

ISSN 0131-7652

# ЭКО

№ 5

2002 г.

ВСЕРОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ



**«Развяжем» ли  
Северный морской  
путь?**

ИЗДАЕТСЯ С ЯНВАРЯ 1970 ГОДА,  
ВЫХОДИТ ЕЖЕМЕСЯЧНО

## 5 (335) 2002

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.**, председатель комитета по  
промышленности Совета депутатов Новосибирской области,  
доктор экономических наук

**ХАНДРУЕВ А. А.**, первый вице-президент Фонда «Реформа»,  
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

## ОБСУЖДАЕМ ПРОБЛЕМУ

- 2 Арктический коридор: утопия или реальность? («круглый стол» «ЭКО»)
- 23 ЛИТВИНЦЕВА Г. П.  
Парадокс российской экономики: избыток денег и кризис инвестиций
- 38 ВОРОНОВ Ю. П.  
Дядя Сэм – гигант торговли
- 51 ЕВСЮКОВ Д. Е.  
Электронные деньги как новая составляющая кредитно-денежной системы

## ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА

- 67 ЛУГАЧЕВА Л. И.  
Новый подход к региональной промышленной политике

## ЖИЗНЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

- 83 КОСТИН И. М.,  
ФАСХИЕВ Х. А.  
Развитие автомобилестроения: законодательные аспекты

## УПРАВЛЕНИЕ

- 93 ГОРШКОВА Л. А.  
Есть ли анализ систем управления на предприятиях Нижегородской области?
- 100 КАЛАШНИКОВ В. Н.,  
ПЛЕШАНОВ О. Л.,  
ПУДОВКИНА С. Г.  
От управления функционально-ориентированного – к процессному

## ЧЕЛОВЕК В БИЗНЕСЕ

- 118 БУКРЕЕВ Е. В.  
Простая беседа о сложных вещах

## СОВЕТЫ ДЕЛОВОМУ ЧЕЛОВЕКУ

- 133 РЕЗНИК С. Д.,  
КУЛИКОВ В. Г.  
Команда управленцев – реальные проблемы

## РЕФОРМЫ В СНГ

- 142 КУЧЕРСКИЙ Н. И.,  
РИЗАЕВ С. Р.  
Горно-металлургический комбинат и государство: гармония интересов

## ТОЧКА ЗРЕНИЯ

- 151 ЛУЗАН П. П.  
Был ли триумф советской экономики?

## СТРАНИЦЫ

### ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИСТОРИИ РОССИИ

- 161 ГОЛАНД Ю. М.  
Потерянный шанс (о привлечении иностранного капитала в Россию)

## КНИЖНАЯ ПОЛКА

- 183 ДАНИЛИН Ю.  
Мини-конспект полезной книги

## POST SCRIPTUM

- 190 Календарь знаменательных дат на июнь
- 192 ВОРОНЦОВ В. В.  
Пиарова победа

Страничка «ЭКО» в Интернете:  
[www.econom.nsc.ru/eco](http://www.econom.nsc.ru/eco)



Совместный  
«круглый стол»  
Делового клуба  
«ЭКО» и ОАО  
«Дальневосточный  
научно-исследова-  
тельский, проектно-  
изыскательский  
и конструкторско-  
технологический  
институт  
морского флота»  
(ОАО ДНИИМФ)

# АРКТИЧЕСКИЙ КОРИДОР:

*С вершины человеческого опыта  
Всей радости, всей мудрости и боли  
Кричу я людям: «Делайте Утопию!  
Еще не поздно, это в вашей воле!»*

**М. В. Соболевский,  
капитан дальнего плавания,  
Владивосток**



# УТОПИЯ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ?

В беседе за «круглым столом» и в экспертных интервью журнала «ЭКО» принимали участие:

**В. И. Абоносимов**, капитан дальнего плавания, Герой Социалистического Труда СССР, профессор кафедры «Управление судном» Морского государственного университета имени адмирала Г. И. Невельского (МГУ), доктор Академии транспорта России;

**А. И. Азовцев**, доктор технических наук, профессор кафедры теории и устройства судов МГУ;

**Н. П. Бубнов**, инженер-гидролог службы ледокольного флота Дальневосточного морского пароходства;

**Ю. А. Комаровский**, кандидат технических наук, доцент, преподаватель кафедры судовождения МГУ;

**Е. М. Новосельцев**, заместитель генерального директора ОАО ДНИИМФ, кандидат технических наук, доцент, доктор Академии транспорта России;

**С. Ю. Монинец**, кандидат технических наук, начальник центра по оценке и предотвращению техногенных процессов МГУ;

**Г. Я. Серебрянский**, главный инженер ДНИИМФ;

**М. Н. Письменный**, капитан дальнего плавания, кандидат технических наук, профессор, начальник кафедры «Управление судном» МГУ;

**В. М. Пазовский**, старший научный сотрудник лаборатории маркетинговых исследований перевозок груза и судходства Института менеджмента МГУ;

**А. М. Пазовский**, научный редактор журнала «ЭКО» (Новосибирск).

---

## **Из информационных источников: вместо пролога к дискуссии**

Северный морской путь – единственная в России магистраль, утверждающая ее в ряду великих морских держав. В остальных регионах страна лишь выходит к морю незначительной частью своей территории (на Балтике, Чёрном и Каспийском морях) и ограниченной (на Тихом океане). Учитывая это обстоятельство, Северный морской путь можно считать единственной национальной магистралью.

Арктические моря России – её единственные открытые бассейны, являющиеся, по сути дела, заливами океана, берега которых отстоят от «чужих» берегов на тысячи и тысячи миль. Адмирал С. О. Макаров писал: «Если сравнить Россию со зданием, то нельзя не признать, что фасад его выходит на Ледовитый океан... Если бы Ледовитый океан был открыт для плавания, то это дало бы весьма важные выгоды. Теперь Ледовитый океан заперт, но нельзя ли его открыть искусственным путем?». Ключ был найден, океан открыт, магистраль заработала.

Однако внимание к магистрали и Арктике в последние годы резко ослабло. И это несмотря на то, что Россия потеряла большинство своих портов на Балтике, Чёрном море и Каспии.

Описываемая магистраль – это кратчайший водный путь между европейской частью России и Дальним Востоком. Расстояние от Архангельска до Владивостока по Северному морскому пути – 11237 км, а через Суэцкий канал – в два с лишним раза больше. Но время показало, что это далеко не главный показатель целесообразности использования Севморпути как транспортной магистрали. Он неотделим от сибирских рек, которые занимают выгодное географическое положение и являются транспортным каркасом Сибири, удобным выходом к Северному морскому пути, поскольку проходят по территории, где нет железных дорог, а автомобильное сообщение развито слабо.

Север занимает доминирующее положение в России по добыче нефти (37%), природного газа (43%). В западной части Арктики открыты и прогнозируются месторождения нефти с суммарными запасами более 54 млрд т условного топлива, в Восточной – до 45 млрд. Прогнозные запасы углеводородов шельфа арктических морей России составляют около 90 млрд т. Предприятие РАО «Норильский никель» производит 90% общероссийских объёмов никеля, 70% меди и почти 100% металлов платиновой группы. Лес, золото, серебро, алмазы – всё это и многое другое также связано с работой морской трассы и речных путей.

Пионерами открытия многих из названных месторождений были геологоразведчики Комитета, а затем Главного управления Северного морского пути. Благодаря деятельности Северного морского пути доставка грузов в наиболее отдалённые районы Крайнего Севера, на которую требовалось 1–2 года, производилась в 4–6 раз быстрее.

Однако в истекающем десятилетии темпы изучения, освоения Севморпути, объёмы перевозок резко упали. Ряд навигаций, северный завоз были сорваны, чего не наблюдалось после 1937 г.

Базовыми портами Севморпути были и остаются Архангельск, Мурманск и Владивосток...

**Источник:** Ломоносовский фонд.  
Информационный бюллетень № 8, ноябрь 1999 г.

## ВОЗМОЖНОЕ И РЕАЛЬНОЕ

**Г. Я. Серебрянский:** – Совместно с журналом «ЭКО» мы решили провести этот «круглый стол» на базе нашего института. Дело в том, что наш институт к проблеме освоения и эксплуатации Севморпути имел и имеет самое прямое отношение.

С середины 90-х годов совместно с ОАО ЦНИИМФ, находящимся в Санкт-Петербурге, норвежским институтом Фритьофа Нансена, японским Фондом морского судоходства, Арктическим и Антарктическим НИИ наш институт работал по международной исследовательской программе «INSROP». Эта программа была направлена на изучение возможностей коммерческого использования Северного морского пути как альтернативы южного маршрута, который проходит через Суэцкий канал из Азии в Европу. Наш институт анализировал перспективы участия Дальневосточного пароходства и вообще флота, морских портов в перевозках по Северному морскому пути, возможные грузопотоки с юга Приморья, из стран Юго-Восточной Азии. На тот момент наши прогнозы возрождения Северного морского пути, превращения его в трассу коммерческого мореплавания носили в значительной степени оптимистический характер. Сегодня оптимизма поубавилось... Прежде всего потому, что, как ни печально, в стране нашей на это не находится средств.

---

### Из официальных источников

Морской транспорт, конечно, это не единственное, но важнейшее средство жизнеобеспечения для большинства северных территорий Российской Федерации. Это почти четверть территории государства: от Санкт-Петербурга и Мурманска до Чукотки.

Во-вторых, Северный морской путь – важный фактор обеспечения обороноспособности России на наиболее труднодоступном и слабозаселенном участке границы.

В-третьих, это перспективная база для горнодобывающей промышленности и для топливно-энергетического комплекса. Именно благодаря морским перевозкам на Севере осуществляются круглогодичная добыча, производство и экспорт 90% никеля, 65% меди. Это, в свою очередь, дает стране до 3 млрд дол. в год.

И, наконец, – освоение природных богатств арктической зоны и континентального шельфа имеет для России особое стратегическое значение. Как известно, весь наш перспективный газ – в море. И здесь морским технологиям просто нет никакой альтернативы.

Из выступления В. В. Путина по проблемам Северного морского пути и судоходства. Мурманск, 5 апреля 2000 г.

**«ЭКО»:** – Вопросы восстановления и развития производственной, вспомогательной, коммерческой и социальной инфраструктуры Северного морского пути, ледокольного и ледокольно-транспортного флота имеют очень важное значение для национальных интересов России. В ходе дискуссии хотелось бы узнать ваше мнение о некоторых наиболее важных аспектах проблемы.

- Какова роль Северного морского пути в освоении Арктики на современном этапе? Зачем вообще осваивать Арктику? Что это даст с экономической, экологической, социальной, политической точек зрения?
- Как здесь сочетаются интересы России и зарубежных пользователей? Что мы имеем на сегодняшний день – конфликт интересов, компромиссы или стремление к балансу интересов?
- Каково состояние Северного морского пути? Возможные пути и сценарии его вывода из кризиса.

**В. М. Пазовский:** – Правительство одобрило Концепцию судоходной политики Российской Федерации. И в ней говорится, что «развитие судоходства и транспортных технологий в бассейне Северного Ледовитого океана является одним из важнейших направлений реализации судоходной политики Российской Федерации и должно строиться на основе:

– безусловного сохранения национальной юрисдикции в отношении Северного морского пути, централизованного



государственного управления этой транспортной системой и контроля за ней, обеспечения ее ледокольным обслуживанием;

– гарантированного обеспечения безопасной эксплуатации атомного ледокольного флота и его обновления; равноправного доступа к инфраструктуре Северного морского пути всех пользователей согласно соответствующим правилам;

– стимулирования использования возможностей Северного морского пути как международной транспортной линии;

– консолидации усилий и ресурсов федерального центра и субъектов Российской Федерации для развития арктического судоходства в национальных интересах».

Впервые за многие годы власти выразили свое отношение к судьбе Северного морского пути, к его юридическому и экономическому статусу, и дали ответ на ряд претензий и замечаний иностранных специалистов, проявлявших интерес к Севморпути как международной транспортной магистрали. Хотелось бы, чтобы данная Концепция не осталась просто декларацией. Основания для такой надежды есть.

В 1987 г. объем перевозок грузов по Северному морскому пути был наибольшим за всю историю существования трассы и достиг 6,6 млн т. На Севморпути было задействовано 17 линейных ледоколов (8 атомных и 9 дизель-электрических) и более 300 транспортных судов. До 1991 г. объемы перевозок превышали 4 млн т, и они были рентабельными. На государственные средства строились ледоколы и транспортные суда арктического плавания, поддерживались арктическая система обеспечения плавания, гидрометеорология, связь, спасательные средства, ледовая авиаразведка.

Но, к сожалению, переход к рыночной экономике, приватизация судоходных компаний и портов, прекращение государственного снабжения, разрушение региональных транспортных технологических связей привели к разрушению единого экономического механизма Севморпути. Объем перевозок грузов в Арктическом регионе уменьшился в 3–4 раза вследствие дезинтеграции экономических связей меж-

ду регионами и сокращения расходов на транспортировку грузов. Количество транзитных проходов Северным морским путем в последнее 10-летие уменьшилось с 49 сквозных рейсов в 1991–1993 гг. до 6 рейсов в 1998–1999 гг.

Нынешнее оживление интереса к Северному морскому пути вызвано как необходимостью развития транспортного обеспечения разработок месторождений нефти и газа вдоль арктического побережья страны, так и зарождающимися потребностями мирового сообщества в расширении сети транспортных коридоров, связывающих различные регионы мира.

По расчетам ЦНИИМФА, к 2015–2020 гг. ежегодный экспорт сырой нефти на Европу с Тимано-Печорского месторождения, с месторождений в районах рек Обь и Енисей составит 25–30 млн т. Плюс к этому будет экспортироваться 15–20 млн т сжиженного газа с полуострова Ямал, 1–3 млн т газового конденсата с месторождений в районах Оби и Енисея, по 2 млн т минеральных удобрений, черных металлов и леса. Кроме того, более 1 млн т объема морских перевозок грузов будет генерировать Норильский никелевый индустриальный комплекс. Объем транзитных перевозок может достичь 10 млн т в год.

По мнению главы департамента судоходной политики Министерства транспорта РФ (бывшего генерального директора Мурманского морского пароходства) Н. И. Матюшенко, при ледокольном, или так называемом потонном сборе в 5–7 дол./т этого будет достаточно для содержания ледокольного флота страны, такие ставки сборов должны обеспечивать доходность арктических операций.

**В. И. Абоносимов:** – Судоходство в северных и других замерзающих морях, особенно на Дальнем Востоке, требует комплексной, многокомпонентной системы обеспечения. В нее входят и руководство морскими операциями, и ледоколы, и транспортные суда ледового класса, и кадры... Гидрометеорология, гидрография, связь. Арктическая транспортная система неотделима от портов погрузки и выгрузки, обслуживающих грузоотправителей и грузополучателей. Ослабление любого из этих звеньев разрывает единую транспортную цепь – Северный морской путь.

Но именно развал Севморпути как системы мы и наблюдаем последние 10 лет. И это происходит тогда, когда геополитическое значение освоения северных запасов нефти и газа и их морского экспорта, освоение шельфа Сахалина, горных и лесных богатств Сибири повышают значимость Северного морского пути. Экономические расчеты, выполненные ЦНИИМФом совместно с нефтегазовыми институтами, показывают, что в современных условиях морской экспорт нефти и газа эффективнее трубопроводного. В стоимость трубопроводов, помимо традиционных производственных затрат, входят взлетевшая до небес стоимость металла, возросшая цена отчуждения земли, непрерывно растущие расходы на экологию.

В период с 1961 по 1999 гг. Россия была признанным лидером в освоении Севера. Была создана серия атомных и дизель-электрических ледоколов. В море вышли суда усиленного ледового и усиленного ледового арктического классов. К 1987 г. объем перевозок по Северному пути достиг почти 7 млн т. На трассе работали более 300 транспортных судов 11 пароходств, 16 ледоколов, 8 из которых – атомные. Для обеспечения круглогодичной навигации был разработан проект атомного ледокола-лидера мощностью 110 МВт.

Экономический кризис свел на нет эти достижения, и Север оказался на грани жизни и смерти. В августе 1999 г. правительство РФ поставило задачу разработать проект комплексного развития Северного морского пути и его использования на коммерческой основе. Идея состоит в том, чтобы создать самокупаемую морскую транспортную систему при участии и под контролем государства.

К моменту прихода на северо-запад России ОАО «Лук-ойл» очень кстати оказалось сохранение Мурманским пароходством потенциала арктического флота. Появилась реальная надежда вывести российский арктический флот из кризиса за счет слияния промышленного капитала с транспортным.

---

### **Из информационных источников**

В 2004–2006 гг. в связи с физическим и моральным старением все атомные ледоколы, за исключением «Ямала», подлежат спи-

санию, – рассказывает заместитель председателя Комитета Госдумы РФ по проблемам Севера и Дальнего Востока Игорь Чернышенко. – Если в СССР с 1959 по 1991 гг. было построено восемь атомных ледоколов (при этом два из них – «Ленин» и «Сибирь» – уже выведены из эксплуатации), то за последнюю десятилетку – ни одного. Правда, на Балтийском заводе в Петербурге уже 11 лет строится ледокол из этой серии – «50 лет Победы», но финансирования катастрофически не хватает, и нет надежды, что в ближайшие годы он сойдет со стапелей. Если не увеличим расходы на поддержку уникального отечественного флота, Россия рискует быть вытесненной из Арктики.

**Источник:** Нестерова О. Ледоколы на мели //Труд. 2001. 23 нояб.

### **«ЭКО»: из интервью с экспертом**

**Е. М. Новосельцев:** – Плавание в районе Сахалина и Татарского пролива сегодня осуществляется с помощью единственного ледокола Сахалинского пароходства. Пароходство несет все затраты на содержание и эксплуатацию ледокола, не имея ни рубля дотаций. Поэтому руководство предприятия говорит вполне откровенно, что еще немного потерпят, а потом просто спишут ледокол. Но без него в этом районе невозможно обойтись. Суда не пройдут в порт Ванино, в Магадан... В Сахалинском пароходстве глубоко уверены, что государство сегодня не ставит вопрос о строительстве ледоколов для этого района. Кроме того, сейчас нет возможности эффективно осуществлять завоз грузов в Арктику. Нет технологий. Кое-какие ледовые суда еще остались, но технология работы на рейде безнадежно устарела. Способы перегрузки судов с помощью барж «Восток» и «Славянка» характерны для 60-х годов прошлого столетия. Их пытались существенно изменить еще в 80-е годы, но перестройка помешала.

Что в итоге получается? Суда ледового класса, которые могут работать в Арктике, – это очень дорогие суда. И если они будут стоять месяцами на рейде в ожидании разгрузки, это не под силу никакой экономике. На севере Чукотки погрузочно-разгрузочные работы производятся вертолетами Ми-26... В принципе, это мотовство. Это самое дорогое, что можно придумать. Но что имеем взамен? Баржи и те уже списаны...

## Авторитетное мнение

**Е. А. Ножин, генерал-майор, профессор:** – Северный морской путь переживает трудные времена. Резко упали объемы перевозок, в результате чего стало катастрофическим финансовое положение основных его подразделений. Вся структура арктических перевозок оказалась дезорганизованной, сломаны сложившиеся в течение многих десятилетий деловые и человеческие отношения арктического флота с Заполярьем, из-за отсутствия финансирования срывается северный завоз. Без продовольствия и топлива остаются многие населенные пункты, и, если не будут приняты экстраординарные меры, людей придется эвакуировать на Большую землю.

Разрушается береговая инфраструктура, обслуживающая Северный морской путь. Гидрографическая и гидрометеорологическая службы, находящиеся на прямом бюджетном финансировании, сегодня не живут, а выживают.

Наблюдательная сеть в Арктике сократилась наполовину. Прекратились промеры глубин со дна, скоро погаснут навигационные огни, так как истекает срок службы источников питания, а запасных нет.

Из-за отсутствия горючего и нехватки экипажей вертолетов прекратились полеты на ледовую разведку в западном секторе Северного морского пути, несмотря на то, что морская линия между Мурманском и Дудинкой продолжает функционировать. Не работают радионавигационные станции. Суда могут определить свое местонахождение только через космос, настраиваясь на американские спутники.

Из 30 полярных станций реально работает не более 10. Остальные законсервированы, что в условиях Арктики означает их фактическую ликвидацию.

Стоят на мертвом приколе ледоколы и полярные суда. Из-за невозможности их дальнейшего содержания многие проданы на металлолом. До 40% плавсостава арктического флота эксплуатируется свыше 20 лет. Недостает портовых ледоколов, танкеров, лесовозов, судов-снабженцев. Мала доля судов высокой ледовой категории. Морские порты на трассе Северного морского пути нуждаются в модернизации.

ции, значительная часть причалов требует срочного ремонта и реконструкции.

На Севморпути практически отсутствуют базы технического обслуживания, а также средства аварийно-спасательных работ. Уровень рентабельности многих портов резко снизился, а доходы некоторых из них (Амдерма, Хатанга и др.) не покрывают расходов.

Однако совершенно ясно, что роль Северного морского пути неизбежно возрастет уже в ближайшие годы, в первую очередь в связи с интенсивным освоением ямальных месторождений энергетического сырья, а также гигантских запасов углеводородов на шельфах Баренцева и Карского морей. Освоение первого месторождения на шельфе Печорского моря намечено уже на 1998 г. К 2000 г. ожидается двукратное увеличение объемов перевозок по Северному морскому пути. Значительно возрастут и транзитные перевозки: Северный морской путь станет эффективным средством межконтинентальных и международных транспортных связей между Европой, Азией и Америкой. По расчетам специалистов, объем транзитных перевозок по Севморпути к 2005 г. может достигнуть 5–7 млн т в год.

Нельзя забывать и о том, что в современных условиях сохраняется и приобретает новые очертания военно-стратегическая значимость Арктики и Северного морского пути. Ведь именно здесь проходят те кратчайшие пути, по которым в период «холодной войны» противостоящие стороны могли нанести взаимоуничтожающие ракетные и авиационные удары, в том числе с помощью подводных лодок с ракетно-ядерным оружием на борту.

В условиях неуклонных стремлений НАТО к продвижению на Восток и тем самым приближению к нашим жизненно важным центрам значительно возрастает роль арктических регионов, Северного морского пути и Северного флота как существенного фактора сдерживания.

Таким образом, сам собой напрашивается вывод: если хотим поднять Север и всю Россию, надо возродить Северный морской флот.

**Источник:** <http://www.nasledie.ru/oboz/> № 1–2\_97/016.htm

---

## Официально

Министр транспорта РФ **С. О. Франк**: «Наше понимание роли Северного морского пути и стратегии его развития базируется на том, что Севморпуть прежде всего должен обеспечить ускоренное освоение новых северных месторождений и экспорт нефти и газа преимущественно российскими транспортниками, российским флотом. Северный морской путь должен более надежно обеспечить транспортные связи регионов, которые своими границами выходят на Северный морской путь и на его транспортную систему. Безусловно, речь идет и о более надежном, более дешевом, более эффективном обеспечении завоза грузов в районы с ограниченными сроками навигации. Основой хороших перспектив, хорошего оптимистичного прогноза на будущее Севморпути являются серьезные научные исследования, которые были выполнены Минтрансом и рядом крупнейших научно-исследовательских и академических институтов.

Мы ожидаем ряд новых по технологии рейсов – это рейсы с грузом сырой нефти из района Варандай в район Мурманска на европейские рынки, а также рейсы с грузом удобрений из Мурманска на рынки Китая, Юго-Восточной Азии через Севморпуть, что даст существенное сокращение по времени, по расходам судовладельцу и существенное повышение в конечном итоге конкурентоспособности наших производителей на рынках сбыта своей продукции.

Нами проработаны мероприятия по продлению ресурса атомных ледоколов на 4–5 лет, затраты на выполнение этих работ оцениваются нами около 100 млн дол. И тем не менее программа выглядит вполне реалистичной. Принимаются меры по завершению строительства атомного ледокола «50 лет Победы». И в целом, если наш проект финансирования, над которым мы работаем, в том числе с участием российских коммерческих банков, осуществится, то мы предполагаем, что к 2002 г. ледокол должен войти в строй и как раз заполнить выбывание ряда ледоколов по их возрастным и техническим показателям. Но речь идет не только об этих проектах.

Мы думаем и о будущем. Выполненные нами расчеты говорят о том, что при достижении грузоперевозок по Севморпути в районе 10 млн т, что выглядит вполне реальным, сама по себе ледокольная система становится надежно финансово окупаемой и будет иметь возможности к воспроизводству. Уже сейчас совместно с Минатомом начаты работы над разработкой проектов атомных ледоколов нового поколения, которые, безусловно, уже учитывают 40-летний опыт эксплуатации, успешной и безопасной, этих судов в Арктике. Конечно, они уже более оптимальны по своим инженерным решениям, более эффективны в смысле их эксплуатационных возможностей. Работа над подготовкой такого проекта атомного ледокола XXI века идет полным ходом, и думается, что

она в ближайшее время будет завершена. Разумеется, функционирование Севморпути зависит не только от ледокольного обеспечения, но и от наличия специализированного флота с хорошим, надежным ледовым классом. Здесь прежде всего должны себя проявить и грузовладельцы, и судовладельцы, которые заинтересованы в использовании этой транспортной магистрали, и такие примеры сейчас уже имеются.

Достаточно успешно развивается проект строительства 10 танкеров ледового класса с участием нефтяной компании «Лукойл», с участием «ЛукойлАрктикТанкер», с участием Мурманского пароходства. Эти суда уже входят в строй и существенно меняют картину обеспечения наших транспортных потребностей.

Есть на Севморпути и ряд серьезных проблем, связанных с инфраструктурой, с арктическими портами, с навигационным гидрографическим обеспечением, со связью. Все эти вопросы очень подробно были рассмотрены на комиссии по оперативным вопросам правительства, на заседании Совета безопасности. По этим вопросам даны конкретные поручения и ведется обстоятельная работа. Есть осторожный оптимизм, что эта работа даст хороший качественный результат. Как я уже отметил, Северный морской путь будет эффективной широтной транспортной магистралью Российской Федерации и выполнит те задачи, которые он должен выполнить в интересах национальной экономики и в интересах национальной безопасности.

Из выступления на пресс-конференции. Москва, 7 марта 2000 г.

Основой для устойчивого гражданского и военного судоходства на Севере является, конечно, ледокольный флот.

Его уникальность в том, что самые передовые и наукоемкие судостроительные технологии объединены с достижениями атомщиков и работают в экстремальных климатических условиях. Ни подобного флота, ни опыта его эксплуатации, ни людей, владеющих этим поистине редким ремеслом, в мире практически нет.

Вместе с тем возможные конкуренты присматриваются к тому, как мы эксплуатируем флот и каковы его перспективы на будущее. Очень присматриваются, несмотря на то, что ни флота такого, ни специалистов таких нет. Если мы, не дай бог, утратим эту нашу транспортную составляющую, они сразу появятся. На рынке не будет вакуума, все сразу будет заполнено.

В связи с этим обсуждался вопрос о целевой государственной поддержке достройки атомного ледокола «50 лет Победы», а также о продлении ресурса действующих атомных ледоколов. Здесь разные есть предложения. Я думаю, что заслуживает внимания предложение, согласно которому это финансирование может быть осуществлено из дополнительных доходов бюджета. Объемы и сроки финансирования подлежат дополнительному согласованию с Минфином, но Минфину такое поручение будет дано.



Если нам удастся это сделать, то мы получим работоспособную арктическую транспортную систему. И все те, кто ею пользуется, получают возможность устойчивого, надежного транспортного обеспечения.

Из выступления В. В. Путина по проблемам Северного морского пути и судоходства. Мурманск, 5 апреля 2000 г.

### **«ЭКО»: Post factum**

Проблему понимают все.

На уровне правительства, как видим, осознается непреложное государственное значение Северного морского пути, реконструкции всей его инфраструктуры. В первую очередь для России это имеет геополитическое и стратегическое значение. Во-вторых, Севморпуть – важнейшее звено, транспортная составляющая освоения неисчерпаемых богатств Заполярья и Арктики, подъема и укрепления как экономики, так и обороноспособности страны. В-третьих, возрождение круглогодичного арктического судоходства на современной основе востребует интеллектуальный потенциал российской науки и технической мысли, который устал томиться в бездействии за последние 1,5–2 десятилетия. В-четвертых, российский полярный проход, в связи с процессами, происходящими в Южной Азии и на Ближнем Востоке, приобретает особое международное значение как альтернатива традиционной морской трассе, проходящей через Суэцкий канал. А это, в-пятых, одна из реальных возможностей для государства российского оказаться в шеренге ведущих морских держав, стать равноправным партнером в системе мирового разделения труда.

На ведомственном уровне значение Севморпути определяется с позиций создания современного флота ледоколов, судов арктического и ледового классов, реконструкции транспортной инфраструктуры, подготовки кадров, сохранения и приумножения опыта проведения арктических навигаций. Не менее важно создание гибкой и эффективной системы управления Северным морским путем, способной осуществить экономически выгодное, соответствующее международным стандартам судоходство. Способность данной системы управлять частными и государственными ин-

вестициями, привлечь российский и зарубежный капиталы позволит ей стать одной из ведущих транснациональных корпораций.

Российский бизнес также в полной мере оценивает прагматические достоинства Севморпути, его приоритетное (вкуче с судоходными реками Сибири) использование по сравнению с другими транспортными артериями. Свой транспортный и сухогрузный флот арктического класса строит ОАО «Лукойл», ведутся переговоры о создании грузовых атомных подводных лодок для РАО «Норильский никель».

---

### **Из информационных источников**

Когда два года назад во время приезда в Архангельск руководства РАО «Норильский никель» впервые была озвучена сенсационная идея переоборудования построенных на «Севмаше» атомных подводных лодок в подводные же сухогрузы и танкеры, многие посчитали это нереальным. Собственно, так оно тогда и оказалось. Но не зря говорят, что хорошая идея должна вылежаться.

На прошлой неделе РАО «Норильский никель» завершило макетные испытания атомных подводных лодок, на которых компания надеется перевозить свой металл, обходясь тем самым без помощи ледоколов.

Как сообщили «Ведомости», в ходе испытаний, проведенных на базе петербургского НИИ Арктики и Антарктики, был опробован макет «подводно-надводного транспортного судна» на базе атомной подлодки «Тайфун» с измененной головной частью.

Грузоподъемность «никелевой подлодки» установлена в пределах 12000 т груза.

Сейчас продукция «Норильского никеля» транспортируется из района Дудинки в Мурманск сухогрузами при поддержке атомных ледоколов, являющихся госсобственностью и находящихся в оперативном управлении у Мурманского морского пароходства (ММП). Ставки потонного сбора – тарифы, применяемые ММП для расчета стоимости ледокольных услуг, – ежегодно определяются специальным соглашением между пароходством и «Норникелем». Сейчас металлурги платят 11,35 дол. за тонну. Но эти расценки РАО не очень устраивают, поэтому «Норникель» и придумал почти фантастическую идею с подлодками.

В «Норильском никеле» признают, что альтернатива «ледокольному» варианту появится не раньше 2002–2003 гг. и для ее создания понадобится не менее трех подлодок (пока речь идет лишь об одном экземпляре).

**Источник:** <http://www.aviaport.ru/news/MarketNews/12613.html>

Все больше и больше обращают свои взоры на Северный морской путь мореходы и коммерческие круги сопредельных с Россией государств. Оценки его как перспективного транзитного коридора между Европой и странами Юго-Восточной Азии в основном положительные.

Но реальность такова, что дальше предположений дело не движется. Нет самого дела как такового. Несмотря на позицию премьер-министра, уже ставшего президентом России, и «осторожный оптимизм» министра транспорта РФ, решения правительства и Совета безопасности двухлетней давности, отечественный ледокольный флот продолжает садиться на мель, а сам Северный морской путь все больше и больше «обрастает» торосами.

Вот и получается: на словах трасса и в узком, утилитарном, и в широком, международном, смыслах нужна всем. А на деле – кто бы лед на ней протолкнул?

## ПУТЬ ОДИН – ПОДХОДЫ РАЗНЫЕ

### «ЭКО»: из интервью с экспертом

**Г. Я. Серебрянский:** – Все конференции, проходившие по линии программы «INSROP», были нацелены, в принципе, на то, что может быть. Для того чтобы это было, нужны по сути дела непомерные затраты. А просто так к нам идти никто не хочет. Инвестировать нас иностранцы не хотят. Если бы, возможно, была в этом направлении какая-то государственная либо согласованная политика внутри России, то, может быть, инвесторы за рубежом нашлись бы. Но каждая из наших территорий стремится перетянуть одеяло на себя. На последней конференции, когда обсуждались реальные шаги реализации программы «INSROP», было рассмотрено много ценных подходов. Присутствовали при этом обсуждении два губернатора – Мурманской и Архангельской областей. И началось: да вы приходите к нам, у нас все есть... Не знаю, кто к кому пошел, но инвестиции в Северный морской путь не пошли – это точно. Не нравится зарубежным партнерам нестабильность наша и наша несостоятельность.

**«ЭКО»:** – То есть не льды пугают и не морозы, а несостоятельность и неорганизованность... Так?

**Г. Я. Серебрянский:** – Скорее всего, да. На конференции в Осло присутствовали представители Суэцкого канала. Они приехали специально – оценить ситуацию, насколько, так сказать, опасный конкурент нарождается. В конце концов один из членов делегации с достаточно откровенной улыбкой произнес, что, в общем-то, не скоро им придется снижать у себя цены. В середине 90-х годов Япония была очень заинтересована в оценке возможности доставки грузов по Северному морскому пути. В 1995 г. они осуществили успешный рейс по Севморпути с трубами. И Норвегия, наш северный сосед, очень заинтересована в эксплуатации этой трассы. Ее интересуют и рыбные запасы наших северных морей, и полезные ископаемые Крайнего Севера. Ну и, конечно, норвежцы как прирожденные мореплаватели рассматривают данный коридор с точки зрения возможного оказания в дальнейшем услуг по проводке судов.

---

### **Из информационных источников**

Новое, теперь уже международное открытие Северного морского пути началось в августе 1995 г. рейсом «Кандалакши» по маршруту Иокагама – Северный морской путь – Киркинес. Во время летней навигации этот круг транзита доказал свою жизнеспособность: экономия – до 15 суток, экономическая эффективность за рейс – до 500 тыс. дол. Доход российских ледоколов за одну проводку – более 100 тыс. дол.

**Источник:** Marine Business and Transit Magazine Jura (Sea). 2000. № 5; [http://www.jura.lt/contents\\_rus.htm](http://www.jura.lt/contents_rus.htm)

**В. И. Абоносимов:** – За границей выгоду перевозок по Севморпути понимают хорошо. Ряд компаний США, Норвегии, Японии проявляют живой интерес к добыче нефти и газа, леса, металлов на российском севере и транспортировке продукции морем. США и Норвегия пытаются совместно создать нефтегазовый консорциум, игнорирующий интересы российских партнеров. И судовладельцев, в частности. Нельзя также забывать, что за рубежом все чаще ставится под сомнение право России на ее международно признанный сектор Арктики. Так недолго остаться на нашем Севере вообще ни с чем!

## «ЭКО»: из интервью с экспертом

**Е. М. Новосельцев:** – Западные мореходы едут в нашу Арктику за нашим опытом. И они сегодня уже не менее опытные, потому что мы им все рассказали, все показали. Мы же открытые... Нам и в голову не приходит, что опыт, который мы десятилетиями накапливали путем огромных затрат и жертв в том числе, просто подарен конкурентам. Более того, мы себе ничего не оставили: экипажей нет, капитанов с арктическим опытом плавания не остается. Наставления по плаванию в арктических льдах утеряны. Давно ничего не издается и не хранится, потому что хранить – это денег стоит. Пароходства от всего освобождаются, в морфлоте регулярные перестройки происходят, люди там все время меняются. Ходить во льдах довольно сложно, а нам сегодня в Арктику и посылать некого. Подготовленные специалисты ушли. Опыт утрачен. Более того, утеряны документы – технологические карты по проведению различных операций, описания портовых пунктов, систем связи в портпунктах. Ничего этого уже нет. Поэтому то, что пишет и говорит сегодня В. И. Абоносимов, надо складывать, складывать, складывать. И передавать этот опыт молодым.

**Ю. А. Комаровский:** – Наше отношение к Арктике, к Северу надо оценивать и с точки зрения существующего конфликта интересов регионов. Есть у нас регионы, которые продолжают жить по прежним меркам. Они от государства все время что-то требуют. Взять, к примеру, ту же Республику Якутия (Саха). По уровню запасов полезных ископаемых и других ресурсов она, в общем-то, способна существовать на принципах самокупаемости. Но она продолжает от государства все время чего-то требовать. Я об этом сужу по Ленскому пароходству. У такого богатого региона пароходства фактически уже нет. Они его разбросали по городам и весям. Суда лишь на бумаге и существуют. А Дальневосточное пароходство должно снаряжать ледоколы, ледовые суда и нести громадные убытки для того, чтобы завезти туда грузы. От такого образа существования регионов тоже надо избавляться. Тем более что ледокольный флот у нас практически исчерпал свои ресурсы.

**Н. П. Бубнов:** – Не раз поднимался в последнее время вопрос о том, что будет создана структура поддержания Севморпути. Такая структура должна существовать на средства, получаемые за счет потонного сбора. Раньше этот сбор был обязательным. Как только судно выходило из порта, с него автоматически высчитывали сбор и перечисляли нам. Но когда началась перестройка, приватизация пароходств, положение об этом сборе на трассе Северного морского пути перестало действовать. Речники, как тараканы из бутылки, стали выскакивать на трассу и снова по Севморпути, отказываясь платить за улучшенные ледовые условия Службе ледокольного флота. Мы подавали в арбитражный суд. Но дело проиграли. Судьи были удивлены: раз ледокольной проводки не было, то за что же вы деньги требуете? И наши доводы о поддержании нормальных условий судоходства на трассе, поддержании ледокольного флота, услышаны не были.

#### **«ЭКО»: из интервью с экспертом**

**Г. Я. Серебрянский:** – В плачевном состоянии находятся порты. В качестве базы перевалки и накопления грузов мы рассматривали Петропавловск-Камчатский порт. Эта идея возникла не случайно. Еще в 1993 г. в ДНИИМФ поступило предложение от администрации Камчатской области превратить этот порт в современное предприятие. Нас пригласили в качестве координаторов. И когда мы подключились к этой работе, камчадалы уже почти подготовили проект реконструкции рыбного и модернизации торгового портов. Мы все это рассматривали в совокупности как единый международный комплекс с единым руководством базой. В основном этот порт должен был специализироваться на контейнерных грузах, которые доставлялись бы в него как в «накопитель» и уже отсюда по Севморпути – в нужные страны.

Но в восточном секторе Арктики случаются очень сложные навигационные условия. Иногда он просто забит льдами. Поэтому у нас был еще один вариант: использовать в качестве «накопителя» грузов порт Ванино. Из него – по БАМу и по дороге, которая строится на Якутск, до Лены с выходом на Тикси. Это значительно ближе к западному сек-

тору Севморпути, где навигационные условия значительно лучше, чем в Восточно-Сибирском море.

**«ЭКО»:** – Опираясь на проведенные ДНИИМФом исследования, скажите, пожалуйста, какие субъекты на Востоке вообще заинтересованы в возрождении Северного морского пути? Япония, Канада, Норвегия, США?

**Г. Я. Серебрянский:** – По поводу США я бы так утверждать не стал. У них есть свои порты, через которые проходит большое количество контейнерных грузов. И когда они узнали, что мы рассматриваем Петропавловск-Камчатский в качестве перевалочного, не только отказали нам в доступе к какой-либо информации, но вообще дали отрицательную оценку этого порта. У них отлажен свой транзитный грузопоток по арктическим водам, и понятно, что конкуренции здесь американцы не хотят.

**«ЭКО»:** – А у нас кто? Камчатка заинтересована в развитии ледокольного флота?

**Г. Я. Серебрянский:** – Вернее всего, не Камчатка, а отрасль морского транспорта. Порты обслуживания надо усиливать, мощности, которые сегодня никак не работают, надо задействовать.

**«ЭКО»:** – А насколько отрасль сейчас сама способна в это вкладывать необходимые средства?

**Г. Я. Серебрянский:** – Не способна. Простой пример. В Петропавловск-Камчатском порту 13-й причал, который проектировал наш институт под контейнерные грузы и который построен на 80%, уже лет 15 находится в недостроенном состоянии. Несмотря на все потуги областных властей, морской администрации. Сегодня любой объект обречен, если рассчитывает на государственную поддержку. А именно на это до сих пор многие и рассчитывают. Раньше, начиная с Камчатки, весь Север у нас был дотационным. Туда все завозили, но мало что вывозили оттуда. В конце 80-х годов очень серьезно рассматривался вопрос вывоза с Камчатки полезных ископаемых. Но это опять же осталось на уровне одних проектов и разговоров. То же самое и с углями Якутии.

Конечно, если бы северные наши территории, начиная с Чукотки, которая обладает большими запасами ископаемых, нефти, стали вывозить – хоть сырье, хоть готовую продукцию – возрождение Северного морского пути стало бы реальной потребностью. Грузопотоки пошли бы и по рекам Сибири на Крайний Север. Но для этого нужен какой-то толчок. Сегодня, к сожалению, ситуация, видимо, еще не до конца созрела. Мне перспективы Северного морского пути пока не внушают оптимизма.

**Ю. А. Комаровский:** – Недавно я встречался с одним своим однокашником – ледовым капитаном, который поделился со мной интересной идеей. Так что авторство я себе не присваиваю. Речь идет о создании арктической кругосветки. Суть ее такова.

Россия имеет Севморпуть, который протянулся от Мурманска до мыса Провидения. Но ведь есть еще и американская, и канадская Арктика. Почему бы все эти секторы не объединить в единую трансарктическую систему? Это позволит сконцентрировать исследовательские и эксплуатационные международные силы. В 2000 г., например, мы провели уникальную буксировку дока. Никто не верил, что такую махину вообще возможно транспортировать. Но эксперимент удался. Я уверен, что и американские, и канадские арктические исследователи и навигаторы тоже имеют серьезные наработки. Почему бы ни объединить все, не приступить к коллективным действиям по созданию трансарктической транспортной системы.

**А. И. Азовцев:** – Кстати, намечается строительство железнодорожной полярной кругосветки. Об этом уже есть международная договоренность. Она пройдет по Полярному кругу через Канаду, Аляску, самая дорогостоящая часть связана со строительством тоннеля под Беринговым проливом, по российскому Полярному кругу и дальше – в Европу. Это будет скоростная трасса на магнитной подушке со скоростью движения порядка 600 км/час.

**Продолжение в следующем номере.**

**Подготовили В. М. и А. М. ПАЗОВСКИЕ**



В сложившихся в России экономических условиях перед институциональными и индивидуальными инвесторами стоят два важнейших вопроса: как уберечь деньги от инфляции и во что их вложить. А перед испытываемыми острейшим дефицит денег предприятиями – где их взять? Эти вопросы приобретают особую актуальность, в частности, при переходе к новой пенсионной системе, предполагающей накопление больших сумм пенсионных «инвестиционных» денег.

Одно из объяснений, почему в стране сложилась такая ситуация, есть у автора статьи.

---

# Парадокс российской экономики:

## *избыток денег и кризис инвестиций*

**Г. П. ЛИТВИНЦЕВА,**  
кандидат экономических наук,  
Новосибирский государственный технический университет

### **Реальный сектор**

Экономическая ситуация в стране к началу 2001 г. в годовом послании Федеральному собранию названа В. В. Путиным «равновесием проедания». Действительно, объемы инвестиций в основной капитал в сопоставимых ценах ежегодно снижались вплоть до 1999 г. и, несмотря на происшедший в последние годы рост, составили в 2000 г. всего 24,5% от уровня 1990 г. Износ активной части основных фондов еще в 1997 г. превысил 50% и продолжает нарастать (рис. 1).

© ЭКО 2002 г.



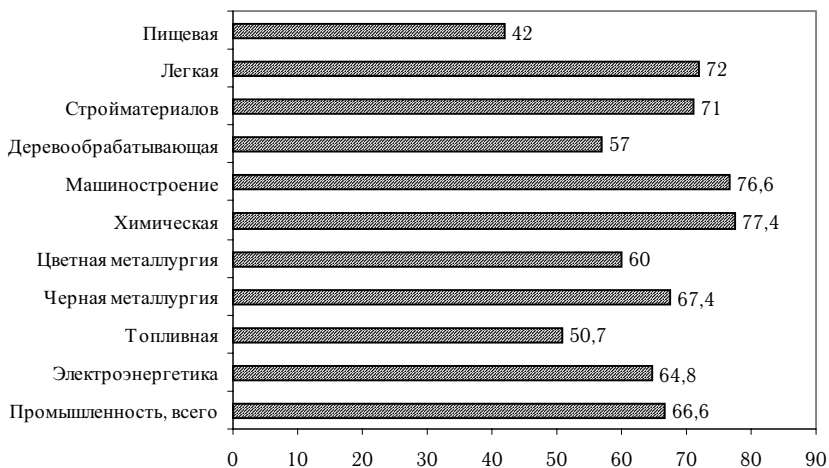


Рис. 1. Износ машин и оборудования на начало 2000 г., %

**Источник:** Отчет за 2000 г. Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации. <http://www.economy.gov.ru/god2000.html>

В 1999 г. доля предприятий с отрицательным чистым накоплением капитала составила более 70%<sup>1</sup>. Коэффициент обновления основных фондов снизился с 5,8% в 1990 г. до 1,3% в 2000 г. Средний возраст производственного оборудования более чем втрое выше, чем в развитых странах. Физический и моральный износ основного капитала, неблагоприятная возрастная структура парка машин и оборудования стали препятствием экономическому росту, преодолеть которое можно лишь за счет резкого увеличения объемов инвестиций, и в первую очередь, в машиностроение.

«Проедается» не только основной капитал. На протяжении 1998–2000 гг. наблюдается ежегодное сокращение производственных запасов. Опросы руководителей предприятий показывают, что важнейшим фактором, сдерживающим рост производства, является нехватка оборотных средств.

<sup>1</sup> Ясин Е. Г. Модернизация российской экономики: что в повестке дня. Доклад на 2-й Международной научной конференции «Модернизация экономики России» (Москва, 3–5 апреля 2001 г.). Москва: ГУ-ВШЭ, 2001. 39 с.

В условиях экономического оживления 1999–2001 гг. обозначился разрыв между огромной потребностью России в инвестициях и способностью трансформировать полученные доходы в эффективные инвестиции, в конкретные программы по модернизации и развитию отраслей экономики. Надежды на превращение резко возросших прибылей экспортеров в долгосрочные инвестиции в российскую экономику не оправдались. Экспортеры хотя и повысили свои инвестиционные расходы на развитие профильного производства (созданы мощные диверсифицированные конгломераты типа «Сибала», «Северстали», «Интерроса»), но остающиеся в их распоряжении значительные средства предпочитают вкладывать в зарубежные активы, держать на счетах за рубежом или в Центробанке.

Хлынувший в Россию поток «сырьевых» долларов привел не к инвестиционному буму, а к переизбытку ликвидности, что выразилось в крупных остатках на счетах кредитных организаций в Центробанке. Свободные средства не работали в экономике даже в качестве оборотной кассы. На начало 2001 г. сумма таких остатков превысила 100 млрд руб. В течение всего 2000 г. ЦБ РФ каждый понедельник и четверг объявлял ломбардные кредитные аукционы (под залог ценных бумаг). Но из-за перенасыщенности банковской системы деньгами спроса на них не было, и торги признавались несостоявшимися. Это побудило Центробанк и правительство предпринять комплекс мер по стерилизации «излишних» денег, чтобы избежать падения курса рубля и монетарной инфляции.

Центральный банк абсорбировал невостребованную денежную массу, во-первых, путем привлечения денег на открываемые в ЦБ депозитные счета, а, во-вторых, увеличением нормативов их обязательного резервирования. Только за счет депозитных операций в 2000 г. ЦБ сумел стерилизовать денежную массу, эквивалентную 3 млрд дол. Для комбанков депозиты в Центробанке стали заменой ГКО. Правительство «стерилизовало» излишние деньги, поддерживая высокий профицит государственного бюджета и сокращая непроцентные расходы, ускоряя выплаты внешних долгов,

снижая объемы обязательной продажи Центробанку валютной выручки и снимая ограничения на вывоз капитала из страны. В 2000 г. профицит государственного бюджета составил около 200 млрд руб., из которых приблизительно 70 млрд руб. так и остались на счетах правительства, не поступив в экономику и не подтолкнув цены вверх. Ежегодный вывоз капитала из страны достиг 20–40 млрд дол.<sup>2</sup>

Таким образом, в России до сих пор отсутствуют рыночные механизмы трансформации сберегаемых доходов в инвестиции. Уровень сбережений высок – более 30% ВВП. Однако на долю инвестиций из этих сбережений приходится менее половины. Остальное – чистый экспорт, то есть вывоз капитала за рубеж (рис. 2).

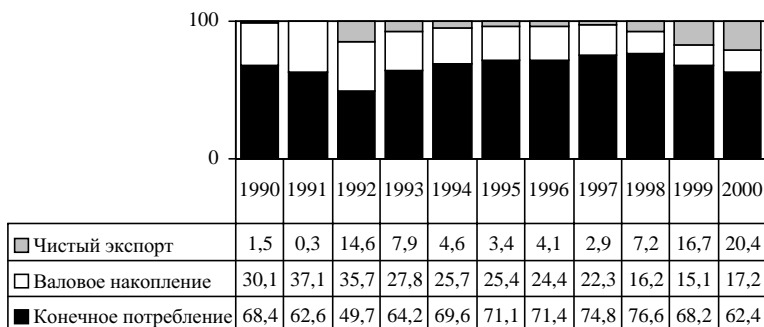


Рис. 2. Структура использования ВВП, %

**Источник рис. 2–3:** Обзор экономической политики в России за 2000 год // Бюро экономического анализа. М.: ТЕИС, 2001.

На начало 2001 г. в России действовали 424000 акционерных общества (АО), из них лишь 10% были включены в листинг фондовых бирж. Реально же на фондовом рынке торгуются акции только 10–15 «голубых фишек», то есть 3,75% от котируемых, или 0,004% от общего числа эми-

<sup>2</sup> Макаревич Л. Рубль и банки остаются ключевыми проблемными узлами российской экономики в 2001 году // Общество и экономика. 2001. № 3–4. С. 30–78.

тентов. Весь российский фондовый рынок фактически переместился за границу. В 1999 г. из суммарного оборота в 22,84 млрд дол. по сделкам с нашими «голубыми фишками» на Германию пришлось 40,8%. Доля Великобритании составила 27,2%, Соединенных Штатов – 6,9%, а самой России – 25%. В 2000 г. доля России возросла, но основная торговля отечественными ценными бумагами по-прежнему сконцентрирована за рубежом<sup>3</sup>.

## **Банковская система**

Российская банковская система маломощна и низкорентабельна. На начало 2001 г. в стране действовали 1316 коммерческих банков (КБ), совокупные активы которых не превышали 2 трлн руб. (примерно 70 млрд дол.). Каждый из первой сотни банков в мире имеет капитал значительно больший. Суммарная балансовая прибыль КБ составила в 2000 г. 49,5 млрд руб., а суммарные убытки – 31 млрд руб. Положение спас Сбербанк, заработавший за год 17,4 млрд руб. Полученная чистая суммарная прибыль в размере 18,5 млрд руб. была практически не связана с успешными действиями КБ в реальном секторе экономики.

В основном банки получали прибыль за счет операций с валютными активами. Российские кредитные организации превратились в чистых заемщиков по отношению к населению и отечественным предприятиям и в нетто-кредиторов по отношению к загранице. Объем средств, привлекаемых КБ на депозиты и расчетные счета, намного превышает сумму ссуд, выдаваемых отечественным товаропроизводителям. В активах КБ удельный вес ссуд производству составил в 2000 г. всего 28% (против, например, 70% в американских или 80% в китайских банках). Подавляющая часть этих ссуд шла на пополнение оборотного капитала, который в 2000 г. не рос или оставался отрицательным у подавляющей части заемщиков. Остальные 72% денежных средств КБ размещались либо в иностранных активах, либо в самой банков-

---

<sup>3</sup> Макаревич Л. Рубль и банки остаются ключевыми проблемными узлами... С. 30–78.

ской системе на корсчетах и депозитах ЦБ РФ. Последние увеличились за 2000 г. в 22 раза. Попытки ЦБ РФ в том же году направить финансовые потоки в реальный сектор российской экономики за счет снижения ставки рефинансирования с 55% до 25% не увенчались успехом.

Воспользовавшись снижением ставки, банки снизили доходность вкладов граждан до 4–6% годовых.

Кредитный мультипликатор (отношение ссуд к резервам) сократился за 1999–2000 гг. в 2 раза, что свидетельствует не о росте кредитования, а о его фактическом свертывании. Объемы банковских кредитов субъектам экономики хотя и возросли с января 2000 г. по январь 2001 г. в номинальном выражении на 69,5%, но по отношению к ВВП составили всего 12% (рис. 3). В США, например, данный показатель доходит до 110–115%, в Японии – до 120%.

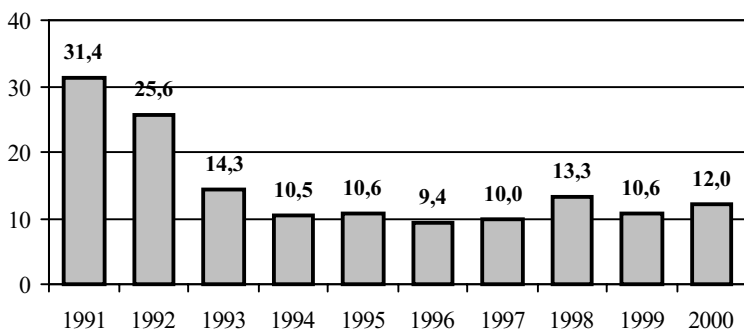


Рис. 3. Кредитование экономики, % к ВВП

\* До 1995 г. – без Сбербанка и валютных кредитов

Нежелание инвестировать в российскую экономику обусловлено, в первую очередь, отсутствием выгодных для таких вложений объектов, нуждающихся в денежных средствах. Элитные высокорентабельные торговые и энергосырьевые предприятия являются головными компаниями финансово-промышленных групп (ФПГ). Такие предприятия давно обслуживаются крупными корпоративными и иностранными банками, которые и управляют их ликвидностью

по отработанным схемам без привлечения «чужаков». Коэффициент автономии (доля собственных средств в общей величине источников средств) у ФПГ составляет 95–98%.

В последнее десятилетие именно ФПГ были накоплены и вывезены за границу сотни миллиардов долларов. Высокорентабельные торговые предприятия (как крупные, так и мелкие), не входящие в ФПГ, почти все работают по «серым» и «черным» схемам. Остальные предприятия либо обслуживаются «своими» банками, либо низкорентабельны (свыше 40% российских предприятий и вовсе убыточны).

В целом на российском рынке инвестиционных услуг незанятых выгодных ниш сегодня уже не осталось. Попытки банков распространить свои услуги на незанятые ниши оборачиваются убытками. Часть банков пытается расширить круг операций за счет потребительских ссуд, но этому препятствует бедность населения. Население не доверяет банкам и держит в них только 11% своих доходов, причем в основном в Сбербанке. Поэтому в большинстве КБ частные счета составляют 2–5%, а счета юридических лиц – 95–98%.

## **Инвестиционная непривлекательность**

Посмотрим на проблему инвестиционных вложений в российскую экономику с точки зрения экономической выгоды таких вложений для инвесторов. В качестве индикатора выгоды краткосрочных вложений примем показатель рентабельности продукции, а долгосрочных – рентабельности активов. Поскольку данные статистические показатели в отраслевом разрезе имеются лишь за 1994–1999 г., ограничимся этим периодом. Общий анализ показывает, что в целом по экономике оба показателя рентабельности, особенно рентабельность активов, ниже уровня инфляции, что свидетельствует о невыгодности вложений в российскую экономику (рис. 4).

Так, например, на один вложенный в производство продукции рубль в 1999 г. можно было получить 18,5 коп. прибыли. Однако при инфляции в 36,5% инвестор фактически понес бы убыток в размере 13 коп. (1,185 руб./ 1,365 –

1 руб.). При вложении одного рубля в активы убыток составил бы 23 коп. Анализ показывает крайнюю неустойчивость уровней рентабельности как экономики в целом, так и отдельных отраслей (табл. 1). «Исключение» составляют две отрасли – автомобильный транспорт и ЖКХ – они стабильно убыточны.

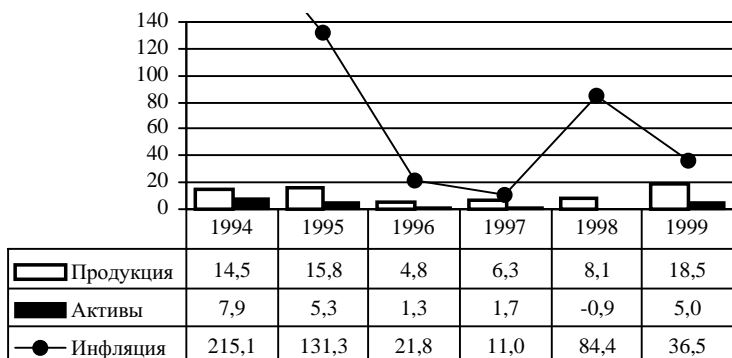


Рис. 4. Рентабельность российской экономики и инфляция (по данным Госкомстата России), %

Неустойчивость уровня рентабельности вполне объяснима высокой зависимостью российской экономики от конъюнктуры внешнего рынка, а также неутрачиваемыми ценовыми войнами, инициирующими межотраслевое перераспределение добавленной стоимости. В основе этих войн лежит двухсекторность отечественной экономики. С одной стороны – экспортно-ориентированный сектор сырьевых отраслей, с другой – сектор внутренне-ориентированных отраслей. Первые повышают свою рентабельность за счет повышения курса доллара и цен на внутреннем рынке. Вторые поднимают свои цены и тарифы. В естественных монополиях рост цен сдерживается государством.

Известно, что в условиях рынка межотраслевые перемены капитала должны выравнивать нормы прибыли. Во-вторых, рентабельность всех отраслей должна быть достаточно высокой и обеспечивать инвесторам положительную прибыль на вложенный капитал. Лишь в этом случае



**Рентабельность продукции российской экономики  
в 1994–1999 гг., %**

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	К
Всего	14,5	15,8	4,8	6,3	8,1	18,5	
<b>Промышленность</b>							
электроэнергетика	18,6	17,5	14,3	14,1	12,0	13,7	-0,97
нефтедобывающая	4,2	21,2	14,9	14,7	17,6	57,9	0,55
нефтеперерабатывающая	21,2	26,1	10,8	9,4	12,5	32,1	0,82
газовая	22,3	27,2	12,6	23,3	31,1	22,6	-0,61
угольная	-4,2	8,0	1,6	2,3	0,4	0,7	-0,93
черная металлургия	20,0	22,1	5,0	3,6	10,3	28,2	0,89
цветная металлургия	33,2	32,7	10,4	11,4	33,0	57,4	0,74
химическая	25,1	19,5	5,0	2,8	9,7	21,4	0,63
машиностроение	26,3	20,8	10,9	8,0	10,0	17,3	-0,74
лесобумажная	16,1	21,8	-5,5	-5,5	5,0	23,9	0,97
стройматериалов	19,9	17,9	8,0	5,6	5,2	8,6	-0,75
легкая	18,9	9,3	1,0	-1,5	0,9	9,5	-0,82
пищевая	16,6	16,3	5,5	8,4	12,8	13,0	-0,89
Сельское хозяйство	-10,0	-3,1	-22,2	-20,9	-24,7	8,2	0,81
Строительство	23,2	23,3	11,6	11,2	6,8	9,2	-0,66
<b>Транспорт</b>							
железнодорожный	17,9	15,3	-0,6	9,9	16,0	18,4	-0,24
автомобильный	-17,9	-12,1	-18,9	-21,4	-21,2	-19,0	-0,89
трубопроводный	40,0	82,0	16,2	24,2	26,0	58,6	0,84
морской	9,0	11,3	-0,1	2,8	18,6	36,7	0,44
внутренний водный	8,2	11,4	-2,3	3,9	3,3	10,9	-0,64
авиационный	2,4	2,9	-5,1	-1,0	-1,1	4,4	-0,91
Связь	26,2	39,2	27,3	27,4	29,4	33,6	-0,83
Торговля и общепит	2,0	9,8	0,5	2,7	2,6	4,9	-0,94
Оптовая торговля	6,0	25,1	2,8	2,3	4,9	5,8	-0,21
ЖКХ	-6,6	-17,5	-10,7	-12,1	-13,3	-16,2	-0,98
Среднее значение	13,5	17,9	3,7	5,0	8,3	18,5	
Доверительный интервал	21,8	29,0	17,3	18,7	22,5	31,2	

**Источник:** по данным Госкомстата России.

рыночные механизмы инвестирования экономики будут действенны без государственного участия.

Наряду с неустойчивостью рентабельности наблюдается ее широкая дифференциация по отраслям. Например, в 1999 г. в России рентабельность продукции колебалась от 58,6% в трубопроводном транспорте до – 19% в автомобильном. Возникает вопрос: является ли такой разброс рентабельности имманентным для российской экономики? Не он ли обеспечивает ее работоспособность за счет повышенной рентабельности продукции в одних отраслях и пониженной – в других? Или же разброс обусловлен незавершенностью рыночных реформ и будет со временем преодолен?

Чтобы дать ответ, обратимся к анализу<sup>4</sup>.

В качестве статистического показателя разброса значений рентабельности по отраслям использован доверительный интервал отклонения этих значений от среднеотраслевого уровня (см. табл. 1). Сопоставление в динамике этого показателя с рентабельностью всей экономики в целом позволило автору заключить, что рентабельность экономики тем выше, чем шире разброс ее значений по отраслям, и наоборот.

Сближение уровней рентабельности продукции отраслей российской экономики влечет падение ее прибыльности и достижимо в силу этого лишь в области нулевой или отрицательной нормы прибыли. Иными словами, для высокой прибыльности всей экономики рентабельность какой-то совокупности отраслей должна быть занижена относительно среднего уровня. В этом случае, по-видимому, происходит мультипликативный рост суммарной прибыли экономики, с избытком перекрывающий убытки низкорентабельных отраслей.

Расчет коэффициентов корреляции между уровнем рентабельности экономики и отклонениями уровней рентабельности отраслей от среднего значения в период 1995–1999 гг. позволяет выявить эти отрасли (табл. 1, коэффициент К).

**Анализ показывает, что высокая рентабельность всей экономики требует пониженной относительно среднего уровня рентабельности ЖКХ (коэффициент корреляции –0,98), электроэнергетики (–0,97) и угольной промышленности (–0,93).** В условиях повышенной энергоемкости экономики России данный вывод вполне закономерен, поскольку все три указанные отрасли как раз и связаны с её тепло- и электрообеспечением. Очевидно, что

---

<sup>4</sup> Формат журнальной статьи, к сожалению, не позволяет опубликовать расчеты и графики, полученные автором (прим. ред.).

рост цен на продукцию данных отраслей, вызывающий рост их рентабельности, оборачивается мультипликативным падением прибыльности всей экономики. При этом **это падение не компенсируется ростом прибыли в ЖКХ, электроэнергетике и угледобыче.**

Анализ рентабельности активов экономики (табл. 2) позволяет сделать заключение о наблюдающейся и здесь крайней неустойчивости и сильном разбросе значений рентабельности по отраслям.

Выполненный автором корреляционный анализ данных за период 1994–1999 гг. показывает, что высокая рентабельность активов экономики требует пониженной относительно среднеотраслевого уровня рентабельности активов газовой промышленности (коэффициент корреляции  $-0,96$ ), трубопроводного и внутреннего водного транспорта ( $-0,95$  и  $-0,93$  соответственно), сельского хозяйства ( $-0,91$ ). Далее следуют угольная промышленность ( $-0,88$ ), железнодорожный транспорт ( $-0,86$ ), ЖКХ ( $-0,85$ ) и электроэнергетика ( $-0,81$ ).

Инвестиционная непривлекательность такой экономики вполне очевидна.

## **Причины непродуктивности российской экономики**

Выполненный анализ приводит к неутешительному выводу: российская экономика на сегодня – малоподходящий объект для рыночных инвестиций, и обусловлено это невозможностью одновременного вывода всех отраслей экономики на высокорентабельный уровень. Для высокой прибыльности экономики требуется пониженная относительно среднеотраслевого уровня рентабельность части отраслей. В первую очередь – ЖКХ, электроэнергетики, угольной и газовой промышленности, а также сельского хозяйства, трубопроводного, внутреннего водного и железнодорожного транспорта. Рост рентабельности этих отраслей в период 1994–1999 гг. вызывал мультипликативное падение прибыльности экономики, не компенсируемое ростом прибылей в них. Вместе с тем большинство из указанных отраслей (как и большинство иных отраслей) испытывают сегодня

**Уровень рентабельности активов российской  
экономики в 1994–1999 гг., %**

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	К
Всего	7,9	5,3	1,3	1,7	-0,9	5,0	
<b>Промышленность</b>							
электроэнергетика	8,0	8,4	4,0	4,3	2,5	3,4	-0,81
нефтедобывающая	3,2	6,4	4,3	4,0	1,4	17,9	-0,34
нефтеперерабатывающая	48,4	25,3	6,6	4,0	-2,4	14,5	0,90
газовая	4,7	3,5	1,4	3,6	3,4	4,6	-0,96
угольная	2,6	3,0	0,1	-0,1	-1,9	-1,2	-0,88
черная металлургия	11,7	9,8	0,9	0,5	-3,4	13,3	0,70
цветная металлургия	20,8	12,1	1,6	1,9	1,2	21,5	0,75
химическая	9,4	7,3	0,1	-0,3	0,1	8,9	0,17
машиностроение	8,4	4,8	1,6	1,4	-0,9	4,1	-0,78
лесобумажная	8,2	8,3	-3,1	-3,7	-7,3	9,8	0,73
стройматериалов	9,3	7,0	1,4	0,8	-0,3	2,5	-0,40
легкая	12,1	3,8	-0,4	-1,1	-1,9	2,5	0,29
пищевая	19,0	13,2	3,4	5,1	-5,3	7,3	0,84
Сельское хозяйство	-0,2	0,3	-2,0	-2,5	-4,0	1,5	-0,91
Строительство	20,4	12,4	3,5	2,5	0,4	2,6	0,52
<b>Транспорт</b>							
железнодорожный	7,4	5,4	0,1	2,2	2,8	4,3	-0,86
автомобильный	-0,4	2,8	-2,7	-4,5	-3,7	-2,5	-0,80
трубопроводный	4,4	8,5	5,9	5,0	5,0	5,8	-0,95
морской	7,1	5,9	-1,1	0,1	9,0	18,7	-0,27
внутренний водный	3,4	3,1	-0,6	0,5	0,7	4,6	-0,93
авиационный	6,5	0,5	-1,8	-0,2	0,0	5,1	-0,60
Связь	11,9	15,4	7,8	9,4	-4,2	8,0	0,21
Торговля и общепит	5,2	7,2	3,3	3,8	-4,7	3,0	-0,34
Оптовая торговля	15,9	5,7	2,3	3,2	0,7	4,3	0,22
ЖКХ	5,0	0,3	0,0	-0,1	-0,6	-0,4	-0,85
Среднее значение	10,1	7,2	1,5	1,6	-0,5	6,6	
Доверительный интервал	15,4	8,6	4,5	4,8	5,6	9,8	

**Источник:** по данным Госкомстата России.

острую потребность в инвестициях, но при сложившихся уровнях рентабельности не могут быть в долгосрочном периоде ни самоокупаемыми, ни привлекательными для сторонних инвесторов.

Выявленные негативные зависимости свидетельствуют о непродуктивности российской экономики, т. е. о невозможности установления в ней цен, обеспечивающих одновременно во всех отраслях нормальные воспроизводственные процессы. Если бы это было не так, то такие цены, наверное, давно бы уже были установлены, и достаточный уровень рентабельности во всех отраслях был бы достигнут.

Главные причины непродуктивности экономики известны: повышенные технологические издержки производства и необходимость сохранения жизненно важных для страны секторов экономики, даже если они убыточны. По расчетам специалистов, в большинстве отраслей российской промышленности в середине 90-х годов удельные (на единицу продукции) издержки производства были выше, чем в Японии, в 2,8 раза, США – в 2,7, Франции, Германии и Италии – в 2,3, Великобритании – в 2 раза<sup>5</sup>. По сравнению с индустриально развитыми странами промышленное производство в России более материало- и трудоемкое.

Энергоемкость российского ВВП – едва ли не самая высокая в мире. У большинства стран, как развитых, так и развивающихся, этот показатель в 3–4 раза ниже. Основные причины повышенной энергоемкости – северное расположение страны, утяжеленная структура хозяйства (высокая доля добывающих отраслей и тяжелого машиностроения), большие затраты на транспорт и энергорасточительные технологии производства.

Высокие транспортные издержки обусловлены большой территорией и недостаточным (по мировым стандартам) развитием транспортных коммуникаций. Например, расстояние транспортировки угля от шахты до потребителя колеблется от 50 км до 4 тыс. км и составляет в среднем около 1 тыс. км. Транспортная составляющая в цене угля франко-

---

<sup>5</sup> Андрианов В. Конкуренентоспособность России в мировой экономике // Мировая экономика и международные отношения. 2000. № 3. С. 47–57.

потребитель превышает расходы на его добычу. Осуществлявшиеся МПС скачкообразные повышения грузовых тарифов делали неэффективной угледобычу в таких важнейших бассейнах, как Кузбасс. Транспортные расходы в России на единицу производимой продукции по сравнению со странами, сопоставимыми с ней по размерам территории, выше, чем в США, в 6 раз, чем в Китае – в 4,5 раза<sup>6</sup>.

**Таким образом, первая причина непродуктивности экономики – повышенные технологические издержки – в современной России налицо.**

Обсудим **вторую причину непродуктивности – необходимость сохранения убыточных секторов жизнеобеспечения.** В условиях сурового климата (95% территории России находится в северных широтах) к таким секторам следует причислить, прежде всего, ту совокупность отраслей, которая обеспечивает заготовку топлива летом и подачу тепла зимой: топливную промышленность, железную дорогу, электроэнергетику и ЖКХ. Необходимость сохранения этого сектора очевидна.

Вместе с тем в топливной промышленности нерентабельны около 50% угольных шахт и разрезов. Убытки покрываются за счет дотаций из государственного бюджета. Нерентабельны и поставки газа для отдельных групп потребителей на внутреннем рынке. Убытки покрываются за счет повышенных цен на газ для промышленных потребителей и потребителей, расположенных вблизи мест добычи газа, а также за счет экспорта газа.

На железной дороге убытки по пассажирским перевозкам покрываются за счет повышенных тарифов на грузовые перевозки, налоговых льгот и прямых субсидий из бюджетов субъектов РФ (до 1999 г. – и из федерального бюджета).

В электроэнергетике нерентабельны около 30% региональных энергосистем, поставки тепло- и электроэнергии населению и сельскому хозяйству. Убытки покрываются за счет повышенных энерготарифов для промышленных предприятий.

---

<sup>6</sup> Оболенский В. П. Российская экономика в глобальных мирохозяйственных связях: проблемы конкурентоспособности // Проблемы прогнозирования. 2001. № 4. С. 47–63.

В ЖКХ убыточны более 70% всех предприятий, которые живут за счет дотаций из местных бюджетов (до 1999 г. – и из федерального бюджета).

**Попытки преодолеть убыточность за счет повышения цен не приносят успеха.** Вслед за повышением цен на топливо следует повышение энерготарифов, что вызывает рост железнодорожных и жилищно-коммунальных тарифов. Последнее вызывает необходимость повсеместного повышения заработной платы и социальных пособий. Всё вместе взятое вызывает мультипликативный общий рост цен и вновь приводит сектор жизнеобеспечения к исходной ситуации нерентабельности. Так, например, в Новосибирске в 2000 г. тарифы на жилищно-коммунальные услуги были увеличены в 2,2 раза – жильцы стали оплачивать 50% стоимости этих услуг. Но уже через год, к октябрю 2001 г., в результате повышения энерготарифов доля населения в оплате жилищно-коммунальных услуг составила всего 28% и вновь возникла необходимость повышения жилищных тарифов, как минимум, в 2 раза.

Проблема непродуктивности серьезно усугубляется необходимостью концентрации в весенне-летний период больших финансовых и производственных ресурсов на создании огромных запасов топлива для сжигания в осенне-зимний период. В конечном итоге специфические условия хозяйствования оборачиваются инвестиционной непривлекательностью России и бегством капитала.

Вместе с тем сказанное не означает, что в России нельзя создать подходящие институциональные условия для нормальных инвестиционных и воспроизводственных процессов. Вопрос в том, какое место в этих процессах должно быть отведено государству, а какое – рынку. При сведении роли государства к стерилизации «избыточных» денег инвестиционного кризиса не преодолеть. Более того, начиная с 2002 г. на фоне повсеместного финансового дефицита и нарастающего износа основных фондов потребуются непрерывная «стерилизация» накапливаемых огромных сумм «инвестиционных» пенсионных денег, так как в противном случае галопирующая монетарная инфляция неизбежна.

# Дядя Сэм - Джигант торговли

Ю. П. ВОРОНОВ,  
кандидат экономических наук,  
заместитель председателя Новосибирской  
торгово-промышленной палаты



© ЭКО 2002 г.





В розничной торговле занято огромное количество людей, и ее роль в экономике не вполне осознается (Россия здесь – не исключение). Принципы построения управления американской сетью магазинов, ставшей в 2001 г. крупнейшей компанией в мире по объемам продаж, на наш взгляд, заинтересуют не только специалистов соответствующей отрасли. Они могут дать эффект в любой сфере деятельности, и поэтому знакомство с ними полезно для широкого круга читателей.

---

**С**эм Уолтон открыл свой первый магазин в 1962 г. в небольшом городке Роджерс в Арканзасе, родном штате двух президентов Бушей. Он был человеком относительно небогатым и потому смог открыть магазин только на окраине.

Уже через пять лет, в 1967 г., у него было 24 магазина, а объем продаж достиг 12 млн дол. Основатель гигантской розничной сети не раз признавался, что успех его простой идеи стал неожиданным для него самого. Впервые в истории американского бизнеса компании удалось довести объем продаж до 1 млрд дол. меньше чем за 20 лет. Сейчас компания контролирует 4150 магазинов по всему миру, придерживаясь идеи создания национальных торговых сетей под новыми торговыми марками.

Несмотря на последовательное снижение цен в магазинах, масса годовой прибыли торговой сети «Wal-Mart» повысилась на 6% – с 6,3 млрд дол. в 2000 г. до 6,7 млрд дол. в 2001 г. Это означает, что прибыль в расчете на одну акцию по сравнению с 2000 г. возросла с 1,4 до 1,49 дол. Совокупный объем продаж за год вырос на 13,8% и составил 217,8 млрд дол.

«Wal-Mart» продолжает разрастаться. Расширяется ее подразделение «Supercenter», торгующее товарами повседневного спроса. Только за 2001 г. в США открылось 178 новых магазинов «Supercenter». Растут и зарубежные операции «Wal-Mart»: операционная прибыль ее сети в Великобритании (торговая марка «Asda») увеличилась на 19,2% – с 490 млн до 584 млн дол. На текущий год запланирована дальнейшая экспансия. Правда, планы будет реализовывать уже не Сэм Уолтон, а две его дочери, одни из самых богатейших наследниц мира.

## Мораль первая – стабильные доходы лучше высоких

**И**сходная концепция Уолтона, реализованная им уже в первом магазине, состояла в том, чтобы обеспечить жителей пригородов недорогими качественными товарами. Дело в том, что в пригородах были всегда выше цены на недорогие товары. И Сэм Уолтон придумал нечто новое – отказаться от этих доходов ради увеличения оборотов. Нужно было добиться, чтобы люди ехали за покупками не с окраины в центр, а из центра на окраину, потому что там, как им хорошо известно, есть большой супермаркет с относительно дешевыми и качественными товарами.

Основная миссия фирмы «Wal-Mart» провозглашена так: «Всегда низкие цены». В этом, собственно, и главный секрет ее успеха. Рано или поздно покупатель получает информацию о том, где продается дешевый товар, и становится постоянным посетителем магазинов «Wal-Mart».

Сэм Уолтон побеждал своих конкурентов по той причине, что постоянно руководствовался **целями развития фирмы, а не высокой доходности**. В годовом обзоре консультационной фирмы «WSL Strategic Retail» говорится, что примерно четверть американцев называет «Wal-Mart» своим любимым магазином. Опрос показал, что 58% детей и подростков в возрасте от 8 до 18 лет назвали «Wal-Mart» предпочтительным для них местом покупки одежды. Но эти магазины отодвигаются на пятое место, когда в вопрос добавляется – «если не учитывать цену».

Чтобы понять, что означают эти цифры, нужно добавить еще одну. Российская розничная торговля отнимает на свои расходы-прибыли 9% семейного бюджета средней российской семьи (данные фирмы «McKinsey» за 1998 г., но с тех пор мало что изменилось). Американская – не более 2%. И нет в отечественной розничной торговле намерений эту долю сократить. Напротив, все стремятся доказать, что их затраты – дело святое, и борются с властью за сохранение торговых наценок. В свою очередь и власти, повышая арендную плату, увеличивая расчетную базу налога на вмененный

доход, способствуют тому, чтобы прочая доля затрат терялась в торговой наценке, была несущественной. Чем выше доля розничных надбавок в семейном бюджете, тем меньше надежд на то, что появятся деньги на новые инвестиции.

## Мораль вторая – наращивание фирмы лучше объединений

Итак, в 2002 г. торговая сеть Сэма Уолтона стала первой в мире. Она обошла нефтяного гиганта «Еххон-Мобил», объем продаж которого составил в прошлом году 213 млрд дол. «Wal-Mart» превзошла нефтяного монстра почти сразу, как только он появился в результате объединения компаний «Еххон» и «Мобил». Вообще нефтяной гигант является продуктом нескольких слияний. Самое крупное слияние последнего десятилетия – компаний «Еххон» и «Мобил» – лишь одно из многих. И как контраст: за всю свою сорокалетнюю историю «Wal-Mart» ни разу не участвовала в слияниях и объединениях, она просто наращивала обороты. Значение, которое придают уже длительное время аналитики слияниям и поглощениям, представляется на этом фоне чрезмерным.

Многие такое сопоставление расценивают как **явную победу органичного роста над стратегией поглощений**. Впрочем, сфера розничной торговли сама по себе не предполагает слияний и объединений, поскольку нет соответствующих механизмов и процедур.

Ли Скотт, нынешний президент и генеральный директор «Wal-Mart», говорит: «В условиях замедления экономического роста у многих компаний продажи падают или остаются на прежнем уровне, а мы увеличили свою долю и наши доходы на сложном потребительском рынке». Однако корпорации, по его словам, так и не удалось достичь стратегической цели, которая состоит в том, что прибыль должна расти теми же темпами, что и оборот<sup>1</sup>. Это означает, что

---

<sup>1</sup> Сейгол Л. Wal-Mart стала крупнейшей компанией в мире// Ведомости. 2002. 21 фев.

**торговая сеть соглашается работать с еще меньшей рентабельностью, чем ранее.**

Впрочем, рентабельность уменьшается по объективным причинам. Компании в 2001 г. удалось значительно увеличить продажи, массу прибыли и свою долю рынка, несмотря на то, что этот год был трудным для розничной торговли США, да и для всей американской экономики. При этом террористические акты в сентябре не изменили ситуации радикально, они лишь немного ее ухушили.

### Мораль третья – информация бесценна

**К**онкурентоспособность и четкая система управления – не просто внедрение компьютеров и использование Интернета. Нигде это так не очевидно, как в розничной торговле. В статье «Эффект “Wal-Mart”», помещенной в электронном журнале «McKinsey Quarterly», написано: «По мере того, как сеть “Wal-Mart” становилась все более и более эффективной, расширялась ее доля на рынке, и потому эта эффективность распространялась на все большие и большие объемы продаж. И соперники “Wal-Mart” начинали подражать этой эффективной и производительной деятельности».

Большая часть этих процедур внешне не эффективна. Взять, например, торговый зал больших размеров (big-box format). Внешне это выглядит попросту роскошью, не более. Но в больших магазинах больше продаж на единицу площади благодаря тому, что покупателей стимулируют приобретать дополнительные товары, зачастую спонтанно. Магазины с большими торговыми залами также позволяют розничным торговцам увеличивать объемы при неизменных трудовых затратах, например, на управление складскими запасами, и даже сокращать штаты при увеличении продаж.

**Здравый смысл вместо учебника.** Этот принцип приводил Сэма Уолтона к творческим решениям, которые затем сами попадали в учебники. Например, вместо того чтобы просто максимизировать эффективность работы складов

в сети «Wal-Mart», начинали **анализировать издержки по всей товаропроводящей цепи, учитывая и то, как быстро товары могут оказаться на магазинных полках после того, как они доставлены в магазин.** В некоторых случаях частично заполненный поддон с товарами экономит массу времени. И то, что кажется неэффективным непосредственно в складском хозяйстве, оказывается эффективным для системы в целом.

Широкой публике торговая сеть «Wal-Mart» известна своими низкими ценами, специалисты пытаются объяснить это преимущественно низкими издержками благодаря умелому управлению товарными потоками (логистикой). Сэм Уолтон, начиная со своего первого магазина, старался разместить складские помещения по полному внешнему кругу торгового зала. Тогда за каждым отделом оказывался склад с товарами. С формальной точки зрения это удлиняет путь товара к прилавку, приводит к множеству промежуточных точек складирования. Но этот прием позволяет **упорядочить материальную ответственность и ускорить реагирование на скачки спроса.**

Такое внимание к мелким деталям приводит к большой экономии, когда это используется в масштабах деятельности такой торговой сети, как «Wal-Mart», а затем перенимается конкурентами. Из других достижений можно привести такой пример. Информация о загруженности кассиров уже содержится в компьютерной сети магазина: каждый раз, когда кассир выбивает чек, на нем пробивается точное время покупки. И только в торговой сети Сэма Уолтона эта информация стала использоваться не для того, чтобы отслеживать загруженность касс, а для того, чтобы оперативно предсказывать простои или чрезмерную загрузку кассиров. А по этим прогнозам либо заранее нанимаются люди на неполный рабочий день в часы пик, либо кассиры используются на других работах, если с работой справляется меньшее число касс.

На всех таких операциях в сети «Wal-Mart» применяются современные информационные технологии. Но сначала

идет постановка задач, придумываются хитроумные способы экономии издержек. Информационная и вычислительная техника используется в сети «Wal-Mart» по многим направлениям, большинство из которых – секрет фирмы, хотя то, что просачивается на страницы печати, позволяет оценить направление усовершенствований...

«Что-то физики в почете, что-то лирики в загоне», – написал Борис Слуцкий. Кого считать физиками и кого лириками применительно к данной ситуации? Все-таки физики – это производители, остающиеся фоном для торговли. Откуда-то товары на прилавках должны появляться. Но розница – тоже производитель. Она производит информацию о спросе, которая иногда оказывается для производителя более нужной, чем данные о новых технологиях или материалах.

### Мораль четвертая – экономия на всём, кроме информации

Утверждают, что Сэм Уолтон постоянно тосковал о своем первом магазине на углу (corner store), когда все продавцы были перед глазами и добросовестность работы каждого из них можно было проверить лично. Когда у тебя десятки тысяч работников, отсутствие возможности личной проверки приводит к необходимости придумывать **сложные, а иногда и странные способы контроля.**

Менеджеры компании «Wal-Mart» в командировках живут в гостиницах по несколько человек в одном номере, отдельный номер не разрешается в целях экономии. Стал хрестоматийным пример, когда после участия в конференции сотрудник компании обязан сдать обратно выданную ему шариковую авторучку, если он не успел ее исписать<sup>2</sup>. Пример, разумеется, приводится как отрицательный. Но если задуматься, в нем что-то есть. Дело не в авторучке, цена которой ничтожна. Мера эта, скорее, педагогическая, указывающая тому же менеджеру, как он сам должен вести себя в отношении собственных подчиненных.

---

<sup>2</sup> The Economist. 2002. 11 марта.

В компании «Wal-Mart» распространено то, что в отечественном производстве когда-то называлось «освоение смежных специальностей». Правда, в нашей стране доплата за освоение смежной специальности приводила к небольшому приросту зарплаты независимо от того, насколько использовались возможности многогранно квалифицированных работников. В системе «Wal-Mart» сначала прорабатываются возможности самих процедур замещения, только потом идет обучение дополнительным специальностям. Да и в среднем нагрузка на одного работника магазинов «Wal-Mart» резко (по некоторым оценкам, более, чем в два раза) превышает нагрузку работника магазина средней величины. **Выше интенсивность труда, выше производительность, ниже удельные затраты труда – значит, больше возможностей продавать товары по низким ценам.**

Мораль пятая –  
производство заканчивается не у проходной,  
а на прилавке

**В**се-таки на внутренних издержках особо не наэкономим. Главное достижение компании – взаимоотношения с поставщиками. В упрощенном изложении они сводятся к тому, что поставщик как бы принимается в клуб поставщиков сети, после чего резко упрощаются взаимоотношения с ним. Не нужно посылать инвойсы, все оговорено так, будто **розничная сеть и оптовик (а зачастую и производитель) представляют собой элементы единой технологической цепи, включены в одну и ту же систему оперативного календарного планирования.**

Чем крупнее обороты, тем в большей степени оптовое звено напоминает часть технологической цепи. Даже **система контроля качества становится единой для производителя, оптовика и розничной торговли.**

Второй момент: **попадание в клуб поставщиков «Wal-Mart» – лучший способ продвижения своего товара на рынок.** Ваш товар может стать фантастически популярным только из-за того, что он появился на прилавках

«Wal-Mart». Другие розничные сети и отдельные магазины начнут предпочитать его, чтобы соответствовать ожиданиям покупателей.

Третий момент – **первый урок бесплатно**. Как и с любой другой торговой сетью, вы можете связаться с «Wal-Mart», если у вас появилась (вы произвели) партия товара, очевидно пользующегося спросом. В лучшем случае вам скажут, что первая партия представляет собой лишь начальное разрешение на проникновение в торговую сеть «Wal-Mart». Это – не передача товара на реализацию, это – ваша реклама. Даже если товар распродан быстрее, чем ожидалось, лучше договариваться о крупных последующих поставках, чем заботиться об оплате первой партии. Очевидно, что привлекательность огромной сети «Wal-Mart» заставляет поставщиков и в последующем, что называется, «держаться за место». То есть – не привередничать с ценами, сроками оплаты или размерами партий. Наверняка существуют и другие вполне допустимые, хотя и менее корректные приемы, о которых публикации умалчивают. По мнению экспертов, разнообразные новые формы управления поставками и лежат в основе успехов торговой сети «Wal-Mart»<sup>3</sup>.

Идут даже дискуссии относительно того, являются ли такие взаимоотношения рыночными. Хотя правильнее было бы говорить о том, что рынок становится более организованным. Торговая сеть типа «Wal-Mart» – благо для производителей. Благодаря таким сетям промышленность уходит от неожиданностей, от непредвиденных колебаний спроса, которые прежде всего ударяют по производителю, не способному, в отличие от торговца, быстро перестроиться.

## На фоне неудачника-конкурента

**Н**а американском рынке розничной торговли идет сейчас жесткая конкурентная борьба, такая напряженность непредставима, например, в новосибирской рознице. Внимательно отслеживаются цены конкурентов. «Wal-Mart»

---

<sup>3</sup> Мнение высказал в одной из дискуссий в Интернете Michael E. Etchison из фирмы «Texas Wholesale Power Report MLE Consulting».



помогло, конечно, и то, что за последние несколько месяцев потребительские расходы американцев выросли, несмотря на увеличение безработицы и нестабильность на мировом рынке в год рецессии. Однако другая крупная сеть магазинов-дискаунтеров не сумела воспользоваться этой ситуацией – «Kmart» сейчас проходит процедуру банкротства и закрывает около 500 магазинов. Многие аналитики уверены, что теперь «Wal-Mart» купит некоторые магазины обанкротившегося соперника.

Сеть «Kmart» объявила о банкротстве в январе 2002 г., как раз в разгар скандала вокруг энергетической компании «Enron». Поэтому при сопоставлении успехов одной розничной фирмы и провале другой так или иначе обсуждался вопрос о взаимоотношениях акционеров (прямых инвесторов), менеджмента и кредиторов. В этом треугольнике, собственно, и запуталась «Kmart».

Даже в ходе рассмотрения дела о банкротстве прямые инвесторы были лишены возможности оказывать влияние на ход реструктуризации. «Пока право голоса есть только у кредиторов. Процесс банкротства должен показать, что, вкладывая средства в американские акции, вы в результате получаете право сказать свое слово. Все вокруг говорят об “Enron”, а о том, что происходит в “Kmart”, не говорит никто»<sup>4</sup>.

Сейчас в сеть «Kmart» входит около 2100 магазинов, примерно в половину меньше числа магазинов «Wal-Mart». Численность сотрудников – 240 000 человек. Согласно плану реструктуризации закрытие магазинов обойдется компании в 1,3 млрд дол., однако уже в текущем году это обещает увеличить приток наличности на 500 млн дол. Около миллиарда долларов должна принести распродажа имущества закрываемых магазинов. «Kmart» надеется завершить реорганизацию в июле 2003 г.<sup>5</sup>

Еще один аспект проблемы связан с правами на интеллектуальную собственность. При рассмотрении дела о банкротстве «Kmart» обратилась к суду с ходатайством о со-

---

<sup>4</sup> Джонатан Розенталь из «Saybrook Capital».

<sup>5</sup> Эрл Дж. и Уорн К. Kmart пытается спастись // Ведомости. 2002. 11 марта.

хранении эксклюзивных лицензионных соглашений по пяти наиболее важным торговым маркам (брендам) компании: Martha, Stewart, Everyday, Disney и Joe Boxer.

В обследовании 40 ведущих розничных брендов, которое проведено недавно консультационной фирмой «McKinsey», было установлено, что розничные сети, которые используют единственный бренд, могут быть вытеснены с некоторых рынков. Но «Wal-Mart» доказывает, что множество брендов менее эффективно, чем один, который у всех на слуху. Кроме того, рекламная поддержка единственного бренда более экономна. А как мы уже знаем, экономия – один из основных принципов работы сети «Wal-Mart»<sup>6</sup>.

## Эффект для экономики США

Согласно исследованию знаменитой консультационной фирмы «McKinsey», в конце 1990-х годов наблюдался скачок в росте производительности труда, и значительную роль в этом сыграло внедрение информационных технологий. Но вот что удивительно, источником роста производительности с 1995 по 1999 гг. был не подъем спроса в результате искусственного бума на рынке ценных бумаг, как это декларировалось ранее. «Даже как таковая информационная технология не способствовала сама по себе росту производительности труда, хотя компании в эти годы наперегонки инвестировали средства в информационно-вычислительную технику». В отчете об исследованиях, опубликованном в журнале «McKinsey Quarterly», говорится: «В наибольшей степени этому росту способствовали управленческие и технологические инновации всего лишь в шести сферах, где наиболее сильна конкуренция – оптовая и розничная торговля, системы безопасности, полупроводники, производство вычислительной техники и средств связи»<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Do retail brands travel? «[http://mckinsey.chnah.com/a/hA8aWqk-AG8E6\\$AHixUQANZ1g3id/mkq-59](http://mckinsey.chnah.com/a/hA8aWqk-AG8E6$AHixUQANZ1g3id/mkq-59)»

<sup>7</sup> Онлайн-журнал: [www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com), полностью результаты исследования см.: [www.mckinsey.com/knowledge/mgi/feature/index.asp](http://www.mckinsey.com/knowledge/mgi/feature/index.asp) (платный сайт).

В настоящее время «McKinsey Global Institute», исследовательская структура фирмы «McKinsey», отмечает, что воздействие сети «Wal-Mart» на экономику США существенно больше, чем представлялось ранее. Управленческие нововведения системы «Wal-Mart» внесли существенно больший вклад в рост производительности труда в США в конце 1990-х годов. Большинство экспертов считает, что этот вклад больше, чем вклад компаний, работающих в сфере высоких технологий.

С 1987 по 1995 гг. производительность труда в США росла в среднем на 1% в год. С 1995 по 1999 гг. – на 2,3%. Резкий скачок производительности труда сочетался с ростом занятости, и это означает, что реальный выпуск в расчете на душу населения увеличивался примерно на 4% в год – чрезвычайно высокий темп, сопоставимый с ростом экономики азиатских стран в годы бума.

Четверть прироста производительности труда получена благодаря розничной торговле. И почти шестая часть повышения производительности труда в розничной торговле прямо или косвенно связана с сетью «Wal-Mart». Нужно помнить, что западная статистика учитывает создание добавленной стоимости независимо от ее практического воплощения – не только в товаре или материально осязаемой услуге, но и везде, во всех сферах, где стоимость фактически прирастает. Так, парикмахер по старой советской традиции признавался участвующим в перераспределении стоимости, которая создавалась в сфере материального производства. Согласно международно признаваемым правилам ведения статистики, парикмахер в такой же степени создает новую стоимость, как и рабочий у станка.

## Торговля как промышленность

**В** розничной торговле занято громадное число работников, но ее роль в экономике любой страны (России в первую очередь) не вполне осознается. Так, значение розницы для бума конца 1990-х годов в экономике США было не очевидным до проведения специальных исследова-

ний. Ленни Мендонка, член совета директоров консультационной фирмы «McKinsey» и руководитель «McKinsey Global Institute», говорит: «В Европе склонны полагать, что рост экономики США определяется Силиконовой долиной и что следует добиваться такого же роста развитием собственных высокотехнологических отраслей. **Когда розничные торговые операции будут считаться столь же важными, как полупроводники и средства связи, это может изменить подходы к экономической политике далеко за пределами США**». Причем речь идет не только о политике на уровне отдельной фирмы, но и о принципах государственной политики. Л. Мендонка на этот счет высказался так: «В Европе антиконкурентная политика в розничной торговле – довольно обычное явление, есть ограничения на способы использования недвижимости, на время работы магазина и на то, что кому можно продавать. Торговая сеть “Wal-Mart” развивалась в условиях почти полного отсутствия регулирования розничной торговли, так что методы ее работы вряд ли могут быть перенесены полностью на европейскую почву»<sup>8</sup>.

«При всех прочих равных условиях ограничения на розничную торговлю в других странах мира способны снизить жизненный уровень населения в большей степени, чем они снижают производительность труда, так как магазин остается производительным, даже если он работает всего пять дней в неделю». Вскоре институт McKinsey Global подготовит аналогичный отчет по росту производительности труда в Европе. «Когда будет завершен весь комплекс исследований по разным странам, это даст полную информацию и еще более укрепит точку зрения о том, насколько важны для повышения производительности основы конкуренции и капитализма. Это даст нам понимание, что не нужно рассчитывать на везение – пусть работает рынок», – говорит Л. Мендонка. Но это новый тип рынка, организованная розничная торговля.

---

<sup>8</sup> POSTREL V. Lessons in Keeping Business Humming, Courtesy of Wal-Mart// NYTimes. 2002. February 28. <http://www.nytimes.com/2002/02/28/business/28SCEN.html>

В статье формулируется понятие электронных денег, исследуются основные направления влияния их на денежный рынок и выявляются наиболее эффективные меры государственного регулирования их выпуска и обращения. Статья ориентирована на специалистов в сфере денежной системы, банковских работников, студентов и аспирантов экономического профиля.

---

# ЭЛЕКТРОННЫЕ ДЕНЬГИ *КАК НОВАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ* КРЕДИТНО-ДЕНЕЖНОЙ СИСТЕМЫ

**Д. Е. ЕВСЮКОВ,**  
аспирант Института экономики и организации  
промышленных предприятий СО РАН,  
Новосибирск

## Что такое электронные деньги?

**Н**а протяжении последних десятилетий ничто не развивалось так стремительно, как компьютерные технологии и электронные коммуникации. В настоящее время информационные технологии и в первую очередь Интернет широко применяются в бизнесе. Прогресс в информационных технологиях сделал возможным появление современных платежных систем, использующих последние технологические достижения и позволяющих осуществлять банковские платежи, не выходя из дома, расплачиваться в магазине пластиковой карточкой и приобретать товары через Интернет. С развитием современных платежных систем связано возникновение так называемых «электронных», или «цифровых» денег (electronic money, electronic cash, digital cash).

© ЭКО 2002 г.



По определению Банка международных расчетов (г. Базель), электронные деньги – это «храняемая стоимость (stored value) или prepaid продукты (prepaid products), где запись об имеющихся в распоряжении потребителя средствах или стоимости хранится на устройстве, находящемся во владении потребителя»<sup>1</sup>. Электронные деньги могут «использоваться для осуществления платежей через POS-терминалы, прямых перечислений между двумя устройствами или через открытые компьютерные сети, такие как Интернет».

Экспертами Европейского Центрального банка под электронными деньгами в широком смысле понимается «электронный запас денежной стоимости (electronic store of monetary value) на техническом устройстве, который может быть широко использован для осуществления платежей компаниям иным, нежели эмитент, без обязательного использования при транзакции банковских счетов, но действуя как prepaid инструмент на предъявителя (prepaid bearer instrument)»<sup>2</sup>.

Таким образом, электронные деньги, с одной стороны, рассматриваются как запас денежной стоимости, которая хранится в электронном виде на некотором устройстве и может циркулировать в этом виде в платежной системе в качестве средства платежа. Этот подход к определению электронных денег как денежной стоимости, имеющей специфическую форму, связанный с некоторой технологией хранения этой стоимости (в данном случае – в электронном виде), можно условно назвать технологическим.

В сентябре 2000 г. Европейским парламентом была принята Директива 2000/46/ЕС, направленная на регулирование деятельности в сфере электронных денег<sup>3</sup>. В статье 3b ука-

---

<sup>1</sup> Survey of Electronic Money Developments. Bank for International Settlements. Committee on Payment and Settlement Systems. Basel, Switzerland. May 2000.

<sup>2</sup> Report on Electronic Money. European Central Bank. Frankfurt am Main, August 1998. P. 7.

<sup>3</sup> Directive 2000/46/EC of the European Parliament and of the Council of 18.09.2000 «On the taking up, pursuit of and prudential supervision of the business of electronic money institutions» // Official Journal of the European Communities. L 275/39. 27.10.2000. P. 39–43.

занной директивы записано, что электронные деньги – это «денежная стоимость, представляющая собой требование к эмитенту, которая:

- хранится на электронном устройстве,
- эмитируется после получения средств в размере, не меньшем этой стоимости,
- принимается в качестве средства платежа иными, нежели эмитент, предприятиями».

Это определение позволяет рассматривать электронные деньги как особое требование к их эмитенту и характеризует правовой аспект их эмиссии и обращения.

В российских официальных документах термин «электронные деньги» не встречается. Наиболее близким к понятию электронных денег является термин «предоплаченный финансовый продукт», определение которого содержится в Указаниях ЦБ РФ №276-У и №277-У, принятым в 1998 г.<sup>4</sup> В соответствии с данными документами «под предоплаченными финансовыми продуктами понимаются денежные обязательства кредитной организации, заменяющие в процессе их обращения требования юридических и/или физических лиц по оплате товаров или услуг, и в том числе денежные обязательства, составленные в электронной форме». Данное определение также характеризует правовую сторону функционирования электронных денег.

Правовой подход, рассматривающий функционирование электронных денег как совокупность правовых отношений, в соответствии с которым электронные деньги определяются как денежное обязательство эмитента, а в процессе обращения выступают как денежное требование к нему, позволяют провести аналогии между электронными деньгами и дорожными чеками, векселями или беспроцентным займом.

Определение электронных денег как предоплаченного финансового продукта, которое содержится в вышеупомя-

---

<sup>4</sup> «О порядке выдачи разрешений кредитным организациям – резидентам на распространение платёжных карт или предоплаченных финансовых продуктов других эмитентов» и «О порядке выдачи регистрационных свидетельств кредитным организациям – резидентам на осуществление эмиссии предоплаченных финансовых продуктов».

нутых Указаниях ЦБ РФ и прослеживается в первом из рассмотренных определений Банка международных расчетов, характеризует экономическую сторону их функционирования, поэтому данный подход назовем экономическим.

Итак, существует три подхода к определению понятия «электронные деньги»: экономический, правовой и технологический. Однако все три подхода взаимосвязаны и характеризуют различные стороны электронных денег. Наиболее полное, на наш взгляд, определение, учитывающее все особенности электронных денег, должно звучать следующим образом.

Электронные деньги – это prepaid финансовый продукт, который:

- а) представляет собой денежное обязательство эмитента;
- б) выпускается после получения эмитентом денежных средств в размере, не меньшем выпускаемой стоимости;
- в) не требует использования при транзакции банковских счетов;
- г) принимается в качестве средства платежа экономическими субъектами иными, нежели эмитент;
- д) информация о размере денежной стоимости хранится в электронной форме на устройстве во владении держателя.

Пункт «а» отражает правовой подход к определению электронных денег, пункт «д» – технологический. Пункт «в» характеризует свойство электронных денег, которое отличает их от систем удаленного доступа к счету, а пункт «г» – от одноцелевых чиповых карт, например, телефонной компании.

Обычно выделяют два вида электронных денег: на базе карт (card-based) и на базе сетей (network-based). В первую группу входят пластиковые карты со встроенным микропроцессором<sup>5</sup>, на который записан эквивалент денежной стоимости, заранее оплаченной эмитенту, которым может являться как банк, так и небанковская организация. Наиболее

---

<sup>5</sup> Они называются «смарт-карты» (smart cards), или «карты с хранимой стоимостью» (stored value cards), или «prepaid карты» (prepaid cards), или «электронные кошельки» (electronic purses).



известный пример электронных денег на базе карт, эмитированных банковскими организациями, – карты Mondex. С помощью специального электронного бумажника можно проверить остаток на карте и перевести денежную стоимость на другую карту, а с помощью специальной приставки – послать по телефону и т. д. Другая широко распространенная система – VisaCash. Во многих странах существуют свои системы электронных платежей на базе смарт-карт.

В настоящее время смарт-карты, выпущенные небанковскими организациями и позволяющие осуществлять платежные операции, достаточно широко распространены. Это телефонные, транспортные, медицинские и другие карточки. Однако большинство из них являются одноцелевыми, то есть позволяющими оплачивать услуги (товары) только в пользу одной компании. Как только появляется возможность расплатиться, например, телефонной карточкой (как это сделали некоторые телефонные компании Японии) или карточкой городского транспорта (как это практикуется в Нью-Йорке) за товары или услуги других компаний, например в супермаркете, такой платежный инструмент переходит в разряд электронных денег. Это свойство электронных денег отражено в пункте «г» вышеприведенного определения.

Во многих странах успешно развиваются системы электронных денег на базе сетей, идея которых была предложена американским специалистом по криптографии, основателем DigiCash Дэвидом Чоумом еще в конце 70-х годов и стала реально осуществимой с развитием криптографических алгоритмов шифрования с открытым ключом и слепой подписи. Из наиболее известных систем сетевых денег (network money) следует отметить CyberCash, DigiCash, FirstVirtual, а также российские PayCash и WebMoney. Для проведения платежей с использованием сетевых денег, необходимо установить специальное программное обеспечение, обычно бесплатное. Сетевые деньги используются, как правило, для платежей в Интернет-магазинах, виртуальных казино и биржах, а также для оплаты других товаров и услуг, заказ которых происходит через Интернет.

Главное преимущество электронных денег заключается в гораздо более низкой стоимости транзакций по сравнению с наличными деньгами и чеками. Так, обслуживание наличного денежного оборота в развитых странах обходится в 2–3% от ВВП<sup>6</sup>. Только в США ежегодные издержки розничных продавцов и банков по управлению наличными деньгами (учет, хранение, транспортировка и обеспечение безопасности) составляют 60 млрд дол.<sup>7</sup> По утверждению ведущих экономистов, электронные деньги, например смарт-карты, могут значительно сократить эти издержки. В то же время сетевые деньги могут значительно сэкономить расходы по безналичным платежам. Так, по расчетам американского экономиста Дэвида Хамфри, издержки электронных платежей с использованием сетевых денег составляют около половины или трети издержек безналичных расчетов и расчетов чеками<sup>8</sup>. Удобство расчетов для потребителя и низкая стоимость транзакций для продавца при наличии хорошей системы защиты делают электронные деньги достаточно привлекательными. Об этом свидетельствует большое количество проектов систем электронных денег, которые разрабатываются и внедряются в последнее время в разных странах. В 2000 г. только в Западной Европе действовало 29 систем электронных денег.

Безусловно, с внедрением систем электронных денег связано множество проблем. В первую очередь необходимо обеспечить достаточную степень защиты таких систем, анонимность расчетов и др. Однако практика показывает, что эти системы динамично развиваются, занимая все большую долю рынка. Рассмотрим возможное влияние электронных денег на финансовую систему.

---

<sup>6</sup> Chaum D. Privacy and Social Protection in Electronic Payment Systems / Dorn J.A. (ed.) The Future of Money in the Information Age. Washington, Cato Institute, 1997. P. 59.

<sup>7</sup> Hayes D.G., Gillespie J.F.E., Daly P.H., Grippo G., Johnson P.J. An Introduction to Electronic Money Issues. Paper prepared for the US Department of the Treasure Conference «Towards Electronic Money and Banking: The Role Of Government». Washington, September 1996. P. 16.

<sup>8</sup> Humphrey D.B., Pulley L.B., Vesala J.M. Cash, Paper and Electronic Payments: A Cross-Country Analysis // Journal of Money, Credit and Banking. 1996. Vol. 28. № 4. P. 921.

## Влияние электронных денег на денежную систему

Особенностью платежных систем, использующих электронные деньги, является то, что эквивалент денежной стоимости, заранее оплаченный их эмитенту, хранится в цифровом виде на микропроцессоре карты, на жестком диске компьютера или на другом устройстве, которым распоряжается их владелец, и может использоваться в качестве средства платежа без непосредственного участия при транзакции банка. Это является их основным отличием от платежных систем, использующих карты с магнитной полосой, где необходима связь с банком в режиме он-лайн для проведения операций по счету, а также от различных систем удаленного доступа.

Появление различных систем расчетов, использующих электронные деньги, рассматривается многими экономистами как возрождение «частных денег», которые были упразднены в развитых странах в середине XIX – начале XX веков с введением монополии центральных банков на эмиссионную деятельность. Эти процессы также сродни идеям Фридриха фон Хайека о демонополизации деятельности центральных банков в области создания денег как средства борьбы с инфляцией<sup>9</sup>.

Считается, что со временем электронные деньги будут постепенно вытеснять наличные, эмитированные центральными банками, и составят им, таким образом, конкуренцию. Такие процессы уже можно наблюдать в некоторых странах. Так, в Дании, где prepaid-карточки распространены гораздо шире, чем в других странах, наблюдается постепенный рост доли платежей с их использованием при соответствующем снижении доли транзакций наличными деньгами.

Если предположить, что все большее число экономических субъектов будет предпочитать использование при расчетах электронных денег, спрос на деньги центральных бан-

---

<sup>9</sup> Хайек Ф. А. Частные деньги. Б. м.: Институт национальной модели экономики, 1996.

ков снизится. Это приведет к снижению объема наличных денег в обращении и как следствие – ухудшению баланса центрального банка и потере им своего основного дохода – сеньоража. Кроме того, бесконтрольная эмиссия электронных денег может привести к резкому увеличению денежной массы и росту инфляции. При этом центральный банк теряет контроль за массой электронных денег, по крайней мере тех, которые выпущены небанковскими организациями, через механизм резервных требований. Наконец, если добавить сюда распространение систем частного клиринга, возникает вопрос о необходимости дальнейшего существования центральных банков.

Нужно сказать, что возможность функционирования экономики, в которой отсутствуют центральный банк и даже деньги в той форме, в которой они существуют сейчас, рассматривалась учеными еще в 70-х – начале 80-х годов (например, в часто цитируемых статьях Фишера Блэка, Юджина Фэмы и Роберта Холла<sup>10</sup>). С появлением электронных денег эти вопросы снова стали актуальными. Ниже рассмотрены основные параметры денежной системы, влияние на которые активно обсуждается в научных кругах.

### *Объем денежной массы*

Влияние эмиссии электронных денег на денежную массу является неоднозначным и зависит от ряда дополнительных предположений. Сила влияния будет зависеть от определения понятия денежной массы, а именно от включения или невключения в нее электронных денег.

Так, если не учитывать объем электронных денег при расчете денежной массы, то при обмене электронных денег, выпущенных банком, на наличные деньги клиента произойдет уменьшение агрегата М0 и соответствующее увеличение объема депозитов. При этом в конечном счете агрегат М1 скорее всего увеличится из-за эффекта расши-

---

<sup>10</sup> Black F. Banking and Interest Rates in a World Without Money // Journal of Bank Research. 1970. Autumn. P. 9-20; Fama E. F. Banking in the Theory of Finance // Journal of Monetary Economics. 1980. № 6. P. 39-57. Hall R.E. Optimal Fiduciary Monetary Systems // Journal of Monetary Economics. 1983. № 12. P. 33–50.

рения депозитов, следовательно, денежная масса возрастет. Однако не все так однозначно. Если со стороны центрального банка введены обязательные резервные требования на объем эмитированных электронных денег, расширение депозитов будет меньше, а при стопроцентной ставке резервирования, которую предлагают установить некоторые экономисты, вообще не произойдет, и денежная масса не изменится. Если же эмитентом электронных денег выступает небанковская организация, то взаимосвязи будет проследить гораздо труднее: резервные требования центрального банка на нее не распространяются, а объем депозитов этой организации в коммерческом банке, возникший при выпуске электронных денег, в отсутствие специальных норм регулирования может быть использован ею по своему усмотрению.

Не останавливаясь подробно на количественной оценке вариантов влияния эмиссии электронных денег на величину денежной массы, заметим, что при отсутствии должного контроля центральный банк будет иметь искаженную информацию об объеме платежных средств в экономике, что в конечном счете снизит эффективность его денежно-кредитной политики. Кроме того, появляется опасность бесконтрольной эмиссии электронных денег, что может привести к инфляции.

Еще один вопрос, ответ на который необходимо получить, – влияние распространения электронных денег на скорость денежного обращения. Одно из предположений: обращение электронных денег может привести к резкому увеличению скорости денежного обращения и вызвать инфляцию даже без увеличения объема денежной массы. Однако скорее всего этого не произойдет, так как система расчетов не существует сама по себе: деньги не станут обращаться без осуществления сделок. По расчетам Исследовательского института Hitachi, положительный результат от повышения эффективности расчетов будет гораздо выше, чем риск инфляции<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Электронные деньги и общество открытой сети. М., 1997. С. 46.

## *Баланс центрального банка и сеньораж*

Наличные деньги являются беспроцентным обязательством центрального банка. В настоящее время наличные денежные средства составляют существенную часть пассива центрального банка. Так, в европейских странах на банкноты и монеты в обращении приходится более трети всех обязательств центральных банков<sup>12</sup>. Переход экономических субъектов от расчетов деньгами центрального банка к расчетам электронными деньгами приведет к снижению данной статьи пассивов центрального банка и соответствующему снижению приносящих доход активов, что сократит, в конечном счете, доходы центрального банка.

Баланс центрального банка может ухудшиться также из-за снижения обязательных резервов, депонируемых в нем коммерческими банками. В случае отсутствия резервных требований на электронные деньги частных эмитентов по мере роста объема платежей, осуществляемых с использованием электронных денег, остатки по счетам коммерческих банков, попадающие под резервные требования центрального банка, будут снижаться.

Наконец, появление частных эмитентов электронных денег ставит под угрозу монопольное право центрального банка на получение сеньоража. Более того, электронный сеньораж станет важным стимулом развития частных систем электронных денег как небанковскими, так и банковскими организациями, поскольку такая деятельность сможет принести существенные прибыли. По мнению известного исследователя истории денег Джона Везерфорда, электронный сеньораж станет ключевым фактором в накоплении богатства и власти в XXI веке<sup>13</sup>.

По оценкам специалистов Центрального банка Нидерландов, сеньораж от эмиссии банкнот и монет в настоящее время составляет в странах Группы десяти 0,28-0,66% от ВВП<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> Issing. P. 12.

<sup>13</sup> Weatherford J. The History of Money. New York: Three Rivers Press, 1997. P. 245–246.

<sup>14</sup> Boeschoten W. C., Hebbink G. E. Electronic Money, Currency Demand and Seigniorage Loss in the G-10 Countries. De Nederlandsche Bank Staff Report. 1996. № 1. P.14.

В то же время текущие расходы центральных банков находятся на уровне 0,03–0,17% от ВВП<sup>15</sup>. По одному из вариантов расчетов, в котором предполагается замена всех наличных платежей эквивалентом до 25 дол. платежами с использованием предоплаченных карточек, снизит сеньораж на 10–38%, при этом для всех десяти центральных банков он все еще будет покрывать расходы даже при исключении накопления (тезаврации) наличных денег. При полной замене наличного денежного обращения расчетами электронными деньгами сеньораж снизится на 42–100% (при условии, что тезаврированные остатки останутся на прежнем уровне), что приведет к убыткам четырех из десяти центральных банков.

### Государственное регулирование рынка электронных денег

**В** большинстве стран законодательство, регулирующее выпуск и обращение электронных денег, находится в стадии разработки. В США его подготовкой занимается Бюджетный комитет Конгресса, в Европе – Комиссия по электронным деньгам Европейского парламента. Рекомендации и отчеты подготавливаются также Комиссией по платежным и расчетным системам Банка международных расчетов и экспертами центральных банков Группы десяти. В России данные вопросы относятся к компетенции Центрального банка РФ.

Серьезные шаги в области законодательства, регулирующего правоотношения в сфере эмиссии и обращения электронных денег, предприняты в последнее время европейскими законодателями. Принятая в 2000 г. Европейским парламентом директива 2000/46/ЕС, направленная на регулирование выпуска и обращения электронных денег, содержит предписание странам-членам ЕС запрещать эмиссию электронных денег лицам или организациям, которые не являются кредитными учреждениями. Таким образом, в

---

<sup>15</sup> Implications for central banks of the development of electronic money. Bank for International Settlements. Basle, October 1996. P. 8.

европейском законодательстве круг эмитентов электронных денег ограничен кредитными организациями.

Однако при этом сделан еще один существенный шаг – расширение самого понятия «кредитного учреждения». Согласно директиве 2000/28/ЕС<sup>16</sup>, принятой одновременно с директивой 2000/46/ЕС, к кредитным организациям относятся также все учреждения – эмитенты электронных денег. При этом данным учреждениям запрещено заниматься предоставлением любой формы кредита. Еще одно ограничение касается минимального размера первоначального капитала кредитных организаций, который установлен на уровне 1 млн евро. Кроме того, организациям-эмитентам электронных денег предписано направлять средства в размере не ниже их обязательств по выпущенным электронным деньгам в активы, имеющие нулевой уровень кредитного риска, а также (в пределах 20-кратного размера собственного капитала) в некоторые другие высоколиквидные активы.

Директива 2000/46/ЕС содержит также другие требования к эмиссии электронных денег: по ограничению структуры капитала, рисков и др. Однако уже из этих положений видно, что европейские законодатели сделали выбор в пользу жестких норм регулирования деятельности эмитентов электронных денег в отличие, например, от США, где преобладает более либеральный подход. Страны-члены ЕС должны до 21 апреля 2002 г. ввести в действие законы и процедуры, соответствующие данной директиве.

В российской практике из нормативных актов, регулирующих отношения в сфере электронных денег, можно привести лишь два вышеупомянутых указания ЦБ № 276-У и № 277-У, в которых используется термин «предоплаченный финансовый продукт». Они регулируют порядок выдачи кредитным организациям регистрационных свидетельств на осуществление эмиссии и разрешений на распространение предоплаченных финансовых продуктов. Каких-либо специ-

---

<sup>16</sup> Directive 2000/28/EC of the European Parliament and of the Council of 18.09.2000 amending Directive 2000/12/EC relating to the taking up and pursuit of the business of credit institutions // Official Journal of the European Communities. L 275. 27.10.2000. P. 37–38.



альных норм относительно порядка надзора за деятельностью таких кредитных организаций в указанных документах не содержится.

**Итак, при разработке национального законодательства необходимо решить, какие финансовые институты (или не только финансовые) будут иметь право эмиссии электронных денег. Если эмитентом электронных денег являются кредитные организации, это существенно облегчает контроль за объемом электронных денег в обращении со стороны центрального банка. Однако высокий уровень начального капитала, который необходим кредитной организации, ограничивает развитие мелких платежных систем, использующих электронные деньги.**

Рассмотрим еще несколько моментов, которые необходимо учесть при выработке политики государственного регулирования рынка электронных денег.

*Во-первых*, необходим надзор за деятельностью по выпуску электронных денег со стороны специального государственного органа, которым может стать, в частности, центральный банк. Также представляется необходимым ввести обязательное лицензирование деятельности по эмиссии электронных денег. Надзорный орган должен, с одной стороны, контролировать выполнение пруденциальных норм финансовой устойчивости, ликвидности и риска, а с другой – получать необходимую статистику для расчета параметров денежного регулирования.

*Во-вторых*, нужно обеспечить достаточный уровень безопасности потребителя и защитить его от финансовых махинаций. Для этого необходимо четко сформулировать и закрепить юридическими санкциями права и обязанности участников платежных систем, использующих электронные деньги (эмитентов и держателей, или потребителей), в частности обязать эмитентов обменивать электронные деньги на наличные или безналичные деньги по первому требованию клиента. Важно также использовать достаточно стойкие алгоритмы шифрования и защищенные протоколы пе-

редачи данных через Интернет, а также разработать стандарты функционирования платежных систем.

В настоящее время в мире осуществляется более 150 проектов платежных систем на основе электронных денег, отличающихся большим разнообразием подходов и технологий. Разработкой стандартов для банков для достижения совместимости различных схем занимается Европейский комитет по банковским стандартам. Первые шаги делаются и частными организациями. В 1999 г. 12 ведущих корпораций в области электронных платежей и информационных технологий объявили о создании универсального формата электронного кошелька. Для сетевых денег пока единого стандарта не существует. Наконец, для ограничения риска потерь может применяться страхование эмиссии подобно страхованию депозитов. Такая схема, возможно, будет применяться во Франции и Италии.

*В-третьих*, придется скорректировать методы кредитно-денежной политики. Так, многими экономистами высказывается мнение о необходимости введения обязательных резервных требований по выпущенным в обращение электронным деньгам частных эмитентов. Однако эффективность такой меры является в определенной мере спорной. С одной стороны, резервы, перечисленные в центральный банк (или в любой другой контролирующий орган), дадут дополнительные рычаги для более эффективного управления денежной массой. С другой стороны, и это отмечает, например, американский экономист Бенджамин Коэн, эмитенты электронных денег будут изобретать все новые способы, чтобы обойти существующее законодательство, или выведут операции за пределы юрисдикции государства с жесткими пруденциальными нормами.

Среди других мер предлагается, в частности, ввести обязательное использование денег центрального банка при проведении расчетов в пользу государственных структур, в том числе при уплате налогов, а также при осуществлении платежей самими этими организациями. Такую точку зрения высказывает, например, заместитель управляющего Банка

Англии Чарльз Фридмен. Однако такой механизм, по признанию самого автора, будет иметь искусственный характер, и возможен только в том случае, если центральный банк останется «правительственным» банком. К тому же во многих странах государственный сектор не является существенной частью экономики.

Одним из новых методов регулирования в эпоху электронных денег, который успешно используется в настоящее время центральными банками Канады, Австралии и Новой Зеландии, может стать так называемая «канальная» система регулирования процентных ставок, при которой центральный банк регулярно устанавливает ночную (overnight) процентную ставку, исходя из которой рассчитываются депозитная и кредитная ставки по операциям с коммерческими банками. По мнению профессора Принстонского университета Майкла Вудфорда, такая система останется достаточно эффективной даже при радикальных технологических изменениях, таких, например, как появление электронных денег.

При рассмотрении мер по предотвращению негативных последствий распространения частных электронных денег нужно отметить, что государство само может начать выпускать электронные деньги и, как крайний случай, ввести собственную монополию на их выпуск, объявив электронные деньги законным платежным средством и наделив, например, центральный банк, эмиссионными полномочиями. Идея введения монополии на выпуск электронных денег уже высказывалась профессором В. М. Юровицким в крайне радикальной форме: полный отказ от наличных расчетов и полная прозрачность для государства всех платежей. Таким образом можно решить проблемы коррупции, теневой экономики, ухода от налогов и т. д.<sup>17</sup>

Однако нужно отметить, что выпуск государством электронных денег и закрепление за ними статуса законного платежного средства связаны со значительными издержками и

---

<sup>17</sup> См.: Принципы построения универсальной электронно-денежной системы // Банковское дело. 1996. № 3. С. 31–36; № 4. С. 26–29; XXI век: электронные деньги как фактор цивилизованного развития // Банковское дело. 1996. № 10. С. 8–15.

предполагают достаточно высокий уровень технологического развития. В большинстве развитых стран возможность эмиссии электронных денег государством официально пока не рассматривается, хотя идеи эти обсуждаются. Пожалуй, единственной страной, где такой путь выбран официально, является Сингапур, в котором, по сообщению информационного агентства NewsBytes, с 2008 г. электронные деньги станут законным платежным средством<sup>18</sup>. Однако Сингапур является страной, где уровень развития коммуникаций и подключения населения к Интернету одни из самых высоких в мире.

В российских условиях пути развития и степень распространения электронных денег будут определяться спецификой отечественной экономики. Хотя развитие информационных технологий в России находится на достаточно высоком уровне, потенциальное количество их пользователей и объемы транзакций будут, скорее всего, гораздо ниже, чем на Западе.

Причинами этого являются, в частности, низкий уровень заработной платы, нестабильность российской финансовой системы, недоверие к ней широких слоев населения, отсутствие надлежащей инфраструктуры и малая вероятность изыскания частными эмитентами достаточных финансовых ресурсов для ее создания. Кроме того, такие особенности функционирования отечественных предприятий, как «расшивка неплатежей», «оптимизация налогообложения» и др., могут также внести специфику в развитие платежных систем, в части которых участниками может быть сделан акцент на построении систем взаимозачетов между предприятиями или изобретении схем ухода от налогов. Наконец, очевидно, что в российских условиях необходимо особое внимание уделить вопросам безопасности потребителя и защите от финансовых махинаций.

---

<sup>18</sup> [www.newsbytes.com](http://www.newsbytes.com)

В последние годы много пишется и говорится о трансформации региональной промышленной политики. В отдельных регионах страны появился опыт такой трансформации. Публикуя материал на эту тему, мы рассчитываем на то, что он будет интересен, в первую очередь, руководителям территориальных органов управления.

---

# **Н**ОВЫЙ ПОДХОД к региональной промышленной ПОЛИТИКЕ

**На примере предприятий машиностроения  
Новосибирской области**

**Л. И. ЛУГАЧЕВА,**  
кандидат экономических наук,  
Институт экономики и организации  
промышленного производства СО РАН,  
Новосибирск

В 90-х годах государственная политика исходила из предположения о том, что создание макроэкономических условий и институционально-правовой среды автоматически обеспечат экономический подъем. Опыт показал, что в условиях разбалансированной экономики и искаженных хозяйственных мотиваций такой подход обеспечивает в лучшем случае застой, сопровождаемый деиндустриализацией и наращиванием государственного долга.

© ЭКО 2002 г.



## Новые тенденции в государственном регулировании региональной экономики

**Новый** подход к экономической политике состоит в том, что государство возвращает себе активную хозяйственную функцию. Эта функция реализуется не только через макроэкономическое и организационно-правовое регулирование, она включает и государственные инвестиционные программы и проекты, поддержку отдельных сегментов экономики.

**Эффективно управлять экономикой в условиях формирования рыночных отношений и хозяйственной самостоятельности большинства приватизированных предприятий – значит, создать нормальные условия для развития реального сектора экономики, найти такие рычаги, которые бы позволили получать прибыль и предприятиям, и региону.**

В Госсовете РФ разработана концепция государственной политики развития Сибири и Дальнего Востока. Ее принципиальные положения в основном совпадают со стратегией развития Сибири на долгосрочную перспективу, созданной в Сибирском федеральном округе под руководством полномочного представителя президента. Первоочередные мероприятия по реализации концепции предполагают не введение специальных территориальных льгот и преференций, а настройку хозяйственного механизма под существующие условия. В частности, предполагается изменение в тарифной политике естественных монополий с учетом особенностей Сибири и Дальнего Востока. Ликвидация дискриминации при выходе потребителей к инфраструктуре естественных монополий. Сегодня единообразная тарифная политика подавляет экономическую активность в Сибири и на Дальнем Востоке.

В последние два года определились новые тенденции в государственном регулировании экономики на уровне администрации Новосибирской области и мэрии Новосибирска. Можно выделить семь основных моментов.

□ *Разработка единых фундаментальных программ действий администрации и мэрии по стабилизации и дальнейшему экономическому развитию, отвечающих потребностям экономики и науки.* На их базе создаются программы по реструктуризации промышленных предприятий, по государственной поддержке развития малого предпринимательства и т. д. Все программы основаны на тщательном анализе состояния экономики региона. К работе привлекаются специалисты отраслевых комитетов, предприниматели, члены правительства, независимые эксперты. Итог коллективного труда рассматривается законодательными органами и, приобретая силу закона, ложится в основу конкретной деятельности всех участников рынка.

При решении тактических задач стратегия развития региональной промышленности корректируется в соответствии с общегосударственной программой долгосрочного развития отечественной промышленности. В результате создаются эффективные программы вывода из кризиса промышленных предприятий, от работы которых зависит наполняемость областного и местных бюджетов.

Экономический совет мэрии Новосибирска разработал концепцию научно-промышленной и инвестиционной политики городской администрации до 2005 г. Ее основные положения следующие.

- Усиление государственного контроля над процессом реструктуризации регионального производственного комплекса, в частности финансового оздоровления предприятий-банкротов, и вывод нерентабельных промышленных предприятий (в Новосибирске их около 30) на безубыточное производство.

Путь банкротства, по которому в свое время пошли Бердский электромеханический завод (БЭМЗ), «Сибтекстильмаш», себя не оправдал. Вместе с тем эффективное использование процедуры внешнего управления по инициативе администрации области приводит к улучшению экономического положения практически на всех предприятиях.

- Усиление влияния местной власти на развитие промышленности, вплоть до введения в состав советов директоров акционерных обществ представителей мэрии при выполнении территориального заказа. Представление интересов государства

в органах управления необходимо в наиболее крупных акционерных обществах, производящих продукцию стратегического значения. Оно может быть делегировано как специально назначенному представителю из числа госслужащих, так и управляющим специализированных компаний.

- Проведение импортозамещающей политики.

По прогнозам мэрии, к 2005 г. объемы 18 производств в промышленности возрастут на 40% по сравнению с 2000 г. Они приблизятся к уровню 1994 г. и достигнут 50% от уровня 1991 г. Средняя заработная плата в промышленности в ближайшие 5 лет увеличится в 2,5–3 раза и достигнет 10 тыс. руб.

□ *Улучшение инвестиционного климата с позиций долговременной перспективы и с учетом продолжительности технологических циклов отдельных отраслей.*

Акцент делается на урегулировании отношений промышленников с естественными монополистами. Администрация региона осуществляет не только поручительства под инвестиционные проекты, но и управление ими с помощью тарифной политики и ценообразования, поскольку тарифы – это одна из основ создания инвестиционного климата. Это особенно важно в сфере высоких технологий и машиностроения, где инвестиции носят долговременный характер.

□ *Формирование фондов для поддержки промышленности города.*

В частности, в 2002 г. предполагается направить 15 млн руб. на финансирование освоения местными заводами новой продукции лифтов, кузовов для троллейбусов, дорожно-вакуумной уборочной машины, навесного оборудования для снятия старого асфальтового покрытия, агрегата по изготовлению песчано-цементной защиты для труб. Кроме того, планируется совместно с Институтом лазерной физики СО РАН открыть Центр лазерного машиностроения.

Из этих 15 млн руб. 3,3 млн руб. департамент промышленности хочет направить на приобретение акций завода «Сибтекстильмаш». Это один из двух заводов в стране, выпускающих ткацкие станки для текстильной промышленности. Его продукция пользуется спросом в ближнем и даль-



нем зарубежье. Тем не менее сейчас предприятие находится в сложном положении. Уставный фонд «Сибтекстильмаша» был заявлен в размере 136 млн руб., оплачены пока только 69 млн руб. Мэрия предлагает кредиторам переуступить ей долги предприятия за 6,9 млн руб. (этой суммы должно хватить для погашения долга по пособиям по инвалидности для бывших работников завода и по зарплате). А 3,6 млн руб. на выкуп «Сибтекстильмаша» мэрия надеется получить от инвесторов, с которыми впоследствии предполагается рассчитаться ненужными заводу помещениями и оборудованием. Само же предприятие, став муниципальным, может в дальнейшем быть продано как бизнес (подобная схема уже была реализована на металлургическом заводе имени Кузьмина).

□ *Расширение сотрудничества администрации и банковской сферы.*

В условиях экономического роста банки повернулись к реальному сектору экономики. Банкиры готовы вложить свободные средства в ипотеку и перспективные инвестиционные проекты при условии поддержки федеральных и местных властей. Региональные власти будут регулировать инвестиционный процесс, осуществляя:

- стимулирование кредитования материального производства путем реструктуризации задолженности предприятий (в соответствующих бюджетах будут сформированы источники для погашения кредитов, полученных в коммерческих банках);
- переход предприятий, имеющих безнадежную задолженность, в руки эффективных собственников;
- публикация информации по инвестиционным проектам;
- разработка совместно с банками предложений по стимулированию отдельных отраслей промышленности.

Так, администрация Новосибирской области и руководство Альфа-банка подписали соглашение о сотрудничестве. Администрация подготовит предложения о потребностях области в развитии банковского и финансового рынка, продвижении высокотехнологичных банковских продуктов, операций и услуг. А банк планирует участвовать в реализации ряда инвестиционных проектов, в том числе программ раз-

вития агропромышленного, топливно-энергетического и лесопромышленного комплексов, пищевой промышленности, в финансировании программы развития предприятий машиностроения и ВПК.

□ *Интенсивная поддержка администрацией внешне-экономических связей промышленного сектора.*

Так, на территории Новосибирской области создан Сибирский центр международной торговли с режимом свободной таможенной зоны. Кроме того, Новосибирск – единственный технополис России, вступивший во Всемирную ассоциацию технополисов (ВАТ). Она существует с 1998 г. и объединяет тридцать городов из пятнадцати стран мира. Участие в ВАТ дает возможность подключиться к реализации выполняемых в рамках ассоциации совместных проектов, к обмену технологиями, разработками, инновационными проектами, которые еще не используются в серийном производстве. Членство в ВАТ – это дополнительная помощь в организации совместных предприятий и выходе их на внешний рынок. Причем область имеет все возможности для того, чтобы выходить на рынок наукоемких технологий с образцами не только на уровне зарубежных, но и выше их. Задача государства в лице областной администрации – превратить эту возможность в рыночную реальность.

□ *Государственная поддержка и формирование приоритетов развития малого бизнеса с позиций решения проблем занятости в регионе.*

Развитие малого бизнеса имеет огромное значение для создания дополнительных рабочих мест. В современных условиях нужно прежде всего переориентировать политику поддержки на четкие критерии экономической и социальной эффективности и перейти от малоэффективных «веерных» методов поддержки к целевым, селективным.

□ *Стимулирование построения интегрированных структур.*

Их создание позволяет в определенной мере решить проблему восстановления разрушенных с переходом на рыночные отношения кооперативных связей. В таких структу-

рах ниже издержки – в результате ниже и цены, выше конкурентоспособность местных производителей. Региональные власти готовы помогать кредитами, налоговыми льготами, способствовать открытию представительств и торговых домов в соседних регионах, а также сделать рекламу местных товаропроизводителей в СМИ не просто дешевле, а вообще бесплатной.

## **Направления и задачи институциональной стратегии в машиностроении**

**М**ашиностроительная отрасль занимает одно из главных мест в промышленности Новосибирской области, поэтому ей должно быть уделено особое внимание. Особенности машиностроительной продукции – почти полная ориентация на внутренний рынок; низкое качество в сравнении с лучшими зарубежными образцами; значительные затраты на производство, определяемые в основном низкой производительностью труда. Резкое сокращение за годы реформ инвестиционного спроса значительно сузило рынки сбыта машиностроительной продукции. В то же время потенциал спроса на нее весьма велик, о чем свидетельствуют средний возраст оборудования в промышленности, составляющий более 14 лет, и значительная доля в импорте машин и оборудования.

В целях инициирования спроса на машиностроительную продукцию необходимо реализовать следующие меры.

- Ввести инжиниринговое сопровождение производства «под ключ» (монтаж, отладка, сервисное обслуживание продаваемого оборудования).
- Расширить лизинг.
- Совершенствовать систему управления (повышение эффективности системы сбыта, улучшение информационного обеспечения, переход на тендерную систему закупок сырья, материалов, комплектующих изделий).
- Развивать системы организации (потенциальный ремонт, модернизация) продаваемого оборудования.

Приоритетные направления государственной поддержки регионального машиностроения таковы.

- Содействие эффективной специализации.
- Совершенствование механизмов интегрирования.
- Создание инфраструктурной поддержки малого бизнеса.
- Преодоление распада межрегиональных связей.

Непременным условием устойчивого развития машиностроения в регионе представляется совершенствование его организационной структуры по двум взаимосвязанным направлениям:

- формирование интегрированных структур – крупных промышленно-финансовых групп (ПФГ), консорциумов, концернов и холдинговых компаний;
- расширение сети малых узкоспециализированных предприятий, ориентированных, главным образом, на нужды регионального машиностроения, местный потребительский рынок.

## **Формирование региональных интегрированных структур и развитие внутриобластной кооперации**

**Ч**тобы повысить эффективность процесса территориальной интеграции в машиностроении, кооперирования машиностроительных предприятий и организаций научно-технической сферы, важна государственная поддержка технополисов, технопарков, техноцентров, различных региональных ассоциаций предприятий. Большую роль здесь могут сыграть холдинги, особенно вертикально-интегрированные, где присутствовал бы полный производственный цикл: от науки до конечного продукта и его реализации, по примеру «Сибсельмаша», «НЭВЗа», «Экрана» и «Электросигнала».

Новые холдинги могут быть и межотраслевыми, включающими, наряду с машиностроительными, родственные предприятия соседних областей. Пример формирования региональных холдингов под эгидой местных властей – создание Сибирского машиностроительного холдинга («Сибмашхолдинга») в Западной Сибири. Он образован в октябре 2000 г. и включает четыре предприятия: Красноярский завод комбайнов (комбайны «Енисей» и «Руслан»), «Алтайский дизель», Алтайский тракторный завод и Красноярский завод прицепной техники. На его мощностях планируется произ-

водить прицепную сельскохозяйственную технику. Холдинг имеет давние тесные связи с Назаровским машиностроительным заводом, производящим узлы для жаток.

Таким образом, в рамках холдинга создано производство полного технологически согласованного спектра машин и оборудования для производства зерновых и кормовых культур. Дилерская сеть холдинга включает 25 центров по всему СНГ, создается сеть послепродажного сервисного и технического обслуживания сибирской техники.

Создание холдинговых компаний возможно в четырех случаях:

- при реорганизации крупных предприятий с выделением подразделений в дочерние компании;
- при объединении пакетов акций юридически самостоятельных предприятий (в целях сохранения хозяйственных связей и единой политики);
- при учреждении новых акционерных обществ;
- при акционировании объединений, ассоциаций, союзов и других аналогичных структур управления предприятиями.

Возможны два варианта создания холдинга: «добровольный» и «сверху». В первом случае предприятия (с согласия государства и трудовых коллективов) добровольно объединяют пакеты акций в холдинге. Поводом для объединения может быть, например, необходимость формирования комплексной поставки нефтегазового или нефтедобывающего оборудования. Второй вариант предусмотрен для крупнейших предприятий (объединений), приватизация которых ограничена или необходимо сохранение на них влияния государства.

Неформальные и формальные объединения предприятий служат своеобразными обществами взаимного страхования прибылей. Чем протяженнее технологическая цепочка и чем длительнее производственный процесс, тем значимее для промышленного холдинга отлаженные связи с кредитно-финансовыми структурами.

Но вхождение в холдинговые структуры (частные или смешанные) привлекает отнюдь не все предприятия. Причины – отсутствие капитала для покупки акций, нежелание стать дочерней фирмой, трудности регистрации холдинга в

нескольких ведомствах. Большинство предприятий ориентируется на более «мягкие» формы сотрудничества.

Назовем приоритетные направления в построении «мягких» интегрированных структур в Новосибирской области:

- машиностроение для ресурсодобывающих (угольной и нефтегазовой) отраслей в соседних регионах;
- выпуск продукции для нужд городского хозяйства (дорожных и уборочных машин, троллейбусов, лифтов);
- силовая электроника.

Сейчас существует острая потребность в замене крайне изношенного оборудования на угольных предприятиях Сибири. Новосибирские машиностроительные предприятия вполне могли бы занять лидирующие позиции на рынках угольных регионов – Кемеровской области и Красноярского края. К тому же руководство Кемеровской области намерено восстановить около 200 закрытых шахт, которым, естественно, понадобится техническое перевооружение.

В этих условиях администрация области инициировала объединение новосибирских промышленных предприятий в консорциум для участия в программах восстановления промышленности Кемеровской области. В консорциум планируют войти ОАО «Белон», машиностроительные заводы «Сибэлектротерм», «Сиблитмаш», «Сибсельмаш» и др. Их интересы прежде всего простираются на угледобывающую и металлургическую отрасли Кузбасса. С кемеровской стороны в качестве участника консорциума называется пока только «Кузбассразрезуголь». Во главе консорциума встанет управляющая компания, которая займется координацией действий при получении и размещении заказов на предприятиях.

Представляется, что в Новосибирской области необходимо возобновить практику внутриобластной кооперации, как это делается в Челябинской области. Крупные предприятия, имеющие достаточное количество оборотных средств и материальных ресурсов, могут осуществлять гарантированные поставки своей продукции отстающим предприятиям. Администрации области целесообразно сформировать прочную законодательно-правовую базу, которая будет оп-

ределять стратегию экономического развития и условия деятельности хозяйствующих субъектов региона. Она должна включать законы «О промышленной политике», «О внутриобластной кооперации», «Об областной инвестиционной программе», а также ряд актов, регулирующих проблемы территориального государственного и муниципальных заказов.

Восемь новосибирских предприятий военно-промышленного комплекса будут участвовать в программе «СибВПК-нефтегаз-2001», пользуясь поддержкой государственных и муниципальных органов власти в получении заказов от компаний ТЭКа Сибири. С 1997 г. «СибВПКнефтегаз» работает в Омской и Томской областях. За это время освоено промышленное производство более 200 наименований нового нефтегазового и энергетического оборудования, систем и приборов, которые с успехом замещают импортные аналоги. При этом потребности в техническом перевооружении у отраслей ТЭКа огромны. Износ основных фондов в угольной промышленности превышает 60%; в электроэнергетике – 50%; в нефтепереработке – 70%. Примерно 45% (по протяженности) нефтепроводов и свыше 25% газопроводов эксплуатируются более 20 лет. Около 10 тыс. нефтяных скважин в Сибири простаивают без соответствующего оснащения. На тюменских месторождениях, например, установлено оборудование 30-летней давности, в Томской области – еще старше. Его будут менять в ближайшем будущем.

В 2000 г. новосибирскими предприятиями было произведено оборудования для нефтяников и угольщиков на сумму 641 млн руб., что составляет 2,6% от общего объема промышленного производства области. В 2001 г. эти цифры увеличились более чем в 3 раза.

Поскольку соседние сибирские регионы преуспели в производстве оборудования, запчастей, инструмента, материалов, создании новых разработок и технологий для нефтяников и газовиков, то в Новосибирской области может возникнуть необходимость консолидации заводов-изготовителей нефтегазового оборудования, например в форме контрактной группы. Вопрос ставится так: обеспечить независимость нефтегазового комплекса Сибири (где добывается

около 67,4% нефти и 91,7% газа России) от монопольных поставщиков из зарубежных стран. Нефтегазодобывающие, угольные компании готовы переориентироваться на продукцию отечественных производителей при условии, что она будет конкурентоспособной. Рынок нефтегазового оборудования остается рынком покупателя. Дефицита на этом рынке нет. Нефтяники не хотят инвестировать в крупные проекты, а ВПК не имеет средств, чтобы реализовать их самостоятельно. На предприятиях оборонного комплекса в рамках конверсионных программ путем перепрофилирования производства был освоен выпуск высококачественного нефтегазового оборудования. Период стабильной загрузки заводов ВПК в 1998–2001 гг. принес плоды очень быстро. За счет прибыли, полученной при увеличении объема продаж, они переоборудовали мощности, сформировали кадровый потенциал и сконцентрировали усилия на совершенствовании выпускаемой продукции.

Конверсия предприятий ВПК оказала существенное влияние на решение проблемы импортозамещения. За последние годы произошло значительное сокращение импорта зарубежной техники. Если до 1997 г. доля приобретаемого предприятиями нефтегазовой промышленности российского оборудования составляла только 55% от общего количества, то после 1999 г. она увеличилась до 80–85%.

Доля оборонных предприятий в объемах производства высокотехнологичного оборудования для отраслей ТЭК России составляет более 30%, при этом производство газоперекачивающих агрегатов, систем для определения направления при бурении скважин, буровых платформ для морской добычи нефти и газа, устьевого оборудования для подводной добычи, аккумуляторов давления при перфорации скважин и ряда других машин практически полностью обеспечивается на заводах военно-промышленного комплекса. Нефтяные компании импортируют лишь то, что на порядок выше по качеству или вообще не производится в России.

В последние два года наметилась довольно серьезная конкуренция и внутри России. По каждому виду продукции появилось как минимум 4–5 производителей. Чтобы ее про-



дать, заводам приходится участвовать в мини-тендерах, организованных покупателями. Неосвоенных, свободных ниш в России уже практически не осталось. Поэтому предприятия стараются расширить номенклатуру за счет освоения параметрического ряда оборудования.

«Мягкие» формы сотрудничества, предполагающие развитие внутриобластной кооперации, могут быть использованы в силовой электронике. Это позволит оказать поддержку предприятиям отрасли на региональном уровне, расширить номенклатуру выпускаемых изделий. Силовая электроника нацелена на преобразование электрической энергии с помощью полупроводниковых приборов. Силовые элементы – тиристоры, затворы, ограничители на полупроводниках и диэлектриках – малогабаритны, оптимизируют работу по преобразованию энергии с высоким КПД. В 2001 г. в Новосибирской области начала действовать программа «Силовая электроника», которая объединяет 20 предприятий Новосибирска, Научно-исследовательский институт силовой электроники при НГТУ, Институт физики полупроводников СО РАН.

Силовая электроника – динамично развивающаяся отрасль. Объем российского рынка систем силовой электроники в настоящее время и на ближайшую перспективу оценивается величиной не менее 5 млрд дол. в год. Доля Сибири в российском рынке по различным системам составляет 11–14% и может быть оценена в 650 млн дол. в год. Причем оценка дана с учетом того, что после массового технического переоснащения многих предприятий в регионе прошло более двадцати лет. Оборудование устарело как морально, так и физически, и находится в предаварийном состоянии.

Если электромоторам страны была бы придана плавность вращения с помощью силовых устройств, то Россия высвободила бы на экономии электроэнергии средства, достаточные для того, чтобы финансировать не одну, а десятки научно-технических программ. Сейчас у нас в стране не менее четверти вырабатываемой электроэнергии теряется. Силовые приборы могут снизить электропотребление примерно на 20%. Это колоссальная экономия.

Но возможности этого направления используются слабо. Например, силовая электроника еще практически не пришла на железнодорожный транспорт. Между тем современные электровагоны насыщены электротехникой. И почти вся она – от главного двигателя до моторов, насосов и систем обеспечения безопасности – может быть «охвачена» силовой электроникой.

Хотя в Новосибирске уже выпускаются устройства и системы силовой электроники высокого уровня, но они все-таки не выше зарубежного. Причина – почти полное отсутствие собственного чистого кремния. На импортном кремнии уже выпускаются устройства плавного пуска для асинхронных электродвигателей, системы для регулирования скорости вращения асинхронных и синхронных электродвигателей, электромеханические усилители руля (ПО «Север» и БЭМЗ), узлы зажигания и некоторые другие «силовые» изделия.

Тормозит процесс и то, что интересы науки пока слабо соотнесены с производством: заводы с трудом приходят в себя после кризиса, оборудование устарело, средств для обновления мало, кадры отстали или «замкнулись» на выживании, а предложения НИИ, как правило, требуют доводки, дополнительных усилий. В течение 10 лет НИОКР по получению чистого кремния в оборонно-промышленном комплексе практически не финансировались государством, в то время как в мире нет другого вещества, технологии получения которого совершенствовались бы с таким постоянством.

Сегодня для того, чтобы начать выпуск чистого кремния в Новосибирске, нужно 5 млн дол. для приобретения нового оборудования. Поскольку таких денег в областном бюджете нет, удовлетворяющая всех схема финансирования программы основана на длинных кредитах (под 20% годовых, при этом половина из них будет погашаться за счет областного бюджета). Реализация программы «Силовая электроника» может сформировать сибирский рынок силовой электроники и открыть до 10 тыс. новых рабочих мест в Новосибирской области, в том числе и для малого бизнеса.

## Малые предприятия: расширение сети и приоритеты развития

Потенциал малых предприятий в высокотехнологичных отраслях весьма высок. Эти отрасли требуют использования труда высококвалифицированной рабочей силы, в том числе исследователей и научных работников, что чрезвычайно важно для сохранения и развития интеллектуального потенциала области.

Малый бизнес в машиностроении способен сделать мощный рывок вперед при оздоровлении предпринимательской среды в целом. Усилия администрации области можно сосредоточить на двух направлениях:

- содействие установлению более тесных кооперационных связей субъектов малого, среднего и крупного предпринимательства;
- содействие обеспечению малого бизнеса производственными площадями и помещениями.

Сегодня примерно 40% малых предприятий машиностроения в области арендуют площади у крупных предприятий. Но ситуация меняется, и последние, восстанавливая объемы производства, начинают «выталкивать» арендаторов. Проблема осложняется тем, что за последние годы использованы все наиболее подходящие резервы нежилых помещений. Оставшиеся площади требуют, как правило, существенных капиталовложений, превышающих возможности малого бизнеса.

Каков выход? Во-первых, можно освоить вновь привлекаемые производственные помещения за счет кредита с правом последующего их выкупа на долгосрочной льготной основе. Во-вторых, создавать производственные помещения на базе нового строительства «бизнес-центров», «бизнес-полигонов» и т.д., приспособленных для старта малых предприятий и их успешного функционирования.

Администрация области, на наш взгляд, должна выполнить следующий комплекс функций:

- определить критерии, по которым будет производиться отбор малых предприятий, имеющих право на поддержку структур областной администрации;

- разработать и реализовать общие принципы политики, ориентированной на формирование единой городской предпринимательской среды;
- поддерживать инновационно-технологический малый бизнес, действующий в сфере «высоких технологий»;
- установить общие и дифференцированные условия аренды (льготной аренды) и иных форм предоставления нежилых помещений для субъектов малого предпринимательства;
- поддерживать малые предприятия, финансируя и размещая на них областной государственный заказ, причем как на стадии прямой контрактации, так и на стадии субконтрактации;
- разработать принципы и формы ведения реестров субъектов малого предпринимательства.

\* \* \*

Как показывает опыт других регионов РФ последних лет, устойчивый рост машиностроения в регионах невозможен без создания делового климата, освоения передовых производственных и управленческих технологий, без работы администрации как с крупными корпорациями, так и с малыми предприятиями.

Процесс трансформации государственной региональной экономической политики еще далеко не закончен. Очевидно, она должна быть двухуровневой.

Политика региональных властей должна быть направлена на воспроизводство и взаимодействие местных ресурсов, а также на институциональное обеспечение собственных преимуществ в сфере предпринимательского климата (включая инвестиции). А роль Центра должна заключаться в создании таких общефедеральных условий, которые бы не исключали развитие местной инициативы в наращивании потенциала региона, а способствовали ему.

Думается, что в формировании государственной региональной экономической политики начинается новый этап. Он является логическим результатом разрыва порочного круга «отрасль – территория», в котором вращались управленческие новации при трансформации плановой экономики в рыночную. Вероятно, именно новая региональная политика сможет реализовать наконец принцип «двухсекторного развития».

«ЭКО» неоднократно обращался к проблемам автомобилестроения, в том числе грузового, публиковал прогноз их производства. В данной статье обсуждаются пути решения проблем, стоящих сегодня перед автомобилестроением.

---

# РАЗВИТИЕ АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИЯ: ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ

**И. М. КОСТИН,**  
генеральный директор ОАО «КАМАЗ»,  
**Х. А. ФАСХИЕВ,**  
кандидат технических наук,  
Набережные Челны

Эффективность функционирования автотранспортного комплекса, на долю которого приходится около 75% грузо-перевозок страны, в существенной степени определяется уровнем совершенства грузовых автомобилей. Грузовое автомобилестроение России ежегодно производит столько автомобилей, сколько требует их рынок. Так, в 2000 г. было произведено и реализовано 184 тыс. автомобилей. Доля импорта в объеме продаж грузовых автомобилей в России составляет не более 6%. Расширяется модельный ряд грузовых автомобилей, выпускаемых отечественными производителями, идет адаптация структуры производства и системы управления автозаводов к рыночным реалиям.

## Инвестиции

Основными проблемами автомобилестроения России являются повышение качества выпускаемой продук-

© ЭКО 2002 г.



ции и активизация инноваций как в конструкцию автомобилей, так и в производственную базу. Они тесно взаимосвязаны.

Российские производители имеют значительный потенциал в улучшении своего финансового положения за счет роста экспорта. Например, ОАО «КАМАЗ» сейчас на внутреннем рынке автомобили реализует в среднем по цене 480 тыс. руб. Те же машины за рубежом продаются на 25–30% дороже. «КАМАЗ» сегодня экспортирует 17% от общего объема выпуска. Покупатели за рубежом предъявляют повышенные требования к качеству автомобилей и техническому уровню, особенно по экологичности, безопасности и надежности. К сожалению, отечественные автомобили по техническому уровню, качеству заметно уступают автомобилям развитых стран. Для преодоления технического отставания российская автомобильная отрасль нуждается в огромных инвестициях. По расчетам специалистов, потребный объем инвестиций в автомобильную промышленность составляет порядка 20 млрд дол.

Как же активизировать инвестиции в отрасль?

Россия нуждается в улучшении правового климата в бизнесе, в развитии законодательной базы по всем направлениям. Совершенные, своевременно принятые законы могут стать мощным стимулятором развития отдельных отраслей. Это ярко показывает зарубежный опыт инвестиций в автомобильную отрасль. Например, Венгрия, весь автопром которой в 80-е годы сводился к выпуску порядка 14 тыс. «Икарусов», в 2000 г. выпустила 50 тыс. «Ауди-ТТ», 80 тыс. «Сузуки», около 500 тыс. двигателей «Опель», миллион моторов «Ауди» и ряд других автокомпонентов. Автомобильная отрасль получила более 2 млрд дол. иностранных инвестиций, оборот автопроизводителей достиг более 4 млрд дол., созданы около 30 тыс. новых рабочих мест. Только на один сборочный конвейер «Сузуки» работают более 40 местных фирм-поставщиков, «Ауди» ежегодно у здешних производителей приобретает комплектующие на 120 млн дол.

Как же удалось Венгрии достичь таких успехов всего за 10 лет? В начале 90-х годов там был принят закон: вложил

10 млн форинтов (около 40 млн дол.) – освобождаешься от уплаты налогов на 10 лет при условии размещения в течение пяти лет производства 50% комплектующих в Венгрии. Льготы можно получить и при более мелких инвестициях, если они размещены в слабо развитых районах. Закон касается как иностранных, так и внутренних инвесторов, и не только авто-сборочных проектов, но и любых других. Свою положительную роль сыграло и то, что Венгрия – политически стабильная страна, рабочие и инженеры имеют высокую квалификацию, дорожная сеть, коммуникации хорошо развиты.

Аналогичные условия инвесторам были предложены и в указе президента России, принятом в феврале 1998 г. Однако этот указ так и не заработал. Во-первых, минимальный уровень инвестиций был установлен на высоком уровне – 250 млн дол.; во-вторых, дефолт августа 1998 г. привел к срыву реализации ряда проектов западных компаний в России.

Поучителен и опыт Индии в привлечении иностранных инвестиций. Таможенные и налоговые льготы иностранным инвесторам в этой стране предоставлялись в случае инвестирования более 10 млн дол.; но через 3 года 50% комплектующих должны быть местного производства, а через 5 лет – 70%. Импортные пошлины при этом достигали 70% от стоимости автомобиля. В результате за 10 лет в стране создано 35 автомобильных заводов, 16 из них – совместные предприятия.

При недостатке финансовых ресурсов внутри страны иностранные инвестиции – это один из эффективных способов решения проблемы финансового «голода». И главное – при этом создаются высокотехнологичные, современные производства, ориентированные на выпуск продукции мирового уровня. Качество автомобиля прежде всего определяется качеством применяемых в конструкции комплектующих, материалов, поэтому производство их по западным технологиям – наикратчайший путь ликвидации отставания отечественного автостроения от мирового уровня.

**Для этого необходимо создание совместных предприятий на территории России.** Если инвестору будут

предоставлены льготы по налогам, таможенным платежам, как в Венгрии, Индии, то и в России появятся современные производства автокомпонентов. При этом таможенные пошлины на ввоз автомобилей и компонентов должны быть высокими. Рычаги воздействия надо использовать комплексно, а не ограничиваться полумерами.

**Весьма эффективной мерой в повышении уровня выпускаемой продукции может стать предоставление таможенных льгот на импортируемые технологическое оборудование, приборы и аппаратуру научно-исследовательского назначения, аналоги которых не производятся в стране.**

Основным источником инвестиций российских предприятий на сегодня являются собственные средства, прежде всего амортизационные отчисления и прибыль. Но для того чтобы они направлялись на развитие, как минимум должна быть обеспечена прибыльность предприятия. Рентабельность в автомобильной отрасли России – менее 10%. Основная часть выпускаемых автомобилей реализуется на внутреннем рынке, который характеризуется низкой платежеспособностью. Производители автомобилей в повышении цен сверху ограничены планкой платежеспособности, а вот цены на комплектующие, топливно-энергетические ресурсы, продукцию металлургического комплекса повышаются в соответствии с темпами инфляции в стране и изменениями конъюнктуры мирового рынка. Для обеспечения динамичного и согласованного развития различных отраслей российской экономики было бы целесообразно ускорить рассмотрение проектов федеральных законов «Об основах ценовой политики Российской Федерации» (принят к рассмотрению 02.02.1999 г.), «О государственном контроле за порядком применения регулируемых цен и тарифов» (проект рассматривается с 1997 г.), «Об основах ценообразования и организации контроля за ценами» (принят к рассмотрению 18.07.2000 г.).

### **«Серые» производители запасных частей**

Существенные потери автомобилестроители несут из-за несовершенства законодательной базы в области



оборота запасных частей к автомобильной технике. Теневой оборот здесь превышает 30% всего рынка запчастей. Так, рынок запасных частей автомобилей «КамАЗ» составляет более 9 млрд руб., из которых в 2001 г. лишь 32% приходилось на долю ОАО «КАМАЗ». У других автомобильных заводов те же самые проблемы. Подделка всегда была выгодным занятием. «Серые» производители при изготовлении запчастей часто не соблюдают технологии, да и с налоговыми органами отношения у них зачастую сведены к минимуму. Некачественные подделки приводят к повышению эксплуатационных затрат потребителя, могут стать причиной дорожно-транспортных происшествий. При этом наносится ощутимый вред имиджу предприятия, так как «серые» производители запчасти продают под маркой завода-изготовителя.

Борьба с этим явлением автозаводам в одиночку не под силу, так как этот бизнес высокоприбылен. Большое количество запасных частей изготавливаются из некондиционных изделий, бракованных заготовок и отливок тех же автомобильных заводов, которые часто добываются незаконным путем. Сегодня любой желающий может организовать производство запчастей для любой марки автомобиля, используя чужую интеллектуальную собственность, на создание которой тратятся миллионы рублей. Получение же сертификата на продукцию не составляет особого труда: достаточно купить несколько экземпляров у завода-изготовителя и представить их в испытательную лабораторию как изделие собственного производства, а выпускаться могут изделия совсем другого качества.

**В целях борьбы с теневым оборотом запасных частей и защиты интеллектуальной собственности производителей необходимо разработать федеральный закон, регулирующий производство и оборот запасных частей к автомобилям.**

## Экспорт

**И** в этой области, к сожалению, не все благополучно. Торговать автомобилями на экспорт по российско-

му законодательству имеет право любая фирма. Этой возможностью пользуются и «серые» экспортеры. В результате на зарубежных рынках наблюдается тенденция снижения цен на грузовые автомобили российского производства. Предприятие-производитель не может проводить определенную ценовую политику на зарубежных рынках. Небольшое количество поставок, разовый характер сделок делают невыгодным для производителя создание дилерской сети в отдельных странах. В связи с отсутствием предпродажной подготовки, сервисного обслуживания и гарантийного обеспечения на автомобили, реализуемые «серыми» экспортерами, формируется отрицательный имидж как продукции, так и самого предприятия.

**Назрела необходимость разработки законодательных актов, регулирующих поставку автомобилей на экспорт по согласованию с заводом-изготовителем.**

Имеются проблемы с экспортом полноприводных автомобилей «КамАЗ». В настоящее время они пользуются особой популярностью у силовых структур зарубежных государств, спрос на них за рубежом высокий. Однако при поставке автомобилей в силовые структуры грузовики, как правило, относятся к продукции военного назначения, поэтому в соответствии с законом для их экспорта нужна лицензия. Но поскольку закон предусматривает ряд ограничительных критериев для ее получения (например, контрольный пакет акций предприятия должен принадлежать государству и в составе акционеров не должно быть нерезидентов), ОАО «КАМАЗ» в связи с этими ограничениями не имеет возможности получить требуемую лицензию. В результате предприятию приходится обращаться к обладающим лицензией фирмам-посредникам, которые зачастую не заинтересованы в продвижении продукции конкретного предприятия, могут по своему усмотрению выбирать любого отечественного поставщика аналогичной продукции и получать комиссионные. Кроме того, многие государства предъявляют жесткие требования – осуществлять поставки продукции только напрямую с завода-изготовителя.

Действующее законодательство из-за несовершенства создает льготные условия фирмам-конкурентам российских производителей. В отличие от вооружения, автомобили и их производство не являются уникальной отраслью. В связи с этим считаем, что **грузовики не должны приравниваться к продукции военного назначения, если на них изначально (в России) не устанавливается вооружение.**

Российские производители грузовиков имеют значительный потенциал экспорта в Ирак. Большой объем контрактов, заключаемых в последние годы между Ираком и российскими компаниями, объясняется политическими мотивами и усилиями российского МИДа по налаживанию экономического сотрудничества. Однако ряд российских компаний, пользуясь данными преференциями, поставляют в Ирак в большом количестве технику западного производства, что не позволяет использовать выгоды данной ситуации для России в целом. Считаем, что необходимо разработать механизм, обеспечивающий поставку в Ирак через российские фирмы только российской техники.

## Налоги

**И**меется ряд проблем и в области налогообложения. ОАО «КАМАЗ» состоит из основной компании и десятков дочерних организаций, большинство из которых объединены технологической цепочкой, но, являясь юридическими лицами, самостоятельно производят начисление и уплату налогов. Одни и те же детали и узлы, по мере продвижения по технологической цепи из одной организации к другой, многократно облагаются налогами с оборота и НДС, что приводит к резкому увеличению выплачиваемых налогов, повышению цены конечной продукции. Для решения этой проблемы **необходимо в I часть Налогового кодекса ввести понятие консолидированной группы налогоплательщиков, и расчеты внутри группы приравнять к расчетам между структурными подразделениями.**

Как и другие автомобильные заводы ОАО «КАМАЗ» имеет оборонное значение, в нем сосредоточены значительные

мобилизационные мощности. С 1 января 2001 г. утратила силу статья 15 ФЗ от 26.02.1997 г. №31 «О мобилизационной подготовке и мобилизации в РФ», согласно которой земельные участки с размещенными на них объектами мобилизационного назначения освобождались от уплаты земельного налога. **Необходимо восстановить эту льготу.**

ОАО «КАМАЗ» 17% выпускаемой продукции экспортирует и часто сталкивается с трудностями возмещения из бюджета сумм налога на НДС. Сейчас при экспорте продукции определяется «входная часть» НДС, которая перечисляется в бюджет. После представления пакета документов, подтверждающих обоснованность применения налоговой ставки «0» процентов и налоговых вычетов, сумма ранее возвращенного в бюджет «входного» НДС вновь возмещается налогоплательщику. Причем если обоснованность «нулевой» ставки не подтверждена, возмещение тем не менее производится. Предлагается возмещение НДС организациям-экспортерам – производителям товаров, реализация которых облагается по ставке «0» процентов – производить в общем порядке, установленном пунктом 2 статьи 171 НК РФ, без дополнительных операций по возврату из бюджета и вторичному возмещению налогоплательщику.

В общем объеме налоговых начислений ОАО «КАМАЗ» более 1/3 составляют налоги, начисляемые на фонд оплаты труда, определяющим из которых является единый социальный налог (ЕСН). На 1 рубль заработной платы приходится более 50 копеек налогов, что препятствует увеличению заработной платы работников. Предлагается снизить ЕСН не менее, чем в 2 раза, при этом консолидировать средства социальных фондов в составе федерального бюджета, одновременно предусмотрев компенсацию потерь за счет перераспределения прочих налогов.

## **Экологичность автомобилей**

**У**лучшение финансового состояния отечественных автозаводов позволит решить ряд накопившихся острых проблем российского автомобилестроения, в частности экологических. В среднем по стране 40–50%, а в крупных

городах до 80% вредных выбросов в атмосферу приходится на долю автомобильного транспорта. Через выхлопные трубы автомобилей выбрасывается около 200 видов химических веществ. Ни один серийно выпускаемый в России двигатель для грузовых автомобилей пока не соответствует принятым в мире в 2000 г. нормативам по выбросам вредных веществ – «Евро-3», что отрицательно сказывается, во-первых, на экологии, во-вторых, на развитии транспортной системы страны, особенно международных автомобильных перевозок. Неэкологичным машинам закрыт доступ в страны Европейского союза, поэтому российские перевозчики вынуждены покупать тягачи западных производителей, которые в 3–4 раза дороже отечественных. В настоящее время отечественные моторостроительные заводы осваивают двигатели, соответствующие нормативам «Евро-2».

Как показывает мировая практика, добиться нормативов «Евро-3» без электронного управления рабочими процессами двигателя невозможно. Для обеспечения норм токсичности «Евро-3» дизельных двигателей и их эффективной работы необходимо внедрение одной из трех электронно-управляемых систем подачи топлива: 1) впрыскивание индивидуальными насосами столбикового типа, 2) насосами-форсунками, 3) аккумуляторные топливные системы (common-rail). Каждый производитель эту острейшую проблему решает по-своему. Например, у ОАО «КАМАЗ» есть планы закупки комплектующих системы подачи топлива в наборе у фирмы «Бош». Стоимость комплекта – порядка 2000 марок. В России электронные системы подачи топлива не производятся, а зарубежные производители, в частности «Бош», не продают лицензии на их производство.

Имеется и другой путь. В лаборатории «Топливной аппаратуры» ГНЦ РФ ФГУП «НАМИ» длительный период ведутся исследования в области разработки системы подачи топлива «common-rail». Есть положительные результаты. Было бы целесообразно автозаводам совместно с «НАМИ», Министерством промышленности, науки и технологий РФ разработать Федеральную программу «Освоение производства экологичных двигателей («Евро-3») транспортных

средств». Объединение усилий, финансовых ресурсов производителей и бюджета РФ позволит уменьшить бремя затрат участников темы и сократить время решения этой острой для российского автомобилестроения проблемы.

Во многих странах мира государство активно помогает автомобильным компаниям в их усилиях по разработке экологически чистых двигателей. Помощь заключается в бюджетном финансировании НИОКР по экологическим темам, в налоговых льготах автомобильным компаниям, производящим экологически чистые и безопасные автомобили. Было бы целесообразно освободить автозаводы от выплат в экологический фонд по части затрат на инвестиции по освоению экологически чистых автомобилей и их компонентов. При этом налоги с производителей автомобилей с низким уровнем характеристик по безопасности и экологии могут быть увеличены.

Цена экологически чистых двигателей на 25–30% больше, чем у «грязных» аналогов, поэтому покупатели стараются приобрести автомобили с двигателем «Евро-0». Покупателя можно экономически стимулировать льготами по налогу с владельцев автотранспортных средств. Во-первых, надо увеличить ставки по данному налогу, во-вторых, предоставить владельцам автомобилей льготы, в зависимости от уровня экологичности автомобиля. Необходимо в законодательном порядке установить сроки, начиная с которых ГИБДД не будут регистрировать автомобили, не соответствующие принятым в стране нормативам по выбросам вредных веществ. Исключение могут составлять лишь «социальные» автомобили, для которых цена имеет определяющее значение. К этой группе можно отнести микролитражку «Ока». Аналогичные мероприятия рекомендуются и по показателям безопасности и шума автомобилей.

Обеспечение конкурентоспособности российских автомобилей на мировых рынках – это реально, но для этого необходимы совместные усилия автозаводов, исполнительных и законодательных органов власти всех уровней.

# Есть ли анализ систем управления на предприятиях Нижегородской области?

**Л. А. ГОРШКОВА,**  
кандидат экономических наук, доцент,  
Нижегородский государственный  
университет им. Н. Н. Лобачевского

---

Автором проведено обследование 60 предприятий Нижегородской области, преимущественно промышленных.

Анализ структуры управления конкретных предприятий показывает, что очень многим из них есть куда стремиться. Другое дело, что представления руководителей об организационной культуре далеки от реалистических.

---

Современное предприятие – это сложнейшая, действующая в неопределенном окружении, саморазвивающаяся социокультурная система. Ее основные подсистемы – объект и субъект – различны по своей сущности: первый осуществляет хозяйственную деятельность, второй ее организует и управляет.

Оказалось, что к началу 2001 г. на обследованных предприятиях регулярно осуществлялся только анализ объекта управления. Далеко не всегда для проведения аналитической работы создают самостоятельные подразделения. Только на каждом пятом из обследованных крупнейших предприятий имеются аналитические структуры. В частности, аналитические службы есть в открытых акционерных обществах «ГАЗ» (отдел методологии и комплексного анализа хозяйственной деятельности при планово-бюджетном управлении), «Дзержинскхиммаш» (отдел экономического анализа и налогообложения), «НОРСИ» (сектор технико-экономического анализа), «НМЖК» (общий аналитический

© ЭКО 2002 г.



центр). Изучение положений об указанных аналитических структурах показало, что их прерогативой является исключительно анализ хозяйственной деятельности объекта управления – оценка управляющей системы и ее структурных элементов не предусмотрена. Анализ организационной и функциональных структур, информационно-технологической системы обработки данных, потенциала управленцев проводится эпизодически специально назначаемой и не всегда подготовленной для этой цели комиссией.

Информационно-технологические системы большинства субъектов хозяйствования ориентированы на решение строго формализуемых задач анализа хозяйственной деятельности. Применяемые информационные технологии не позволяют проводить интерактивный вариантный поиск организационных решений, так как не предназначены для аналитических целей.

Информационные фонды систем управления не содержат целых сегментов данных, необходимых руководителям, – в абсолютном большинстве систем отсутствует внешняя конъюнктурная информация, определяющая аналитические решения.

Имеются лишь единичные примеры систематического сбора и накопления качественных данных по отдельным направлениям анализа. В частности, система сбора информации на ОАО «Корунд» включает базу данных по клиентам, посредникам, конкурентам, продуктам, региональному рынку. Источниками систематического пополнения информационного фонда служат данные отделов, а также отраслевая и региональная статистика, специальная литература, средства массовой информации, данные интервьюирования и анкетирования. Много данных о деловой репутации конкурентов, «внештатных» ситуациях, случаях неудачного сотрудничества и т. д.

Большинство распространенных информационных систем не соответствует специфическим интересам руководителей и не учитывает особенностей их работы с информацией. Не используются разработанные за рубежом проекты, направленные на адаптацию информационных систем к потреб-



ностям руководителей, например, EIS (Executive Information System), DSS (Decision Support System) и др.

Необходимость разработки, поддержания, а, следовательно, и анализа такого основополагающего элемента системы управления, как миссия, должна предусматриваться в регламентах организации. Миссия зарубежных компаний обычно представлена как свод норм и правил в годовом отчете, доступном для ознакомления. В структуре годового отчета отечественных предприятий такой элемент отсутствует, публичное представление миссии не принято. Для большинства нижегородских предприятий понятие «миссия» является чем-то далеким от их повседневной деятельности и не имеющим практической пользы. Поэтому миссия не формулируется. Подобная позиция представляется ошибочной: многие предприятия избежали бы участи банкротов, если бы руководители задумались о миссии в момент создания организации, а затем регулярно оценивали успешность ее реализации.

Большинство руководителей предприятий бесспорным приоритетом считают укрепление позиций на отечественном рынке за счет доведения качества продукции до мировых стандартов. Единичные предприятия ставят целью совершенствование внутрихозяйственного механизма, сокращение издержек, загрузку производственных мощностей, улучшение структуры производства и управления. Самый распространенный вариант, выбранный нижегородскими предприятиями, – комбинированная стратегия при повышении качества и одновременном снижении издержек.

В условиях практически полного отсутствия кредитных ресурсов и государственной поддержки, оттока внешних инвесторов такой путь развития вряд ли приведет к успеху. Реализация указанных целей и стратегии развития, как показывает зарубежный опыт, возможна лишь **при кардинальном улучшении всей системы управления с использованием аналитического инструментария.**

Одна из основных ошибок руководителей – применение новой стратегии при существующей организационной структуре.

Успешный опыт свидетельствует, что организационные структуры должны постоянно развиваться и соответствовать особенностям принимаемой предприятием стратегии и изменениям внешней среды. Так, на ОАО «Волга» с 1992 г. неоднократно изменялась организационная структура. В 1992 г. побудительным мотивом выступала приватизация, в 1995 г. – передача полномочий западным управляющим, в 1996 г. – «сброс» непроизводственных объектов социальной сферы на баланс местной администрации, изменение условий снабжения сырьем. В 1997 г. изменение обусловили существенный рост продаж на европейском, американском и азиатском рынках, передача части ключевых позиций в организации местным специалистам.

Происходящие изменения организационной структуры на большинстве крупных предприятий Нижегородской области во многом хаотичны. Чаще всего при сохранении традиционной линейно-функциональной структуры там создаются подразделения, имеющие новые названия, но повторяющие функции ранее имевшихся отделов. Примером может служить организация отделов маркетинга вместо служб сбыта и материально-технического снабжения.

Иногда подразделения создают по неэкономическим причинам – чтобы привлечь или удержать определенного руководителя, повысить его формальный статус. Сокращают структуры, связанные с управлением социальной сферой, так как часть объектов социального назначения передается в муниципальную собственность.

Резко уменьшается численность занятых в опытно-конструкторских и научно-исследовательских разработках из-за нехватки средств. Часть обособившихся структур изменила организационный статус, в частности, торговые дома и магазины.

На предприятиях первым заместителем директора вместо главного инженера стал финансовый или коммерческий директор. Объясняются такие изменения смещением основных проблем субъектов хозяйствования из области производства в сферу налаживания хозяйственных связей, управления финансовыми потоками. На большинстве пред-

приятый высшее управленческое звено перегружено оперативной деятельностью, высока централизация управления, превышены нормы контроля, размыты полномочия и ответственность руководителей. Как следствие – неравномерная загрузка работников и низкая эффективность управленческого труда.

На большинстве предприятий Нижегородской области наблюдается «размытая» система организации действий, обязанностей, в значительной мере предопределяемая особенностями сложившейся организационной культуры, неразвитостью информационных технологий.

Критическим фактором успеха многих предприятий становится доступность информационно-технологических систем для сотрудников и облегчение тем самым процесса принятия управленческих решений. Опыт автора по разработке и внедрению новых информационных технологий на нижегородских предприятиях свидетельствует о том, что выбор типов и способов реализации информационных технологий относится к наиболее противоречивым внутриорганизационным проблемам. Руководители предприятий часто отказываются их решать, так как не чувствуют себя достаточно компетентными. Решения обычно возлагаются на руководителей информационных служб или специализированные внешние организации.

Ставшее модным приобретение преуспевающими предприятиями зарубежных разработок часто не приносит желаемого результата. Несмотря на дороговизну этих корпоративных систем, внедрить, согласно статистике, удается не более 50% из них, да и то только в части модулей. **Основная причина – глубинные различия в постановке управления и менталитете руководителей.**

Менее явная причина неудач заключается в том, что за последние два десятилетия основные мировые разработки в области информационных технологий претерпели несколько качественных изменений. И если западные компании имели возможность осваивать эти системы постепенно, версию за версией, то у российских предприятий такой возможности нет, – они получили сразу последнюю версию.

Неудивительно, что внедрить продвинутые системы удается немногим.

На предприятиях практически не оценивается потенциал управленческого персонала. Для измерения конкретного вклада работников в конечные результаты деятельности предприятий в 70–90-х годах в России разработано более десятка методик. В частности, на предприятиях Нижегородской области получили распространение саратовская система бездефектного труда; методики, основанные на расчете коэффициента трудового участия; львовская методика оценки качества инженерного труда; технологии аттестации кадров. Указанные отечественные методики ориентированы на конкретную категорию работников, преимущественно рабочих и инженеров предприятий определенного типа.

Технологии оценки управленческого персонала еще не получили широкого распространения не только на проблемных, но и на процветающих предприятиях. На лучших нижегородских предприятиях, в частности, акционерных обществах «ГАЗ», «Нижфарм», «НМЖК», аттестации и опросы управленческого персонала проводят, но эпизодически.

Если на предприятиях и анализируют деятельность управленческого персонала, то лишь рядовых исполнителей, но не руководителей. Не применяются методы самооценки работников; не интересуются мнением коллектива. Как результат – руководители управляют в условиях неполной информации, а прочий персонал работает по непонятным ему приказам.

Во многом такая ситуация объясняется тем, что типичное «новое» предприятие Нижегородской области появилось лет 5–7 назад; его руководителями являются инженеры, офицеры или научные работники – в единичных случаях среди них есть специалисты в области управления (да и то, как правило, с краткосрочной подготовкой). Руководители «старых» предприятий привыкли к управлению людьми в иных условиях и до сих пор не полностью осознали значение человеческого капитала и инструментов его оценки.

Чтобы изменить положение, необходим постоянный анализ данных, полученных как от экспертов, так и самих ра-

ботников, обо всех сторонах личности и деятельности каждого члена коллектива; поиск и использование качественных показателей удовлетворенности персонала; определение степени понимания сотрудниками организационных и персональных целей.

Исследование показало разнообразие организационных культур. На предприятиях (как больших, так и малых), близких к банкротству, заметно стремление подчеркнуть полную зависимость от работодателя, считать работника не человеком, а «штатной единицей». Руководители там имеют смутные представления о мотивациях конкретных людей, применяют скудный набор средств поощрения.

**На большинстве крупных предприятий, сохраняющих жизнеспособность в современных условиях, поддерживается культура, сложившаяся за длительную историю существования. Основная роль отведена исполнительности, дисциплине, поддержанию социальной сферы.** По мере возможностей там оказывают внимание ветеранам, повсеместно отмечают общие для коллектива праздники и юбилеи, пополняют музеи трудовой славы. На малых предприятиях, основной костяк которых составляют молодые люди, приветствуются «дух команды», коллегиальность, демократичность, ценится порядочность.

Есть прямая связь между организационной культурой предприятия и качеством продукции. Поэтому неперенным компонентом организационной культуры должно стать внедрение международных стандартов ИСО. Но, как показало обследование, используют их только те предприятия, которые ведут активную внешнеэкономическую деятельность.

В целом исследование деятельности предприятий Нижегородской области свидетельствует о неудовлетворительном состоянии системы управления, предопределяет актуальность комплексных теоретических и практических разработок, соответствующих современным представлениям о субъекте хозяйствования.

# От управления функционально-ориентированного –

**В. Н. КАЛАШНИКОВ,  
О. Л. ПЛЕШАНОВ,**  
Государственный  
ракетный центр,  
«КБ им. академика В. П. Макеева»,

**С. Г. ПУДОВКИНА,**  
Миасский филиал  
Южно-Уральского  
государственного  
университета,

г. Миасс Челябинской обл.

**П**о определению М. Хаммера, реинжиниринг – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких скачкообразных улучшений решающих в современных условиях показателей деятельности компаний, таких как стоимость, качество, сервис и темпы. Имеется в виду кардинальное повышение эффективности – в десятки раз.

Каждая компания представляет собой сложный организм. Даже небольшую компанию нелегко увидеть во всех деталях, а более крупные фактически непостижимы: никто не имеет достаточно ясной картины, охватывающей абсолютно

---

«Мы уже лет тридцать живем в информационную эру, но основная часть обмена информацией между компаниями по-прежнему происходит с помощью бумажных носителей. Да, многие используют возможности информационных технологий – но лишь для контроля за основными операциями: управлением производственными системами, составлением счетов, ведением бухгалтерского учета и расчета налогов. Все это – не более чем автоматизация старых процессов.

И только очень немногие используют эти технологии действительно по назначению, то есть для организации новых, радикально усовершенствованных бизнес-процессов, которые позволят сотрудникам полностью раскрыть свои способности и обеспечат возможность выработки ответа на любые изменения условий с такой скоростью, которая необходима для успешной конкуренции в новом мире высокоскоростного бизнеса.

© ЭКО 2002 г.



## К процессному

все детали. Поистине удивительно, что крупные компании могут довольно успешно функционировать. Впрочем, тому есть несколько причин. Самая главная из них состоит в том, что компании, несмотря ни на что, меняются довольно медленно и согласованно.

Но если компания встречается с трудностями и ей предстоят радикальные перемены, то существует серьезная опасность, что люди не смогут как следует понять, «что они делают», «почему они делают это», «могут ли они делать что-либо другое». Смена руководителя во многих случаях может изменить неправильный курс, но если проблемы, стоящие перед компанией, достаточно серьезны и глубоки, то изменений на уровне управленческого персонала будет недостаточно.

Как, например, при прочностных расчетах точность расчетной схемы определяет качество расчета и, в конечном счете, прочность конструкции, так и в управлении точность

---

Похоже, очень многие руководители верхнего эшелона до сих пор считают, что отсутствие своевременной информации – это данность. Что ж, когда люди годами живут, не имея информации “на кончиках пальцев”, они и не могут знать, чего лишены.

Даже компании, не жалеющие денег на информационные технологии, получают от своих вложений далеко не все, что могли бы. Восемьдесят процентов средств от общего объема капиталовложений среднестатистической компании идут на технологии, которые могут обеспечить создание самых эффективных информационных коммуникаций, а вот отдача при этом составляет лишь 20% от тех преимуществ, которые доступны уже сегодня. Неадекватность результатам затратам объясняется, во-первых, недостаточной осведомленностью в вопросах возможностей, предоставляемых современными технологиями, и во-вторых – неполным использованием этих возможностей».

**Билл Гейтс, 1997 г.**

выбора модели фирмы позволяет управлять ею более эффективно, быстро, находить необходимые решения в случае возникновения трудностей во взаимодействии как с потребителями и заказчиками продукции, так со смежниками и внутри предприятия.

Ранее, при проведении прочностных расчетов, используя аналитические зависимости, можно было определить разрушающие напряжения в критическом сечении конструкции и не знать, в какой степени нагружены другие элементы конструкции, что приводило к ее переутяжелению. Аналогично, проводя анализ хода работ при управлении проектом, можно было выявить критический путь, определяющий сроки разработки изделия, и не знать о загруженности других подразделений, находящихся вне критического пути или осуществляющих различные обеспечивающие функции, что приводило к завышению издержек и, как следствие, к снижению рентабельности всего предприятия в целом.

С появлением численных методов расчета, связанных с прогрессом вычислительной техники, стало возможно определять не только, к примеру, механическую и тепловую нагруженность конструкции в каждой ее точке, но и загруженность работой каждого члена коллектива даже самого большого предприятия. При этом достаточно точно определяются затраты по каждому направлению работ. Это очень важно для небольших проектов предприятия, если значительные накладные расходы снижают их конкурентоспособность. Конечно, в тяжелые времена обычное дело, что одни направления «живут» за счет других, но важно точно знать, какие средства и из какой темы были заимствованы для поддержки конкретного проекта с тем, чтобы после их вернуть. Тем более что постепенная автоматизация учета ресурсов позволяет без труда относить их на конкретные процессы. Например, любой междугородный телефонный разговор фиксируется и легко может быть отнесен на конкретную тему.

**З**а последнее десятилетие на Западе было создано большое количество программных продуктов, позволяющих от качественного анализа работы предприятия с использованием структурных схем перейти к количественному.



В настоящее время на российском рынке появилось достаточно много программных инструментальных средств, с помощью которых можно строить функциональные, информационные, стоимостные и имитационные модели бизнес-процессов: BPwin, ERwin, CASE-аналитик, Designer/2000, ReThink, ARIS, ABC FlowCharter, Oracle\*Case, Visible Analyst Workbench, EasyCASE, Silverrun, Westmount I-CASE, PRO-IV, Desing/IDEF, Easy ABC, Desing/CPN, S-Designer, Select Yourdon, стоимостью от 1000 до 50000 дол. С их помощью можно решать, в разной степени, задачи реорганизации деятельности предприятий. Недорогие средства рекомендуется использовать в начале процесса реинжиниринга, пока не получен материал, достаточный для принятия решения о закупке более дорогого многофункционального инструментального средства.

Для моделирования бизнес-процессов, небольших по масштабам (малые и средние предприятия) и длительности (2–3 месяца) проектов, рационально использовать программный продукт BPwin стоимостью 2500 дол. Встроенный в BPwin механизм вычисления стоимости позволяет оценивать и анализировать затраты на осуществление различных видов деловой активности. Механизм вычисления расходов на основе выполняемых действий (Activity-Based Costing, ABC) – это технология, применяемая для оценки затрат и используемых ресурсов. Она помогает распознать и выделить наиболее дорогостоящие операции. Для анализа и совершенствования бизнес-процессов можно также использовать такой популярный продукт, как MS Excel.

Интегрированные многофункциональные средства поддерживают наибольший объем функций, используемых при проведении реинжиниринга бизнес-процессов. К числу таких интегрированных многофункциональных средств, автоматизирующих основные этапы проведения реинжиниринга бизнес-процессов, относится программный продукт ARIS, который больше подходит для крупных и (или) длительных проектов (например, внедрение системы непрерывного улучшения бизнес-процессов, ISO, TQM).

В ARIS деятельность предприятия и его сотрудников моделируется (рис. 1) посредством описания существующих организационной структуры, информационных потоков, процессов выполняемых работ, которые используются не только для качественного, но, самое главное, для количественного их анализа и дальнейшего совершенствования (рис. 2–5). Так, расширенная событийно-ориентированная модель функции «Выпуск эскизного проекта» бизнес-процесса «Разработка ракетно-космического комплекса» применяется для подробного и интегрированного представления бизнес-процесса предприятия, с точки зрения описания его деятельности. Модель организационной структуры предприятия обеспечивает описание статических отношений между различными структурными элементами, ответственными за выполнение функций на предприятии. Модель дерева функций предназначена для представления иерархической структуры функций, отображающей статические связи между ними.

В настоящее время результаты работы предприятия по созданию продукции представлены в комплекте технической документации. Но важнейшая часть накопленного предприятием опыта по организации работ, которая была заключена, например, в большом количестве план-графиков работ самого разного уровня, теряется (графики не сохраняются). Также не сохраняется тот опыт, который заключен в алгоритме работы проектанта, конструктора, расчетчика, особенно лучших из них<sup>1</sup>. При бумажных технологиях разработки продукции такая фиксация опыта была невозможной, так как существенно удорожала продукцию и отвлекала разработчика от главной задачи – создания конкретной продукции в конкретные сроки. Существующие информационные технологии без труда позволяют это сделать. Накопление таких знаний настолько важно, что в западных фирмах существует должность вице-президента по знаниям.

---

<sup>1</sup> Некоторое время назад у нас в стране шло горячее обсуждение вопроса, как поставить на поток изобретательство. Предлагался на основе опыта лучших изобретателей алгоритм изобретения, который позволял бы изобретателю, особенно начинающему, сосредоточиться на сути изобретения, формально выполняя важные для изобретения, но стандартные шаги.

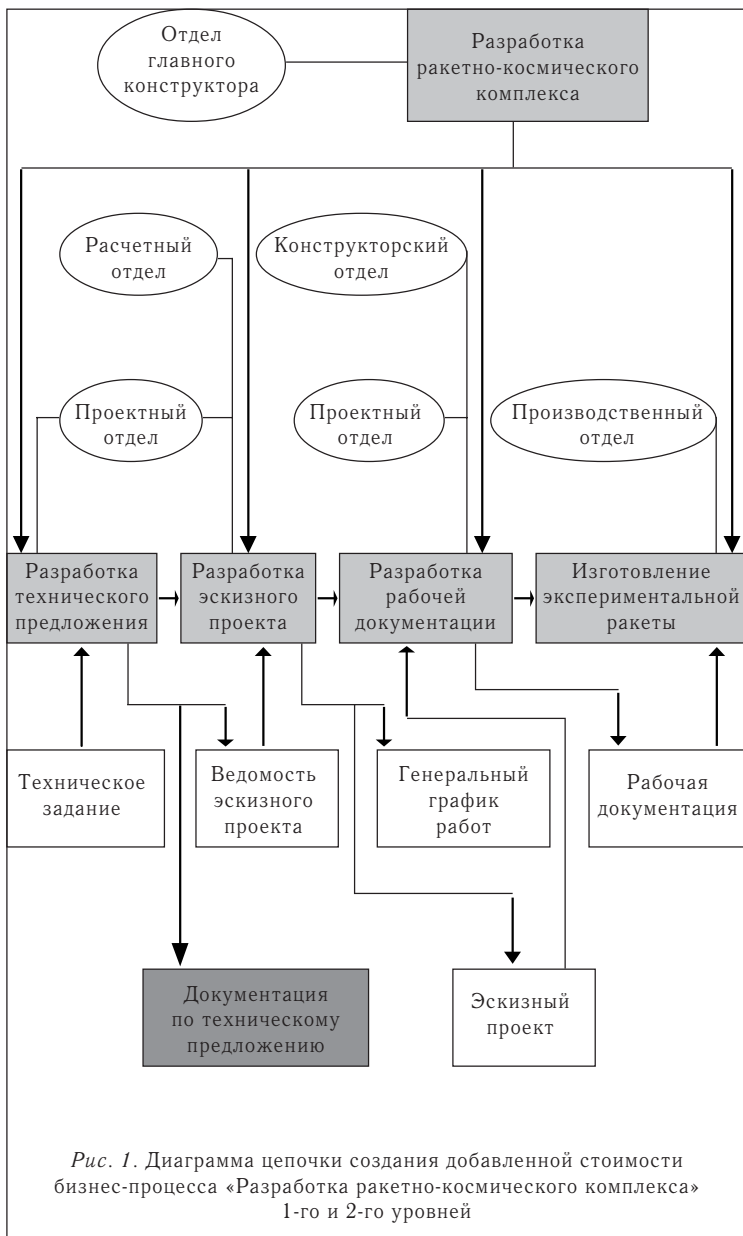


Рис. 1. Диаграмма цепочки создания добавленной стоимости бизнес-процесса «Разработка ракетно-космического комплекса» 1-го и 2-го уровней

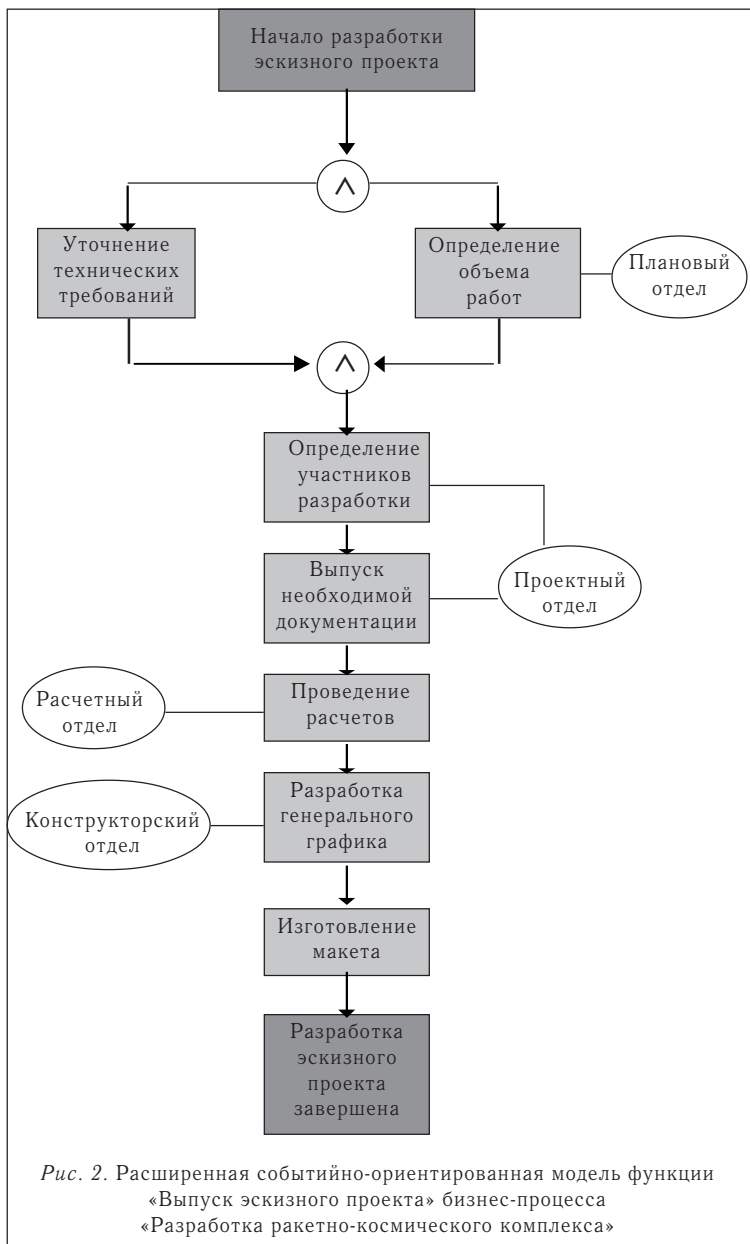


Рис. 2. Расширенная событийно-ориентированная модель функции «Выпуск эскизного проекта» бизнес-процесса «Разработка ракетно-космического комплекса»

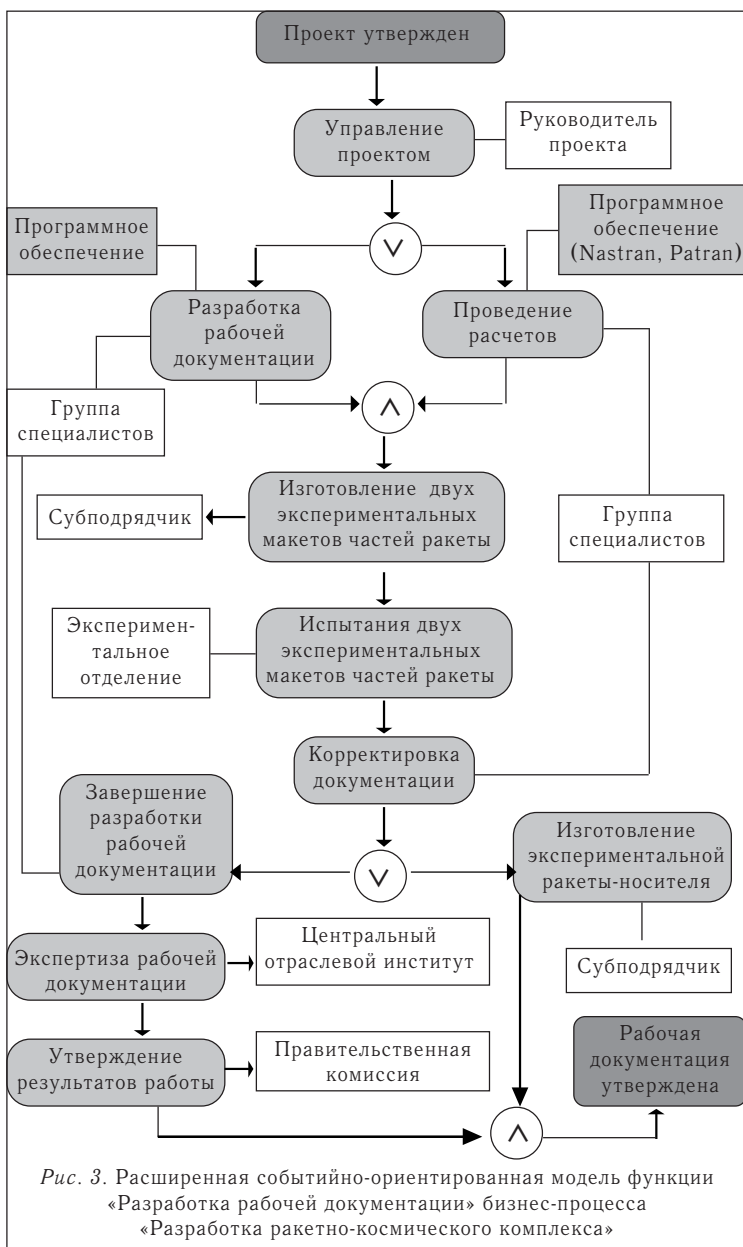
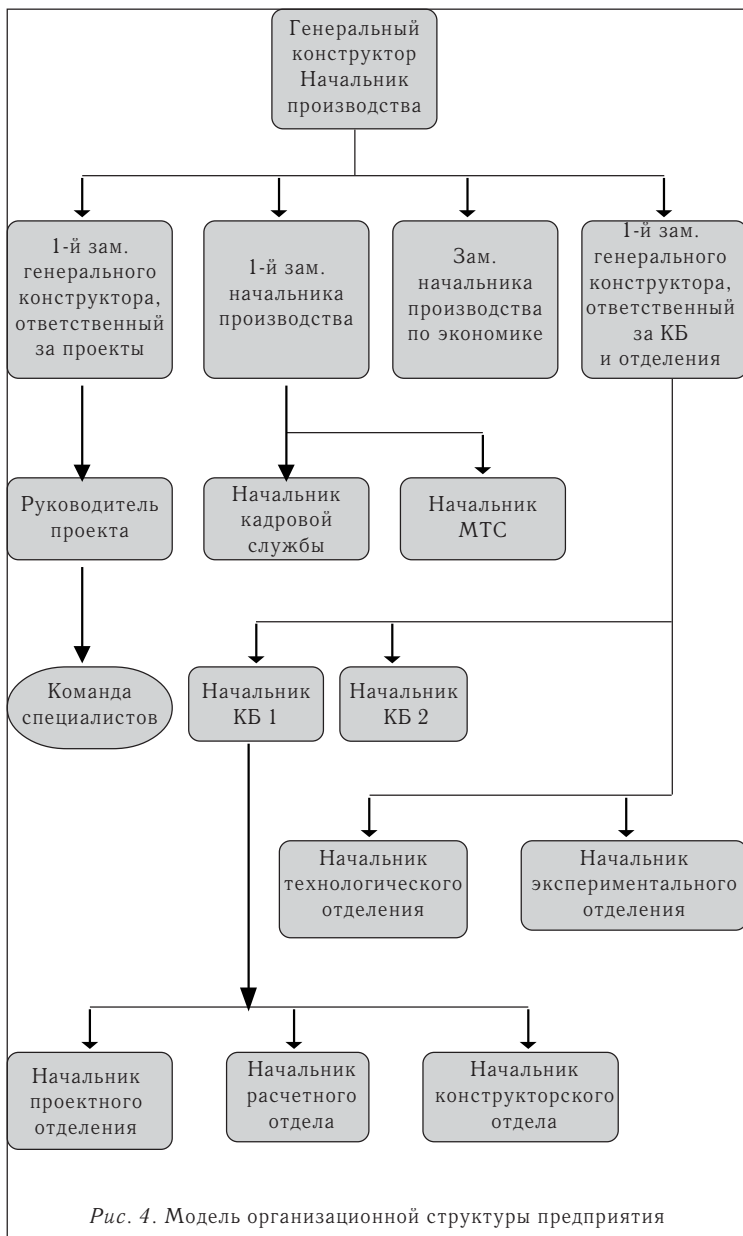


Рис. 3. Расширенная событийно-ориентированная модель функции «Разработка рабочей документации» бизнес-процесса «Разработка ракетно-космического комплекса»



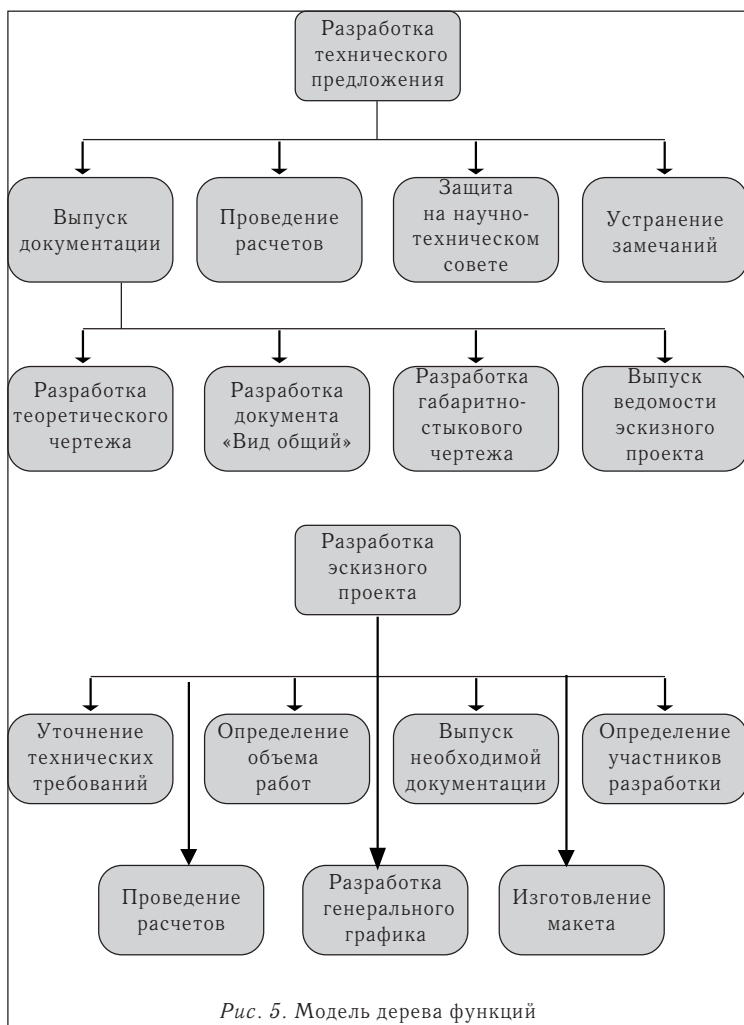


Рис. 5. Модель дерева функций

Результатом анализа деятельности предприятия являются рекомендации по ее реорганизации с целью повышения эффективности. Бытует расхожее утверждение, что 80% всей работы приходится на 20% членов коллектива, но только использование такого программного продукта, как ARIS, позволит подтвердить или опровергнуть его на деле.

Основное достоинство таких инструментальных средств – возможность применения их как интегрирующего компонента, позволяющего легко объединять уже существующие, разрозненные средства автоматизации в единую комплексную систему управления, охватывающую все аспекты производственной деятельности – от формирования портфеля заказов до утилизации продукции. Это особенно важно для отечественных предприятий, парк технических и программных средств которых формировался по большей части бессистемно. В процессе моделирования выявляются в том числе процессы, содержащие большое количество рутинных операций, автоматизация которых при минимальных затратах принесет максимальную пользу<sup>2</sup>.

Необходимо отметить, что такой анализ позволит даже предприятию, не имеющему в настоящее время возможности перейти к процессному управлению, **разобраться в существующей функциональной структуре управления и настроить ее на оптимальную работу, определить перспективу развития, расставить приоритеты в приобретении программных средств или создании программных продуктов собственными силами.**

Существующие системы управления предприятием и проектом нельзя в полной мере назвать автоматизированными, так как управляющие воздействия осуществляются не в режиме реального времени, а с запаздыванием, как минимум, на месяц после выпуска месячных отчетов по технике дела, по планированию, а также бухгалтерских и финансовых отчетов.

С использованием новых (компьютерных) информационных технологий система управления становится похожей на автоматизированную систему управления технической системой, например самолетом во время полета. Пилот (или

---

<sup>2</sup> Некоторые подразделения нередко перекладывают выполнение своих функциональных обязанностей на другие, оставляя за собой только вопросы сбора информации, простой ее обработки: сложить, поделить и т. п. Анализ с использованием ARIS выявляет возможность замены специалистов таких подразделений, выполняющих рутинные операции на компьютере с соответствующим несложным программным обеспечением (экспертных систем).



автопилот) принимает решения на основе информации, поступающей ему в режиме реального времени.

Осуществление такого проекта – дело трудоемкое, длительное (год-два) и достаточно дорогостоящее. Оно требует пристального внимания руководства предприятия и привлечения для создания моделей производственных процессов специалистов из тематических и функциональных подразделений. Моделирование системы управления предприятия начинается с описания его работы, с создания моделей и диаграмм, а это, как следует из мирового опыта, длительно и трудоемко.

Экономически развитые страны аккуратно и бережно подошли к смене технологий управления, предварительно создав модели и описание бизнес-процессов, а затем подготовив людей и подправив законы в интересах производителя. Сегодня большинство экономических субъектов развитых стран внедряет процессно-ориентированное управление всем циклом создания и эксплуатации продукции. Электронная поддержка процессов разработки изделия, его производства, сбыта, эксплуатации, сервисного обслуживания, модернизации, и, в конечном итоге, утилизации должна осуществляться на основе системного подхода. Такой подход предусматривается активно развивающейся концепцией использования CALS-технологий.

В «Проекте руководства по применению CALS в НАТО», выпущенном 1 марта 2000 г., термин CALS (Continuous Acquisition and Life Cycle Support) определяется как «совместная стратегия промышленности и правительства (государства), направленная на реинжиниринг (изменение, преобразование) существующих бизнес-процессов в единый высокоавтоматизированный и интегрированный процесс управления жизненным циклом систем военного назначения». В данном контексте жизненный цикл включает в себя разработку, производство, применение и утилизацию военной продукции.

Стратегия CALS включает:

- применение современных информационных технологий;
- реинжиниринг бизнес-процессов;
- применение методов «параллельной» разработки;

- стандартизацию в области совместного использования данных и электронного обмена данными.

Когда проведен анализ деятельности предприятия с использованием какого-либо программного инструментального средства, уже существующие разрозненные средства автоматизации<sup>3</sup> объединены в комплексную систему управления, можно осуществлять дальнейшую автоматизацию производственной деятельности предприятия.

При этом выявляется, какие процессы могут быть автоматизированы с использованием покупных программных продуктов, какие – самостоятельно. Определяются требования и к аппаратным средствам. Их возможности должны обеспечивать нормальное функционирование системы и в то же время не должно быть не используемых в настоящее время мощностей, приводящих к неоправданным затратам.

**К**акие же программные продукты предлагает рынок для автоматизации процессов?

В первую очередь, это программные продукты управления проектом (Project Management), представляющие собой процедуру планирования работ по проекту с использованием графиков Гантта или сетевых, распределения и регулирования ресурсов (материальных, трудовых и оборудования), с учетом всех ограничений данного проекта (технических, бюджетных и временных). В зависимости от масштаба (величины) проекта, используются такие программы, как Microsoft Project, Open Plan Professional, Primavera Project Planner и другие.

Несмотря на то, что Microsoft Project-2000 позиционируется на рынке как офисный продукт и продается всего за 500 дол., он позволяет управлять проектами длительностью до 40 лет, содержащими до 1 млн задач, до 1 млн видов ресурсов, объединять до 1000 подпроектов, а бюджет проекта может достигать 1 трлн дол. Он позволяет организовать до 10 рабочих мест при работе по схеме «клиент-сервер». Правда, для реализации всех возможностей MS

---

<sup>3</sup> В частности речь может идти и о популярных офисных продуктах, таких как текстовые редакторы, электронные таблицы, системы управления базами данных, которые зачастую используются на 20–40% своих возможностей.

Project-2000 потребуется далеко не стандартный компьютер. Такой продукт вполне подойдет на начальном этапе автоматизации управления, хотя он не русифицирован. Зато имеется литература на русском языке о работе с Project-2000.

**Н**аиболее известны в стране системы автоматизированного проектирования и производства – CAD/CAM-системы (Computer Aided Designer/ Computer Aided Manufacture).

Условно их можно разделить на три класса.

- ❑ Системы низкого уровня, представляющие собой, по сути дела, электронный кульман, которые не затрагивают технологию проектирования и технологической подготовки.
- ❑ Системы среднего уровня, которые позволяют в полной мере осуществлять трехмерное моделирование и создавать электронные математические модели, адекватные реальным физическим моделям. Здесь пользователь получает все преимущества трехмерного проектирования: топологическую точность, возможность анализа трехмерных моделей и использования в подготовке управляющих программ для станков с ЧПУ. Эти системы следует рассматривать как еще один шаг, который позволяет извлечь новые реальные возможности из компьютерного проектирования. Сюда же можно отнести специализированные расчетные, аналитические системы, системы подготовки управляющих программ для станков с ЧПУ.
- ❑ Системы высшего уровня, отличающиеся от остальных систем двумя основными признаками. Во-первых, возможность обеспечения всего цикла создания изделия – от концептуальной идеи до реализации – внутри самой системы, без дополнительного использования внешних приложений. Во-вторых, обеспечение единой среды для разработки изделия и поддержка параллельного инжиниринга, то есть создание единой цифровой модели, с которой все участники проекта могут работать одновременно. Такие системы должны иметь достаточно мощные средства параметризации, позволяющие проводить изменения сложных структур в больших сборках, иметь возможность построения сложных ассоциативных связей, а также определенную гибкость, так как изделие в процессе проектирования постоянно изменяется.

В качестве примера всех трех классов можно назвать AutoCAD, Solid Work, Solid Edge, Pro/Engineer, Unigraphics, а также отечественные (Компас, T-FLEX) и много других.

Процесс внедрения компьютерного проектирования коснулся прежде всего оформления графической документации. Однако вопросам анализа различных параметров машин, механизмов и конструкций по сей день не уделяется должного внимания. Подобный подход к проектированию неизбежно приводит к принятию непродуманных и непросчитанных решений. Это сказывается на качестве выпускаемой продукции. А выпуск не только дешевой, но и высококачественной продукции возможен при использовании современных компьютерных систем расчета и анализа. Продукты такого назначения принято называть САЕ-системами (Computer Aided Engineering).

Проведение инженерных расчетов – это комплексная задача, требующая наличия множества современных программных инструментов. Это Nastran, Cosmos, ANSYS. Они позволяют делать расчеты на прочность и жесткость, решать задачи теплового анализа, а также задачи безвихревого течения жидкости и расчета напряжений электростатических полей. Кроме того, конечно-элементные решения, как правило, присутствуют и в системах сквозного проектирования (CAD/CAE/CAM): Pro/Engineer, CATIA, Unigraphics. В области кинематики механизмов около 60% мирового рынка обслуживает система ADAMS.

Современные расчетные пакеты позволяют с высокой степенью достоверности и в кратчайшие сроки определять различные характеристики разрабатываемых изделий, подтверждать их работоспособность в различных условиях эксплуатации. Это, в свою очередь, дает возможность создать изделия с высокими тактико-техническими характеристиками при минимальном объеме экспериментальной отработки. Программные пакеты не русифицированы, но по Nastran имеется литература на русском языке.

PDM-системы (Product Data Management) – это компьютерная технология, предназначенная для управления всей информацией о продукте производства и всеми относящимися к этому процессами. Информация о продукте может состоять из любых данных, описывающих этот продукт, таких как трехмерная модель изделия, технические требова-

ния к материалам и сборке, инструкции по эксплуатации, конструкторские и технологические спецификации, конфигурации продукта, деловые документы, заказы на закупку, таблицы характеристик, цен и т. д. Объединяя в себе информацию обо всем жизненном цикле изделия, система PDM делает данные о проекте доступными всем пользователям — от конструкторов, инженеров и операторов станков до бухгалтеров и специалистов по маркетингу. В качестве примера можно назвать такие системы, как iMAN, Windchill, отечественный PartY и т.д.

Организацию планирования ресурсов, необходимых для производства продукции, обеспечивают системы класса MRP, MRPII, ERP (Material Requirements Planning, Manufacturing Recourse Planning, Enterprise Resource Planning). Следует обратить внимание, что речь идет о технологиях, которые изменяют предмет труда механическими воздействиями, и не распространяются на непрерывные процессы обработки, такие как перегонка нефти или выплавка стали. Эти системы в наибольшей степени нужны компаниям, занимающимся сборкой конечной продукции, и в наименьшей — для предприятий, занимающихся производством компонентов. Можно назвать такие продукты, как SAP R/3, Baan, System 21, Hupregion, российские LanEnterprisc, «Галактика» и др.

И еще одна особенность, на которую следует обратить внимание. Применение этих систем не оправдывает себя в компаниях, которые ежегодно выпускают небольшое количество изделий. В частности, опыт показывает, что для компаний, выпускающих сложные и дорогостоящие изделия, которые требуют выполнения большого объема научно-исследовательских и проектно-конструкторских работ, время выполнения заказов обычно оказывается довольно продолжительным и даже неопределенным, а конфигурация продукции — слишком сложной, чтобы применять такие системы. Этим компаниям требуются такие средства контроля, которые обеспечиваются методами сетевого планирования, поэтому они должны отдавать предпочтение методам управления проектами (Project Management).

Поскольку внедрение автоматизированных систем достаточно длительно (от года до трех), а средний возраст специалистов на оборонных предприятиях высок, высвобождение специалистов будет проходить безболезненно. Тем более, как утверждается в специальной литературе, при внедрении таких систем происходит увеличение объема выпускаемой продукции, и кадры попросту перераспределяются. При этом ключевые роли в создании продукции переходят от руководителей и специалистов функциональных к руководителям и специалистам – участникам процессов, и это обязательно должно находить отражение в оплате труда. При процессном управлении функциональные подразделения становятся кузницей кадров специалистов, которых они «продают» руководителям процессов и этим живут.

Конечно, в нашей «кумовской» экономике перечисленные средства автоматизации недостаточно востребованы, в том числе и потому, что в результате реорганизации трудно будет найти место тому, кто не вписывается в эффективное управление, как на государственном уровне, так и на уровне предприятий, когда, за редким исключением, конкурентоспособность продукции обеспечивается за счет технического и технологического задела времен Советского Союза и чрезвычайно низкой оплаты труда специалистов в настоящем.

Вступление России во Всемирную торговую организацию (ВТО) подтолкнет отечественные фирмы к внедрению автоматизированных систем. С другой стороны, такие революционные изменения в производстве позволят российским фирмам, создающим сложнейшие технические комплексы, в условиях потери большого количества квалифицированных кадров оставаться работоспособными и после вступления в ВТО, а специалистам – получать достойную зарплату.

\* \* \*

Для тех, кто по роду своей работы занимается реинжинирингом предприятий, авторы статьи предлагают список литературы:

*Моррисей Джордж.* Целевое управление организацией. М.: Советское радио, 1979.

*Попов Э. В., Фоминых И. Б., Кисель Е. Б., Шапот М. Д.* Статические и динамические экспертные системы. М.: Финансы и статистика, 1996.

*Ойхман Е. Г., Попов Э. В.* Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. М.: Финансы и статистика, 1997.

*Карлсберг К.* Бизнес-анализ с помощью Excel. М. – Киев: ДИА-ЛЕКТИКА, 1997.

*Сайт НИЦ CALS-технологий* <http://www.cals.ru>

*Шеер Август-Вильгельм.* Бизнес-процессы, Весть, МетаТехнология. М., 1999.

*Мазурин А.* Внедрение САПР компанией ЛАНИТ // САПР и графика. 2000. № 1.

*Шелофаст В.* Процесс компьютерного проектирования // «САПР и графика. 2000. № 11.

*Ивлев В. А., Попова Т. В.* Реорганизация деятельности предприятий: от структурной к процессной организации. М.: Научтехлитиздат. 2000.

*Гейтс Билл.* Бизнес со скоростью мысли. Как добиться успеха в информационную эру. М., 2001.

*Ричард Б. Чейз, Николас Дж. Эквилайн, Роберт Ф. Якобс* Производственный и операционный менеджмент. М.–С.-Пб –Киев: Издательский дом «Вильямс». 2001.

*Кортер Джини, Марквис Аннет.* Microsoft Project 2000. Издательство «Лори», 2001.

*Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г.* Управление проектами. М.: Экономика, 2001.

*Мазур И. И., Шапиро В. Д.* Реструктуризация предприятий и компаний. М.: Экономика, 2001.

*Богданов А. Е.* Внедрение CALS-технологий требует реструктуризации бизнес-процессов. Компьютер-информ, 2001.

*Шимкович Д. Г.* Расчет конструкций в MSC/Nastran for Windows. М.: ДМК Пресс, 2001.

*Сычевский М.* Использование ВРwin в консалтинговых проектах // Компьютер-пресс, CD-приложение. 2002. № 1.

*Репин В., Маклаков С.* ARIS Toolset/ВРwin: выбор за аналитиком // Компьютер-пресс, CD-приложение. 2002. № 1.

Продукция ЗАО «Радио и Микроэлектроника» (РиМ) – это электронные пластиковые карточки и технические средства их обработки; системы контроля доступа; системы контроля и управления технологическими процессами; электронные приборы учета электроэнергии и оборудование для автоматизированных систем коммерческого учета электроэнергии; электронно-световые системы отображения информации (бегущая строка, электронные часы; информационные табло); электронное оборудование для автостоянок/парковок; для автоматического управления светофорами и другое.

---

# Простая беседа о сложных вещах

с **Е. В. БУКРЕЕВЫМ**, генеральным директором  
ЗАО «Радио и Микроэлектроника», Новосибирск

---

Евгений Валерьевич Букреев, выпускник НЭТИ 1970 г. (теперь этот институт известен как Новосибирский государственный технический университет). Более 20 лет трудился на НПО «Восток». Прошел путь от инженера до заместителя главного инженера по науке; автор многих научно-технических разработок.

В свое время занимал внештатную должность заместителя главного конструктора Министерства электронной промышленности по репрограммируемой памяти; был директором Сибирского филиала Федерального фонда развития электронной техники, ныне ликвидированного.

Сегодня Е. В. Букреев – генеральный директор ЗАО «РиМ»; исполнительный директор Ассоциации разработчиков и производителей научно-технической продукции Новосибирска; вице-президент Лиги новосибирских предпринимателей.

---

– Мы узнали о Вас благодаря «Сибирской ярмарке», где были представлены разработки фирмы «РиМ» в сфере новейших технологий и, в частности, технические средства учета и контроля энергопотребления и систем снижения коммерческих потерь электроэнергии.

Хотелось бы рассказать об этом и читателям «ЭКО». А также о том, как и почему это новшество появилось на свет. Каковы, как говорится, слагаемые успеха.





– Давайте с предыстории и начнем. В 1991 г. ряд ведущих специалистов НПО «Восток», НПО «Вега» и некоторых специализировавшихся в области микроэлектроники НИИ СО РАН решили создать предприятие, которое стало бы выпускать конечные изделия электроники промышленного назначения. Это почти единственная сфера конкурентной наукоемкой продукции, которую можно было производить в Новосибирске практически без больших вложений в техническое перевооружение предприятий. При плановой экономике город выпускал электронную продукцию в основном в виде различных комплектующих.

Техническая база и наработки новосибирских заводов и научный потенциал институтов СО РАН – Физики полупроводников, Автоматики и электрометрии, Вычислительного Центра и некоторых близких к нему структур – позволяли выйти на рынок с современной микроэлектронной продукцией технического назначения.

В принципе спектр применения изделий электроники очень широк: от космических кораблей и военной техники до бытовых приборов. Последнее направление для российского товаропроизводителя практически закрыто: в отсутствие законодательной защиты на российский потребительский рынок идет массовый сброс не реализованной продукции по демпинговым ценам, поскольку утилизация западной стоит дороже.

Сказанное объясняет, почему «РиМ» был ориентирован на выпуск радиоэлектронных приборов и оборудования для управления технологическими процессами, т. е. продукции промышленного назначения.

Правильность выбора направления косвенно подтвердило нашумевшее банкротство НПО «Вега», выпускавшего бытовую радиоаппаратуру.

Итак, электронное приборостроение, программный продукт, оборудование «под ключ» – вот три главных составляющих, которые должны были обеспечить успешность наших начинаний, востребованность продукта ЗАО «РиМ».

Первым «изделием» вновь созданного ЗАО стала система обработки электронных пластиковых карт для Новоси-

бирского метрополитена, внедренная в 1993 г. В то время в мире использовались магнитные карточки, и только с 2000 г. наметился переход на карточки электронные.

Затем в 1997 г. был выполнен заказ Главного управления Центрального банка РФ по Новосибирской области на установку системы контроля доступа, проще говоря, на оснащение здания надежной, защищенной от взлома электронной «пропускной системой». Одновременно велись разработки принципиально новых приборов учета электроэнергии и другие работы, в ходе которых созданы системы, эксплуатируемые к настоящему времени энергетиками, Западно-Сибирской железной дорогой и другими предприятиями Сибири.

**– Разрешите я Вас сразу же спрошу – а разве подобные системы не появились сначала на Западе? Наверняка их можно купить, так почему же возникает нужда обращаться к вам – дешевле обойдется?**

– Гораздо дешевле, и в первую очередь в эксплуатации, но дело не только и не столько в этом. У местного заказчика есть ряд требований по учету местных же условий. Имеющиеся на мировом рынке системы универсальны (а потому и дороги) и закрыты – в них нельзя «влезть» и «настроить» под свою специфику. Вот вам пара примеров.

Медицинский прибор, отслеживающий параметры дыхания оперируемого пациента. Он дает хирургу возможность оперативного контроля состояния, снижая риск ошибочных действий при операции. Но... Прибор выдает более сотни параметров – оперирующий в реальных условиях хирург, даже самый квалифицированный, не может все их визуально учесть. Проще говоря, столько информации не нужно. Отсюда вопрос, как в рекламе стирального порошка: зачем платить больше (и больше на порядок), если результат одинаков?

Современное горношахтное оборудование немецкого производства. Его поставщики говорят – мне доводилось с ними встречаться, – что при импортной гидравлической части оборудования электронный блок управления лучше бы сделать у нас, так как нашей, мягко говоря, специфики немец-

кий продукт может не выдержать, и потому гарантий партнеры дать не могут, а перерабатывать такие блоки под конкретные требования из-за разовых заказов не желают.

В упомянутом заказе ГУ ЦБ тоже были особенности, которые не учитывались в готовой «системе контроля доступа» импортного производства, из-за ее закрытости для пользователя. Хотя за ценой это учреждение, надо думать, не постояло бы.

Западный продукт дорог, но зарубежные комплектующие очень дешевы, и рынки для нас сегодня открыты. Если сопоставить стоимость элементной базы и стоимость конечного продукта, который появляется на рынке, будет видно: все, что «у них» придумано и сделано, не ново, а стоит очень дорого. У нас рабочая сила – в данном случае и высокопрофессиональный инженерный труд – дешевы. Отсюда и конкурентное преимущество.

**– И сколько, если не секрет, получают ваши сотрудники?**

– Рядовые (хотя у нас нет рядовых) – от трех тысяч, ведущие – от шести.

**– Рублей?**

– Рублей.

**– И не уходят?**

– На заводах, к примеру, платят еще меньше. И потом они дорожат своей квалификацией и той атмосферой, которая сложилась в нашем коллективе за долгие годы совместной работы; возможностью заниматься любимым делом, что для творческой личности порой значит не меньше, чем деньги.

**– Хорошо, а как вы находите заказчиков? Идете от того, что у вас наработано, и думаете, кому бы это сгодилось, или, наоборот, видите чью-то потребность в вашем продукте и убеждаете его в пользе и выгоде сотрудничества с вами?**

– Радиоэлектронному блоку все равно, куда его поставят. Принцип управляющих систем в общем-то один и тот же, что в нефтедобыче, что при управлении светофорными объектами.

**– Я вот куда клоню: есть ли в «РиМе» такое направление, как исследование рынка?**

– Если речь о маркетинге, то у нас осуществляется, скорее, технический маркетинг. Хотя как любой предприниматель я стараюсь определить, где максимально востребован наш товар. На сегодня, совершенно понятно, это: энерго- и ресурсосбережение, медицинское приборостроение, управление технологическими процессами.

С точки зрения платежеспособности самые лучшие клиенты – это, конечно, те, которые занимают монопольное положение в сфере своей деятельности, – железная дорога, газо- и нефтедобыча, энергетика. Они обеспечивают и приличный объем заказа, и гарантию оплаты наших услуг, а также прогнозируемые требования к продукции на долгосрочный период, что важно для разработчиков.

**– Давайте уточним род деятельности вашей фирмы: это производство товара или все-таки оказание услуг?**

– Мы поставляем свою продукцию «под ключ» – разработка, производство и установка у заказчика. А при необходимости и техническое обслуживание поставленного оборудования.

Лучше всего сказать, что в «РИМе» реализован принцип СКТБ: мы и разработчики, и исполнители – у нас есть производственный участок (производственная база нами выкуплена полностью, площади арендуем, постоянно расширяем компьютерный парк, поскольку в нашем деле без программного сопровождения не обойтись). Все что можно, стараемся делать сами, некоторые работы ведем на основе временной кооперации с другими предприятиями.

Кооперация нужна тогда, когда дело касается, скажем, механообработки или полиграфии, и эти работы разовые. Например, при изготовлении системы для метрополитена мы привлекали малые предприятия, занимающиеся отливкой пластмасс, пользовались услугами полиграфической фирмы. А вот фрезеровали карточки у себя.

**– Если можно, расскажите, как построено управление. Или Вы как гендиректор во все вникаете и все решаете своей властью – фирма-то небольшая?**

– Да, действительно, наш коллектив – это около 40 человек, но обязанности и ответственность распределены. Я отвечаю за финансы и, будем говорить, курирую внешние связи с администрацией; технический директор осуществляет техническую политику; главный конструктор аранжирует действия инженеров; есть управляющий производством, ответственный и за связи по кооперации. Причем весь руководящий состав участвует и в технических разработках.

И все же, к сожалению, у нас остался стиль отраслевого НИИ – специалисты хорошие, а организация – не очень.

**– Но ведь НИИ не выпускали «физическую» продукцию, разве что штучно.**

– Отраслевые НИИ всегда имели свое производство.

При организации ЗАО «РиМ» мы выбрали принцип СКТБ потому, что просто разрабатывать что бы то ни было сегодня не для кого. Возможно, было бы выгодно передавать пакеты документации наших разработок заводам – пусть делают (и такие есть), но, не сформировав заказ, заводу ничего на освоение не передашь. Формирование рынков для новой продукции – длительный процесс, и без поставки «пилотных комплектов» такой продукции – просто безнадежен. Только внедрив пилотный проект, можно доказать потребителям, что ты лучше других сделаешь то, в чем у них может возникнуть потребность.

**– Видимо, не только вы пришли к такому выводу. А значит, нужно отслеживать и опережать конкурентов?**

– Все это мы, безусловно, делаем. Но вспомните, как написано в романе «Иду на грозу»: «Читай меньше, не то разучишься самостоятельно думать». В нашей профессии – если будешь только следить за трудами других, не останется времени на изобретение нового, своего продукта.

**– «Я сейчас один очень умный мысль скажу, только ты не обижайся»: так ведь можно и велосипед изобрести, пусть**

**даже лучший в Новосибирской области. В самом деле, не боитесь «достичь» провинциального уровня?**

– Давайте разберемся. Если в регионе есть нужда в том, что вы образно назвали велосипедом, есть те, кто в состоянии его произвести и эту вещь будут покупать, то почему бы и нет? Это называется поддерживать местное производство и развивать региональный рынок. Что в этом плохого?

**– Теоретически – ничего. В конце концов отечественный производитель – это совокупность производителей местных. Беда в том, что и у тех, кто в состоянии произвести, и у тех, кто мог бы покупать, нет денег. Как не наблюдается желающих эти деньги дать – т. е. инвесторов, способных разорвать порочный круг. Получается, что другого пути, кроме как развивать экономику за счет бюджета, не просматривается. А это уже, извините, не рынок... Или в области инноваций инвесторы есть и в России? Как с этим обстоит дело у фирмы «РиМ»?**

– Мы сами себе инвесторы – вкладываем в развитие фирмы то, что заработали. Все разработки и их «обкатку» производим чаще всего за свой счет. Когда появляется определенный объект для внедрения, мы заключаем с заказчиком контракт, в котором оговариваем, как будет производиться оплата. Обычно на первом этапе клиент оплачивает стоимость комплектующих и оборудования. Поэтапно сдавая продукт, мы поэтапно же получаем деньги. Так было и с метрополитеном, и с ГУ ЦБ, и с энергетиками. Такая схема расчетов связана, в частности, с поквартальными особенностями бюджетов: первый, второй кварталы обычно напряженные, ближе к концу финансового года возможности заказчиков увеличиваются.

**– Скажите, бывают заказы, которые вы не в состоянии исполнить, и как поступаете в таких случаях?**

– Мы отдаем заказ тем, кому он под силу, – все-таки среда, в которой мы работаем, сформировалась не вчера, и все мы друг друга хорошо знаем. Точно так же поступают и другие. Никаких комиссионных за это не полагается.

– Если сказанное Вами означает, что есть и другие фирмы, действующие в сфере инноваций, у них, наверняка есть схожие проблемы. Какие – отсутствие денег, хорошей организации или несоответствие мировому уровню развития технологий, наконец?

– На базе отраслевых НИИ Новосибирска таких фирм образовано немало. И у большинства из них одна и та же беда: не столько отсутствие денег (хотя и это, конечно), сколько отсутствие имени, или репутации. Не в том смысле, что они плохи, – зачастую в них работают уникальные специалисты, а в том, что не раскручены, как сейчас говорят, – о них мало знают.

Если вам нужен уголь, вы обратитесь в Кузбасс, если нефть – в Тюмень, если нужно оборудование для станкостроения – лучше искать у тех, кто им когда-то занимался, – верно?

К сожалению, Новосибирск, как я уже говорил, до сих пор известен как элементная база, в лучшем случае – как место, где разрабатывали и выпускали отдельные функциональные блоки. Самолетов или ткацких станков у нас делали менее 1% от союзного выпуска. Например, отдельными блоками Новосибирск снабжал многие московские производственные концерны. Теперь, когда стали считать деньги, там все производство замкнули на себя.

Производственные центры до сих пор сохранили структуру деления по министерскому признаку, хотя министерств нет уже 10 лет. В памяти это осталось и определяет репутацию производителей по сей день. Новосибирск и его научный центр, несмотря на реальные перемены в структуре производства, все равно воспринимают как элементную базу, потому что так было раньше. А поскольку в новых условиях каждый крупный производитель старается все что можно производить своими силами, старая новосибирская продукция остается даже потенциально невостребованной.

На мой взгляд, единственный шанс и путь для города – производство конечного продукта. Ведь все что нужно у нас есть, или, по крайней мере, мы знаем, как это произвести. Мы должны действовать как государство в государстве: всю

промышленную и экономическую политику строить, исходя из собственного ресурса.

Как поступает губернатор Кемеровской области А. Г. Тулеев? Рекомендует все что нужно предприятиям и если возможно, делать на заводах Кузбасса. Деньги должны оставаться в области! И мало кто рискнет не прислушаться к рекомендациям губернатора.

**– Как-то плохо все это согласуется с грядущей глобализацией, намерениями России вступить в ВТО...**

– Глобализация – глобализацией, а попытались отказаться от «ножек Буша» – видели, чем ответили. Прилетела целая делегация, и начали всем руки выворачивать. Защита собственного товаропроизводителя во всем мире была, есть и будет государственным делом. Если государство не видит проблемы, за дело берутся регионы.

**– В цивилизованном мире наряду с государственным протекционизмом есть и очень хороший механизм для инвестиций (простите, что я так настойчиво об этом говорю): рынок корпоративных акций. Покупая те или иные акции, население голосует долларом, фунтом, маркой и т. д. за того или иного производителя. Это так, к слову. Я вот что хочу спросить: если бы в вашу фирму вкладывали деньги – большие деньги, вы бы смогли производить больше и лучше?**

– Безусловно, но рынок корпоративных акций будет сформирован не скоро. На доходы от акций «Газпрома» или «Норильского никеля», приобретенных в свое время на один ваучер, не купишь и пачки сигарет. В условиях последних десяти лет мы столкнулись с огромным препятствием – проблемой новой продукции. Не сформирован даже рынок потребностей в ней – многие платежеспособные предприятия не знают, что им, вообще говоря, из сферы инноваций будет нужно в ближайшее время. А если знают, то не в курсе, что получить желаемое вполне реально без сумасшедших денег. У нас же исторически нет репутации, как я уже говорил, производителя законченной продукции. Мы, разумеется, стараемся предлагать, пропагандировать, информировать.



**– Как? На ярмарках, выставках – у вас, я смотрю, вся стена в дипломах?**

– В том числе и так, но это, как показывает опыт, – не более пяти процентов успеха... Гораздо эффективнее получается, когда мы сами выходим на потенциальных заказчиков: звоним, убеждаем, доказываем, ездим в командировки, ведем переговоры на личном уровне. В городе необходимо создать демонстрационную зону, где бы оборудование работало в реальных условиях.

**– Классик теории маркетинга Котлер называет это «агрессивным стилем маркетинга» и приводит замечательно образный пример. Он говорит, что именно так следует продавать населению энциклопедические словари и места на кладбище – они нужны всем, но люди этого не осознают. Их необходимо убедить... Видимо, у нас в России так же обстоят дела с инновациями – своей гарантированной ниши на рынке у вашей фирмы нет?**

– Мы ее ищем и, похоже, начинаем находить. Я имею в виду наши разработки, воплощенные в новых технических средствах учета электроэнергии. В частности, счетчики нового поколения.

**– Ну вот, мы и добрались до главной цели, той основной на сегодня задачи, которая стоит перед фирмой «РиМ». И, видимо, останется таковой и в перспективе, в связи с грядущей реформой жилищно-коммунального хозяйства – уж бескрайнее российское ЖКХ обеспечит вас заказами до конца дней.**

– Ошибаетесь – это не ЖКХ. Им зачем? Нормативов по внедрению уже никто не спускает, собственником там еще и не пахнет, все коммерческие потери покрываются бюджетом или увеличением тарифа за электроэнергию. А вот там, где собственник есть, заинтересованы в учете отпускаемого товара. Я говорю о «Новосибирскэнерго». Они, как и всякий продавец, хотят иметь для своего товара «точные весы». В нашем случае – это счетчики электроэнергии нового поколения, которые приходят на смену используемым сегодня – индукционным, а также система считывания, обработ-

ки и передачи информации, получение которой новый прибор в состоянии обеспечить. Более того, информация эта собрана в том виде, какой способен воспринять и обработать компьютер.

**– И все-таки: почему «Новосибирскэнерго»? Казалось бы, экономить следовало бы потребителю электроэнергии, в частности нам с вами...**

– Если бы потребители платили за электроэнергию в полном объеме – да. К чему и приходят уже многие предприятия, для которых электроэнергия – фактор производства, влияющий – и существенно! – на себестоимость, а значит, и конкурентоспособность их продукции. Для населения электроэнергия – конечный товар, цена которого у нас в стране не отражает затрат на его производство. Мы не платим за него реальную цену. Хотя и сейчас у населения есть возможность снизить свои расходы на его оплату – это выключатель. Хочешь экономить – сиди с одной лампочкой.

Главная проблема лежит в сфере взаиморасчетов между поставщиками электроэнергии и муниципалитетом. «Новосибирскэнерго» выгодно сокращать собственные коммерческие потери.

В чем суть этой проблемы? Она проста: «Новосибирскэнерго», отпустив муниципалитету некоторое количество электроэнергии, получает ее оплату из бюджета. Но в меньшем объеме, чем стоит отпущенный товар. Следовательно, затраты «Новосибирскэнерго» не покрываются, и приходится повышать тарифы. Одна из существенных причин такой ситуации заключается в фальсификации показаний электросчетчиков населением. А попросту говоря – в воровстве. Особенно – проживающими в частном секторе. Там, по оценкам, воруют до 70% от потребляемой энергии, в целом по коммунальному сектору – до 30%.

Особенность установки индукционных счетчиков в частных домах такова, что их легко испортить, пользоваться электроэнергией в обход их. Снимать показания, чтобы проверить такой счетчик, тоже сложно: днем никого нет, а вечером спустил собак – и никакой инспектор не сунется.

Новые счетчики принципиально отличаются от старых – они подают радиосигнал, и снять показания (с 5–7 тысяч счетчиков в смену) можно, объехав район на машине, оснащенной специальным прибором.

**– Позвольте, если умельцы отключали старые, почему не тукнуть топором по новому?**

– А новый подаст сигнал, что он сломан.

**– Ну и что: голуби больше обычного нагадили...**

– Во-первых, голубь столько не нагадит, а во-вторых, устанавливаются счетчики в таких местах, где доступ ограничен. Короче, за поломку будешь нести ответственность сам, так как по договору об отпуске электроэнергии счетчик – собственность Энергосбыта.

**– Хорошо, шутки в сторону, есть вопрос очень серьезный: неужели неучтенные объемы энергопотребления населения промышленного города, каким является Новосибирск, играют такую большую роль? Упомянутые 70% – это не много и не мало, пока не указана доля электроэнергии, потребляемой в частном секторе, в общегородском объеме\*.**

**И потом как-то нехорошо навязывать человеку новшество против его воли...**

– Установка новых электросчетчиков населению будет производиться Энергосбытом. Что касается навязывания – так устроена общественная жизнь. Навязывают же нам всем переход дороги по светофору.

---

\* «Общее годовое потребление электроэнергии Новосибирской областью составляет около 10200 млн кВт.

Доля потребления бытовыми потребителями и непромышленными предприятиями, относящимися к этой категории потребителей, составляет 24% от областного потребления электроэнергии.

Коммерческие потери в бытовом секторе – более 900 млн кВт·ч, или более 590 млн руб. в год.

Около 15% коммерческих потерь электроэнергии связывают с утерей электросчетчиков и потерей измерительного ресурса индукционных электросчетчиков, остальное – с фальсификацией показаний электросчетчиков, воровством электроэнергии и неплатежами».

Из Проекта областной целевой программы «Модернизация парка приборов учета электроэнергии в бытовом секторе Новосибирской области (2002–2012 гг.)», разработанного при участии Е. В. Букреева

**– Ну, в этом случае есть компенсация – обеспечение порядка на дорогах в целях нашей же безопасности.**

– Установка счетчика тоже оборачивается выгодой: можно задействовать трехзонную схему тарифов, которая разработана и принята в Новосибирской области с 1 июля 2001 г., но практически не может быть реализована из-за отсутствия трехтарифных электросчетчиков\*\*. Новые счетчики такую возможность обеспечат. Они фиксируют время, когда электроэнергия используется потребителем, – ночное, дневное или так называемое пиковое (два часа утром и два часа вечером). На каждое время есть свой тариф, правда, разница между ними всего 10%. В Москве, например, тарифы отличаются уже в разы. С ростом цены 1 кВт·ч и увеличением разброса в тарифах новый счетчик позволит почувствовать реальную экономию. Включайте электрообогревательные приборы в ночное время – будет дешевле. На Западе это давно поняли.

Новые счетчики – это логически последовательный шаг в области учета электрической энергии. Если помните, еще лет 40 назад не было никаких, потребление считалось по среднему числу розеток (2 шт.) и лампочек (5 шт.). Потом поставили индукционные, и население вело расчеты за энергию по принципу самообслуживания – сам снял показания счетчика, сам киловатты на копейки помножил, сам оплатил. Появился собственник и хочет контролировать процесс потребления и расчетов. Разработанная нами система дает ему в руки такой инструмент. С ее вводом потребителю будет предъявляться счет на оплату отпущенного ему товара – электроэнергии.

---

\*\* «В Новосибирской области введены зонные тарифы, которые не могут быть задействованы для регулирования и стабилизации тарифов без замены парка приборов учета электроэнергии.

Проверки, проводимые Главгосэнергонадзором, установили, что при эксплуатации индукционных счетчиков в срок от 3 лет количество неисправных достигает 33% от числа проверенных; от 4 до 10 лет – 56%; свыше 10 лет – 80%. В настоящее время согласно решению НТК Госстандарта России от 01.06.99 г. срок эксплуатации индукционных счетчиков ограничен первым межпроверочным интервалом».

Из того же Проекта

Замечу, что наша разработка пользуется спросом. Пилотные проекты системы, помимо «Новосибирскэнерго», уже купили Алтайский край, Кемеровская, Читинская области, оформляет заказ Красноярский край.

Внедрить новую систему учета электроэнергии удастся за счет очень небольшого увеличения тарифов на электроэнергию.

**– Вот это да! Решить собственную проблему за счет населения – это по-нашему. Мы, монополисты, всегда так делаем...**

– Вы зря иронизируете. Расчеты показывают, что для нашей области единовременное увеличение тарифа 1 кВт·ч на 2 копейки позволит установить новые счетчики в бытовом секторе, а затем в течение нескольких лет сдерживать рост тарифов за счет предотвращения воровства.

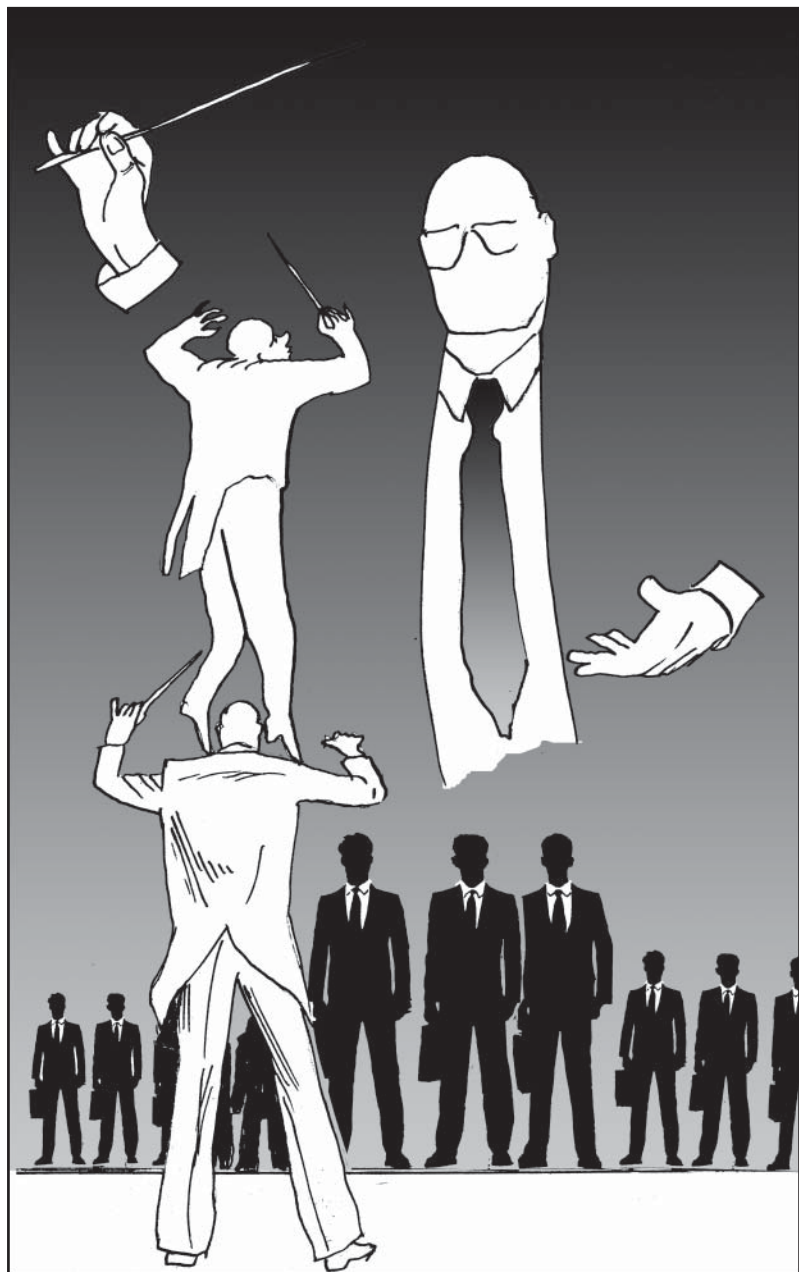
\* \* \*

Может быть. В конце концов Новосибирская область – не Красноярский край, где рядом с энергопотреблением металлургических гигантов не только частный сектор, но, может, и весь коммунальный «просто отдыхает». Хоть с воровством, хоть без воровства.

Разумеется, Евгений Валерьевич здесь ни при чем. Он хороший конструктор и хороший бизнесмен. Это значит, что верно оценивает «текущий момент» и умеет извлечь выгоду для себя и своей фирмы из сегодняшней экономической ситуации.

Позволю себе к сказанному добавить несколько слов. Во-первых, очень жаль, что та самая экономическая ситуация такова, что внедрять новые технологии пока мало кому по карману. Что производитель не покупает плод новейшей технической мысли для того, чтобы переоснастить свое производство и сделать его продукцию дешевле. Что жители города, в котором, как в Греции, все есть для экономического процветания, довольствуются заработной платой, чуть не вдвое уступающей средней по (в общем, небогатой) стране.

**Е. Ю. ЕЛИЗАРОВА**



# Команда управленцев – реальные проблемы

**С. Д. РЕЗНИК,**  
доктор экономических наук,  
директор Института экономики и менеджмента  
Государственной архитектурно-строительной академии,  
**В. Г. КУЛИКОВ,**  
старший преподаватель Государственной  
архитектурно-строительной академии,  
Пенза

Команды, создаваемые для решения проблем, порождают собственные проблемы. И поэтому значительному числу действующих на предприятиях команд пока не удастся в полной мере использовать свой потенциал.

## Ключевые предложения авторов

- Каждая встреча команды должна завершаться конкретным решением, оформленным документально.
- Наилучшим для команды будет тот метод, который в большей степени соответствует устоявшимся в ней аспектам жизнедеятельности и доказал свою практическую полезность.
- Необходимо закреплять за каждым членом команды не конкретные действия, а ответственность за результат.

## Оптимальное распределение ролей

Мы опросили 297 человек, стоящих во главе 59 предприятий Пензы, связанных со строительной сферой, как частных, так и государственных, с числом работающих от 50 до 1500 человек. Это были первые лица предприятий, а также руководители, занимающие ключевые управленческие должности, несущие ответственность за результаты бизнеса.

Мы предположили, что команды порождают и собственные проблемы. Их источниками являются не какие-либо

© ЭКО 2002 г.



изменения во внешней деловой среде, а **ошибки, допущенные менеджерами и участниками команды при организации совместной работы.**

Управленческая команда характеризуется такими факторами, как состав, ролевая структура, особенности организации работы, разработки и принятия совместных решений, коммуникационного процесса, управления конфликтами. Оценка этих факторов по пятибалльной шкале показала, что управленческие команды имеют проблемы в каждом из них. В меньшей степени это относится к комплектованию состава, в большей степени – к остальным факторам.

Основные из выявленных проблем относятся к трем факторам.

### **1. Распределение ролей в команде:**

- несколько членов команды несут ответственность за одни и те же задачи.

### **2. Разработка и принятие решений:**

- управленческая команда занимается решением задач, не относящихся к уровню и компетенции высшего звена управления;
- проблемные совещания плохо организованы.

### **3. Коммуникации в команде. Они будут затруднены, если:**

- обмен информацией трудоемкий;
- члены команды управления плохо информированы об общем состоянии дел в организации.

Эффективность действий команд повышается при **оптимизации процесса распределения ролей.** Самая низкая оценка была дана именно распределению ролей в командах. Чем в большей степени для распределения ролей в команде характерны различного рода противоречия, неопределенности или неясности, тем выше становится вероятность расхождения во взаимодействиях ее членов.

Достаточно часто несколько членов команды занимаются решением одной задачи, не имея четкого представления о том, кто несет окончательную ответственность за нее, а кто имеет только рекомендательные полномочия. Например, на одном из предприятий мы столкнулись со следующей проблемой.



## Почему был потерян заказ?

По своим каналам главный инженер узнал, что строительный трест, где он работал раньше, получил крупный заказ на реставрацию здания. В силу загруженности своих мощностей трест готов выступить в качестве генподрядчика и подключить к исполнению заказа нескольких субподрядчиков.

Главный инженер сообщил об этом директору предприятия, который незамедлительно собрал совещание руководителей отделов, где было решено взяться за выполнение заказа в качестве не генподрядчика, что уже было поздно, а субподрядчика. Директор попросил главного инженера заняться заключением контракта, а начальника отдела маркетинга, который обычно занимался такими делами, – курировать этот вопрос.

Главный инженер самостоятельно провел переговоры (на это ушло больше времени, чем планировалось) и представил директору проект договора, составленный специалистами генподрядчика. Директор в свою очередь передал договор начальнику отдела маркетинга для доведения дела до конца.

Изучив проект, начальник отдела маркетинга сообщил директору о том, что в договоре указаны неприемлемые для фирмы условия, а повторная проработка и согласование нового проекта договора с генподрядчиком требуют еще некоторого времени. В конечном счете генподрядчик, не дождавшись оформления договора, официально проинформировал директора предприятия, что субподряд передан другой фирме.

Очевидно, что решение о совместной работе главного инженера и начальника отдела маркетинга было правильным. Ошибка состояла в нечетком и неправильном распределении ролей. Главный инженер, используя хорошие связи, мог в режиме консультации дать начальнику отдела маркетинга ценную для ведения переговоров информацию или участвовать в переговорах в качестве коммуникатора с рекомендательными полномочиями.

В свою очередь начальника отдела маркетинга, обладающего знаниями и опытом ведения переговоров и заключения контрактов, следовало сделать персонально ответственным за выполнение этой задачи и наделить его необходимыми полномочиями.

Если бы директор организовал такой тандем ролей, исполняемых главным инженером и начальником отдела маркетинга, то скорее всего это позволило бы предприятию не только получить субподряд, но и договориться о более выгодных условиях.

## **Стоит ли команде высшего звена управления заниматься оперативным руководством?**

Своевременно находить качественные решения проблем – это основная причина создания команды и ее ключевая функция. Иногда команды высшего звена управления берутся за решение проблем, которые не относятся к компетенции высшего управления. Это скорее оперативные дела, и они могут быть делегированы на более низкие уровни.

По данным нашего обследования, 86% опрошенных считают, что команде высшего звена управленцев оперативными вопросами заниматься не надо, и лишь 9,5% считают это целесообразным в некоторых случаях.

Включение команды высшего звена управления в оперативную работу оправданно, когда

- на более низком уровне управления не удалось найти решение, отвечающее предъявляемым требованиям;
- принятое оперативное решение противоречит организационным стратегиям и ценностям;
- проблема оперативная, но с ней сталкиваются впервые.

Но подобные случаи редки, и в целом считается, что команда высшего звена должна заниматься вопросами общеорганизационного значения. Однако, как показывает анализ, командам не всегда удается устранить оперативные дела из работы высшего руководства.

## **Нелегко решать проблему приказом**

**Нередко совещания в командах проходят стихийно, и совместно принимаемые решения плохо выполняются.**

Наше исследование показало также, что менеджеры достаточно часто пользуются своим абсолютным правом на окончательное решение, но обычно принимают решение только после того, как ознакомятся с мнением команды. Из числа опрошенных 36,4% отметили, что менеджер команды принимает решение единолично; 63,6% – коллегиально, но имеет право вето. И никто не придерживается мнения,

что каждый член команды, включая менеджера, имеет равносильный голос.

В свою очередь мнение команды, пусть и не в полном составе, имеет больший вес и считается более ценным при анализе проблемы и разработке вариантов ее решения.

На вопрос о том, какие способы выработки решений менеджер их команды использовал в течение последнего года, ответы распределились так: 62,5% ответили, что менеджер принимал решение с привлечением лишь некоторых членов команды; 37,5% – решение принималось на собрании всей команды.

Наше исследование показало, что в командах отсутствует логическая схема организации разработки управленческих решений (проведения совещаний). К уже названным недостаткам деятельности команд в сфере разработки и принятия совместных решений добавляется еще и такой, как пороки самих решений, а точнее, просчеты и ошибки, допускаемые при переводе принятого решения на язык приказа:

- ✓ задание адресуется не тому лицу, которое за это отвечает;
- ✓ указывается нереальный срок выполнения;
- ✓ не обеспечиваются необходимые мероприятия.

## **Подсчет «за» и «против» не спас компанию**

**Процесс обмена информацией в командах нельзя назвать хорошо организованным.**

Установлено, что наиболее слабое место процесса обмена информацией в исследованных командах – использование информационных каналов: в различных ситуациях информации предоставляется меньше или больше, чем требуется для решения задач. В первую очередь это может быть связано с ошибочным выбором носителей информации.

Все информационные носители условно можно разделить на «бедные» и «богатые».

Наиболее «богатый» носитель – личное общение. Далее идут телефон, электронные средства коммуникации, затем – напоминания, письма, специальные компьютерные отчеты. И самый «бедный» носитель – это всевозможные

межличностные статистические средства – бюллетени, записки, обобщенные компьютерные отчеты.

Характеристика «богатство носителя» информации включает возможность прояснения недостатков, обнаруженных в информационном сообщении, скорость получения обратной связи от оппонента, способность информационного носителя отражать различные аспекты сообщения (деловой, эмоциональный).

Использование при решении простой и стандартной задачи «богатых» носителей приводит к избытку данных, возникновению множества сигналов, а в результате – к путанице и избыточному смыслу.

В свою очередь при решении сложной, многофункциональной, нестандартной проблемы применение «бедных» носителей информации (записки, бюллетени, письма и т.д.) зачастую также не позволяет получить адекватного решения.

### **Пример для иллюстрации.**

Предприятие успешно функционировало несколько лет. Поэтому последнее время руководство занималось разработкой проектов развития бизнеса. Один из вариантов заключался в создании на паевой основе лизинговой компании, специализирующейся на операциях со строительной техникой и оборудованием. Предполагалось, что основными клиентами станут небольшие подрядные организации, которые могли бы брать технику на несколько месяцев (на срок возведения конкретного объекта).

Директор направил имеющуюся по проекту информацию членам управленческой команды и попросил каждого из них дать экспертную оценку этого проекта в письменной форме. Некоторые из представленных оценок, с точки зрения директора, были недостаточно обоснованными, поэтому они были возвращены на доработку. Затратив на получение оценок больше времени, чем предполагалось, директор, просуммировав все высказанные «за» и «против», принял решение участвовать в данном проекте. Однако позднее стало очевидным, что это решение было ошибочным.

Значительная доля техники находилась за порогом нормативных сроков службы. Достаточно часто от лизингополучателей поступали жалобы на плохое техническое состояние машин и оборудования.

Особые проблемы возникли при организации лизинга грузоподъемных механизмов. По действующему законодательству эксплуатация грузоподъемных машин – лицензируемый вид деятельности. Владелец таких машин (лизинговая компания) должен

взаимодействовать по сложной схеме с Госгортехнадзором, содержать в штате соответствующих специалистов. Компания попыталась решить эту проблему за счет заключения договора со специальным предприятием по обслуживанию подобной техники, но это привело к удорожанию лизинговых сделок, чем, естественно, не были довольны лизингополучатели.

Эти и другие причины привели к тому, что вскоре после своего создания лизинговая компания завершила свою деятельность. Когда на одном из совещаний принятое решение было подвергнуто анализу, то после совместного обсуждения почти все из тех членов команды, кто первоначально высказался за участие в данном проекте, признали, что этого не следовало делать.

В ходе исследования было установлено, что во многих случаях лидеры команд просто считают излишним информировать членов команды о положении дел и отдельно уделять внимание формированию прозрачной информационной картины, создающей представление об общих результатах деятельности предприятия.

## **Вокруг конкретных проблем**

Исходя из результатов исследования мы рекомендуем следующее.

### **✓ Пересмотреть систему распределения ролей в команде.**

Закреплять за каждым членом команды не действия, а ответственность за определенную область (сферу) деятельности и за полученный в ней результат.

Например, начальник отдела маркетинга несет ответственность за поиск новых и перспективных рынков деятельности предприятия. При этом следует уточнить критерии оценки деятельности и форму отчетности. Например, ежемесячно начальник отдела представляет служебную записку с отчетом о проделанной работе и всеми необходимыми приложениями.

Очевидно, что сферы деятельности нескольких человек могут пересекаться. Поиск новых и перспективных рынков деятельности предприятия могут также заниматься начальник производственного отдела (предложения относи-

тельно организации производства новой продукции) и начальник отдела продаж (установление рабочих контактов с новыми перспективными клиентами).

Более того, один из основных принципов «командной» работы гласит, что в ролевом плане **команда состоит из частично перекрывающих друг друга ареалов ролей** (команда занимается решением многофункциональных проблем, а поэтому виды деятельности, выполняемые членами команды, взаимосвязаны между собой).

Поэтому очень важно определить, **кто несет окончательную ответственность за данную область (сферу) деятельности и за полученный в ней результат, а кто в данной ситуации обладает только рекомендательными и информационными полномочиями.**

✓ **Ввести в практику разработки и принятия совместных решений методы, доказавшие свою практическую ценность.**

Известно немало схем организации команды для разработки управленческого решения, доказавших свою действенность: метод мозговой атаки (брейнсторминг), метод сенектики (метод соединения разнородного), метод номинальной группы, метод Дельфи.

При выборе конкретного метода важно учесть уже существующие аспекты командной работы – поведенческие, коммуникативные, межличностные и другие.

Отдельно рекомендуется обратить внимание на то, что за исключением ситуаций, специально предусматривающих простой обмен информацией, каждая встреча команды, посвященная рассмотрению проблемы, должна завершаться конкретным решением. Его параметры (сущность, сроки исполнения, критерии контроля, ответственное лицо и др.) должны быть документально оформлены, например, в виде протокола совещания.

Каждый член команды, участвовавший в выработке решения, должен ознакомиться с протоколом в кратчайшие сроки (желательно не более 3 дней) и принять на себя обязательство по выполнению решения. Оно предполагает, что при принятии решения четко определено, кто отвечает за

исполнение решения, кто осуществляет контроль за исполнением, кто способствует исполнению решения и в какой форме (обеспечение информационной базы, экспертная консультация).

✓ **Обучить членов команды приемам осуществления эффективных формальных коммуникаций.**

Устранение выявленных в сфере коммуникаций недостатков требует понимания того, что тип решаемой задачи определяет выбор наиболее подходящих носителей информации. Следует ознакомить членов команды со всей возможной совокупностью информационных носителей, объяснить принцип классификации управленческих задач на простые и нестандартные сложные, показать неправильное и правильное соотношение между типом задачи и выбранным для обеспечения ее решения типом информационного носителя.

Обучение членов команды навыкам межличностных коммуникаций при совместном решении проблем лучше организовать в форме тренинговых мероприятий с соблюдением следующих условий.

□ В обучении принимают участие все члены команды. Команда очень выиграет, если всем ее членам одновременно удастся избавиться от помех в работе, потому что им предстоит работать над проблемами совместно.

□ Обучение имеет практическую направленность: ориентация на реальные задачи в реальном контексте. Используемый при обучении материал должен быть сосредоточен вокруг конкретных практических задач, а не общих моделей и подходов. Участники должны научиться тому, какие действия нужно осуществить на рабочем месте с учетом рабочего контекста, чтобы получить ожидаемый результат.

□ Источником учебного материала являются сами члены команды, данная организация. Соответственно упор делается не на стандартные ситуации, специально подготовленные для учебных целей, а на проблемы, с которыми сталкиваются в процессе работы члены конкретной команды.

# ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ И ГОСУДАРСТВО: *ГАРМОНИЯ ИНТЕРЕСОВ*

**Н. И. КУЧЕРСКИЙ,**  
доктор технических наук,  
генеральный директор Навоийского  
горно-металлургического комбината,  
председатель Правления концерна «Кызылкумредметзолото»,  
Герой Узбекистана,  
**С. Р. РИЗАЕВ,**  
доктор исторических наук,  
главный научный сотрудник Института стратегических  
и межрегиональных исследований при президенте  
Республики Узбекистан

**Н**авоийский горно-металлургический комбинат — крупнейший в мире производитель золота и урана. За 40-летнюю историю освоения комбинатом минеральных ресурсов Кызылкумов здесь сложились уникальное во всех отношениях производство и столь же уникальный коллектив, деятельность которого направлена на непрерывную модернизацию и разработку новых технологий, не имеющих аналогов в мире.

Формирование и становление коллектива происходили в специфических условиях. Во-первых, горно-геологические условия залегания здесь руд урана и золота обусловили экспериментальный характер освоения месторождения, технологии их добычи и переработки. Весьма крупные специалисты горного дела предупреждали, что уран в условиях Кызылкумов взять невозможно, что нет технологий получения рентабельного золота из бедных руд Мурунтау. Во-вторых, чрезвычайно судьбоносным оказалось постоянное сотрудничество и контакт с лучшими научными и конструкторскими коллективами СССР, в первую очередь Москвы и





Ленинграда, интеллектуальным потенциалом существовавшего в то время союзного Министерства среднего машиностроения для решения возникавших по ходу сложных и актуальных производственных проблем. В-третьих, здесь сложились атмосфера и дух творческого поиска, поощрения инициативы и смелого эксперимента, самостоятельного мышления. Инженеры и рабочие широко и непосредственно участвовали в создании и внедрении новых прогрессивных методов работы, наладке, освоении и доводке высокопроизводительных опытных образцов горной и другой техники, вырастали в крупнейших специалистов своего дела. В-четвертых, здесь всегда думали о людях, о создании для них нормальных условий труда, быта и отдыха, что позволяло выдерживать испытания адской жарой, пыльными бурями, безводьем, бездорожьем, напряженным и тяжелым трудом. В результате всего этого в технополисах НГМК сформировался свой неповторимый образ жизни.

В конце 80-х – начале 90-х годов над комбинатом нависла смертельная угроза. Закончилась «холодная война», на мировом рынке уран упал в цене, сошел на нет и спрос ВПК, ликвидировалась система Средмаша. Москва словно забыла о комбинате в Кызылкумах. Даже золото ее не прельщало, хотя страна залезала в долги, золотой запас таял. Между тем огромная махина комбината не могла в одночасье остановить движение. Уже в 1989 г. Минатом СССР, в систему которого после ликвидации Средмаша был передан НГМК, резко урезал финансирование на реконструкцию Мурунтау. Законсервировали вторую очередь строительства гидро-металлургического завода (ГМЗ-3) в Учкудуке. В глубоком карьере Мурунтау оставалось на ходу лишь 35–40% техники. «БелАЗы» конструктивно не выдерживали пекло, когда глубина карьера перевалила за 200-метровую отметку. Все, что зарабатывали, уходило в бюджет страны, а в валюте на перевооружение импортной техникой отказали. Создавалась ситуация на грани свертывания золотодобычи, ее угасания. Вскоре Советский Союз распался. Вертикаль управления рухнула, налаженные кооперационные связи были утеряны.

В этот решающий, даже грозный час – «быть или не быть» – твердую поддержку комбинату оказал президент Республики Узбекистан Ислам Каримов. Он и прежде очень внимательно, взвешенно и реалистически относился к нараставшим проблемам комбината, а в критической ситуации президент лично побывал в Навои и Зарафшане, изучил положение горняков. Руководители комбината поделились с ним замыслом перехода на самофинансирование.

Для старта новой парадигмы, чтобы перевооружиться, выйти на внешние рынки и начать зарабатывать, необходим был **крупный валютный кредит, предоставленный на льготных условиях**. И республиканская казна такой кредит выделила. Так была дана вторая жизнь карьере Мурунтау. С приобретением парка грузовиков типа «Юклид», «Катерпиллар», экскаваторов «Хитачи», «Катерпиллар» и «Ориенштайн-Коппель» карьер начал работать в обычном круглосуточном режиме. Золотоизвлекательный комплекс вышел на полную мощность.

Сейчас Зарафшан наращивает объемы выпуска золота, которое казна республики закупает по фиксированной цене. Вместе с тем комбинату от его валютной выручки выделяется **значительная квота для импортных закупок технологий, материалов, оборудования и материальных ресурсов той номенклатуры, которая не производится в республике**. Финансовое положение НГМК прочное. «Коренником» экономики не только Навоийской области, но и всего Узбекистана стало золото Мурунтау. На мировом рынке оно имеет статус эталонной поставки, подтвержденной сертификатами Лондонской и Токийской бирж. Попросту говоря, товарная марка золота Узбекистана непревзойденна.

Стабилизации работы комбината во многом способствовали реформы, которые планомерно и последовательно проводило и проводит руководство республики, а также постоянная помощь, оказываемая комбинату Кабинетом министров. Это связано с рядом важных обстоятельств.

Во-первых, приоритеты НГМК совпали с **приоритетными сферами инвестиций**, определенными молодым независимым государством: **минеральные ресурсы, золото,**

**цветные металлы.** Для кредитования республика выбрала те виды продукции, с которыми можно быстро выйти на мировой рынок.

Во-вторых, главной своей задачей страна определила **сохранение гражданского мира и согласия.** Для многонационального коллектива НГМК это имеет немаловажное значение.

В-третьих, законотворческий процесс в Узбекистане сразу же был направлен на создание **правовой базы экономической самостоятельности государственных и частных предприятий, давал необходимые гарантии иностранным инвесторам.** Предприятия получили право самостоятельно устанавливать связи с иностранными партнерами.

В связи с образованием независимой Республики Узбекистан комбинат со всеми производственными подразделениями стал ее собственностью и получил **полную хозяйственную самостоятельность.** В 1992 г. комбинат, а также ряд производственных, строительно-монтажных, проектно-исследовательских, научно-исследовательских и других организаций бывшего Минсредмаша СССР были объединены в Государственный концерн «Кызылкумредметзолото». Получив хозяйственную самостоятельность, комбинат стал сам решать проблемы выпуска готовой продукции, заключения договоров на приобретение и поставку материалов, механизмов и оборудования, установления прямых связей с предприятиями и организациями СНГ и стран дальнего зарубежья. Все это позволило предприятию оснастить горное производство карьера Мурунтау импортной высокопроизводительной экскаваторно-транспортной техникой, а гидрометаллургический (золотоизвлекательный) завод № 2 – технологическим, дробильным, мельничным и другим оборудованием. В результате добыча и переработка руды на заводе за последнее десятилетие доведена с 19 млн т руды в год до 26 млн т. В настоящее время продолжается реконструкция золотоизвлекательного комплекса, производительность которого в ближайшее время планируют увеличить еще на 3 млн т руды в год.

Большое значение в повышении эффективности горнорудных предприятий сыграли научно-технические решения, выполненные в рамках НИОКР предприятия. Совместно с американской фирмой «Ньюмонт майнинг корпорейшн» здесь создано совместное предприятие «Зарафшан-Ньюмонт», которое производит кучное выщелачивание золота из забалансовых руд и горнорудной минерализованной массы отвалов карьера Мурунтау с последующим аффинажем золота на ГМЗ-2. Пуск предприятия в эксплуатацию осуществлен в июле 1995 г. К настоящему времени оно выпустило уже более 80 т золота.

Получил развитие и Учкудукский социально-производственный комплекс. 27 октября 1993 г. Кабинет министров Республики Узбекистан принял постановление «О мерах по ускорению социально-экономического развития Учкудукского района Навоийской области». Были приняты все необходимые меры по финансированию строительства ГМЗ-3, который в советское время превратился в долгострой. Строительная площадка ГМЗ-3 стала настоящей народной стройкой республики, что позволило в 1995 г. ввести в эксплуатацию первую очередь золотоизвлекательного комплекса. Учкудукский промышленный район переживает второе рождение. Успешно отработав запасы урана карьерных и шахтных полей, горняки Учкудука начали освоение золоторудного месторождения Кокпатас, использовали для этого технику, ранее работавшую на урановых рудниках.

Минерально-сырьевые золоторудные ресурсы НГМК характеризуются наличием двух промышленных типов руд: золото-кварцевый (Мурунтау) и золотосульфидный (Кокпатас, Даугызтау). Золотокварцевые руды обрабатываются карьером Мурунтау и составляют основу сырьевой базы комбината. Из золотосульфидных месторождений в настоящее время обрабатываются только окисленные руды на Кокпатасе, которые перерабатываются на ГМЗ-3. Даугызтауское месторождение до настоящего времени не эксплуатируется.

В 1997 г. Навоийский горно-металлургический комбинат выступил с **новой концепцией освоения** месторождений Даугызтау и Кокпатас.

В основу нового, разработанного специалистами комбината проекта легла следующая концепция.

1. Отказ от создания совместного предприятия с иностранными участниками.

2. Объединение золотосульфидных месторождений Кокпатас и Даугызтау в единый горно-металлургический комплекс, в пределах которого добыча руд и первичное обогащение будут осуществляться на каждом месторождении, а их переработка – на заводе ГМЗ-3 (Учкудук).

3. Использование новейших компьютерных технологий оптимизации финальных форм карьеров и графиков их отработки, позволивших на 35–40% снизить объем вскрышных пород и соответствующих затрат.

4. Использование прогрессивной технологии предварительного механического обогащения руд путем порционной и кусковой сепарации на месте добычи, которая позволяет сразу исключить из транспортировки и переработки более чем 50% горнорудной массы с некондиционным содержанием металла и повысить его содержание в руде, направляемой на переработку на ГМЗ-3.

5. Использование биоксидной технологии окисления сульфидных руд на заводе ГМЗ-3.

Таким образом, освоение крупнейших золотосульфидных месторождений Кызылкумов получает совершенно новое концептуальное решение. Такой комплексной технологии добычи и переработки золотосульфидных руд больше нигде в мире не существует.

Стратегия строительства новых горно-перерабатывающих комплексов и дальнейшего промышленного освоения природных богатств Кызылкумов направлена на разработки нетрадиционных для комбината минерально-сырьевых ресурсов. Уже построена первая очередь комбината по выпуску фосфатных удобрений на базе запасов Джерой-Сардаринского месторождения фосфоритов.

Развитие уранового производства направлено на значительное повышение его эффективности за счет полномасштабного внедрения наиболее прогрессивного способа добычи урана подземным выщелачиванием. Достаточно сказать, что в 1995 г. в НГМК полностью прекращена добыча урана открытым и шахтным способами. Уже семь лет весь уран в НГМК добывается наиболее экологически чистым и радиа-

ционно-безопасным методом – подземным выщелачиванием. Этот способ добычи позволяет чутко реагировать на цену и спрос на уран на международном рынке и оперативно вовлекать в эксплуатацию или консервировать те или иные рудные площади с минимальными затратами.

За годы независимости Республики Узбекистан комбинат неузнаваемо изменился. И в техническом отношении, и в решении вопросов качественной отработки месторождений, в наращивании объемов производства, в культуре и эстетике производства. Резко увеличились мощности, полностью произведено техническое перевооружение. Предприятие начало ритмично работать.

На 40% возрос объем добычи золота, хотя значительно увеличились трудоемкость, глубина карьера и расстояния транспортировки руды. Расширилась номенклатура выпускаемой продукции. Если раньше выпускали только уран и золото, то сейчас здесь производят ювелирные и трикотажные изделия, мрамор, электроды, поливинилхлоридные трубы, токарные и фрезерные станки...

Сегодня руководители комбината, имея широкие деловые связи с крупнейшими мировыми корпорациями, сами многое сравнивают и сопоставляют. И выясняется, что отечественный менеджмент в горнорудной отрасли во многих отношениях сильнее. Учкудук и Зарафшан выковали его таким, как ни в одной школе бизнеса или корпорации не выучат. Да и кадры для Учкудука и Зарафшана подбирали на соревновательной основе – из числа лучших выпускников вузов России, Украины, Узбекистана и др.

Примечательно, что многие специалисты начинали здесь с нуля и выходили на решение сложных технических, технологических и экономических задач. На уране ключ к месторождению был найден в сорбционно-гравитационной технологии выделения урана из руды с помощью ионообменных смол. Ее разработали в Москве под руководством академика Б. Н. Ласкорина. В Зарафшане московские ученые в сотрудничестве с практиками в короткие сроки открыли и впервые в мире внедрили в практику гравитационно-сорбционный метод извлечения золота непосредственно из пульпы.

Корпоративный уровень управления, планирования инвестиций, профессионализм менеджмента на комбинате под стать мировому. Доказательство этого – и коэффициент извлечения золота из руды, который здесь выше, чем во многих горнорудных корпорациях с мировым именем, и себестоимость грамма металла, которая включает затраты на содержание социального сектора технополисов, оставшихся на балансе комбината, и позволяет получать прибыль, расширять дело. Предоставленное законами Республики Узбекистан право предпринимательской деятельности комбинат, как государственное предприятие, использует сполна. Он завоевал доверие на международных рынках. К слову, НГМК – единственное горнодобывающее предприятие, освоившее все технологии производства золота – от разведки до выпуска высококачественных изделий собственного ювелирного завода.

Правительство Узбекистана совместно с руководством НГМК тщательно проанализировало ситуацию, которая сложилась на комбинате в 1993–1994 гг. Тогда за два года с предприятия ушло 20 тыс. человек, многие высококвалифицированные специалисты. Было принято важнейшее постановление Кабинета министров «О стабилизации коллектива НГМК». Сегодня оно неукоснительно выполняется. Каждый пункт постановления – звено единой цепи. Если нарушить хотя бы один, люди перестанут верить, начнется новый отток. Начнут уходить перспективные кадры. Поэтому работникам комбината гарантируется решение не только их личных социальных проблем, но и их детей, родителей... Удерживаются опытные кадры, созданы условия для их плодотворной работы еще на 10–15 лет. За это время предприятие сможет вырастить новых специалистов.

На комбинат вернулись многие ведущие специалисты, ранее выехавшие в Россию. Текучесть кадров ныне не превышает 7%, в то время как в советские годы она составляла 9–11%.

Во многих странах СНГ горнорудные предприятия, пытаясь выжить, «сбрасывают» с плеч социальную сферу, ссылаясь на «рынок». Здесь же, напротив, социальная сфера –

гордость НГМК. Детский оздоровительный лагерь «Золотинка» в живописном месте под Зарафшаном все лето заполнен. Детей и в горы возят отдыхать. Вложения в здоровье поколения, в семейное благополучие окупаются высокой производительностью на работе. Хотя прямой связи вроде и нет.

Дворцы культуры, пансионаты, детские сады, спортивные базы, бассейны – все это создавалось десятилетиями. Содержать их больших денег стоит. Но на комбинате даже не помышляют сокращать затраты на социальную сферу. На попечении одного только пенсионного отдела НГМК 8400 ветеранов, получающих пособия, выплаты, оплату лечения. В том числе и те, кто, отдав молодость комбинату, затем уехал в другие страны СНГ. Переехать многим из них помог НГМК. Комбинат из года в год строит в России жилье для ветеранов, поддерживает с ними постоянную связь. Не утрачено чувство общности, своего рода братство, зародившееся в первые годы освоения Кызылкумов.

Все эти социальные программы комбинат поддерживает, несмотря на то, что его финансовое положение далеко не простое: на международном рынке одновременно упали цены на золото и на уран. И хотя объемы добычи были увеличены, потери превысили эффект от роста выработки. Нарастание мощностей требует гигантских капиталовложений. Но комбинат идет на это.

Узбекистан – одна из немногих стран СНГ, где есть устойчивый рост валового продукта. На Навоийском ГМК гордятся тем, что предприятие во многом является локомотивом этого роста. Добротность и плодотворность «узбекской модели» экономических реформ в условиях кризиса и свертывания товарных обменов между странами СНГ проявляют себя на деле. Это видно и на примере расширенного воспроизводства на НГМК. Флагман индустрии Республики Узбекистан не только «устоял» в сложных условиях распада Союза и переходного периода, но и значительно увеличил объем и номенклатуру выпускаемой продукции.

**Подготовил А. М. ПАЗОВСКИЙ**



# БЫЛ ЛИ ТРИУМФ СОВЕТСКОЙ ЭКОНОМИКИ?

---

Отклик на статью Г. И. Ханина «50-е годы – десятилетие триумфа советской экономики» (ЭКО. 2001. № 11)

---

П. П. ЛУЗАН,  
доктор экономических наук, профессор,  
Смоленск

## Противоречивые версии о прошлом

Объективный анализ экономического положения нашей страны в XX веке – важнейшая задача историков экономики. Он позволит получить правильное представление новым поколениям о «победах» и провалах советской Административной системы. В связи с этим не только невозможно пройти мимо статьи Г. И. Ханина. Я не могу думать, что это заказная работа, но она – лакомый кусочек для тех, кто рисует прошлое в радужном свете и мечтает вернуть нас всех к тем «прелестям жизни», которые мы прошли в советское время.

В статье Г. И. Ханина мы находим небольшой перечень достижений, не менее полутора десятков негативных признаков и потрясающий вывод: «**десятилетие триумфа**» и «**выбор командной экономики как инструмента**» сегодня (!) Смысл предложения прост: если был возможен триумф, то почему не попытаться его повторить?! Но условием возможного повторения является восстановление Административной системы, от которой мы так пострадали (автор статьи о страданиях умалчивает, возвышая достижения). В связи с этим невозможно не привести в дополнение к тезисам Г. И. Ханина некоторые детали и выводы.

Обратимся к предыдущим работам Г. И. Ханина (ЭКО. 1989. № 10). Статья Г. И. Ханина о нэпе имеет подзаголо-

© ЭКО 2002 г.



вок «**Причины низкой эффективности советской экономики**» (с. 72). А на с. 67 читаем: «Даже в лучший для Административной системы период, в конце 50-х годов, по сравнению с 1928 г. материалоемкость продукции народного хозяйства выросла на 30–35%, а фондоотдача упала примерно на 15%. Очень медленно росла производительность труда. Словом, **все экономическое развитие носило сугубо экстенсивный характер**»<sup>1</sup>.

После этого в 2001 г. Г. И. Ханин утверждает: «СССР входил в число стран с наиболее высокими темпами экономического роста... по темпам роста производительности труда СССР также входил в число мировых лидеров... Особенно важно то, что этот рост, в отличие от довоенного, **носил преимущественно интенсивный характер**». Вот так: и нет и да!

Тут же перечислен еще ряд характерных черт: «резкое возрастание военных расходов в 1958–60 гг.; затухание инвестиционных процессов в гражданских отраслях; усиление диспропорциональности экономики; непродуманные и поспешные экономические реорганизации; начавшееся массовое выбытие оборудования, полученного в порядке репараций и ленд-лиза...»

Но как ни странно, после этого следует вывод: «Затухание экономического роста, начавшееся в конце 50-х годов, было не следствием внутренних пороков командной экономики...» Ну и головоломки, причем не только в разных журналах, но и в одной последней публикации: все хорошо, хорошо; а до этого — «низким было качество многих видов продукции... а часто они вообще не производились... показатели эффективности были ниже, чем в развитых странах, много слабых мест было в структуре» (с. 168). И в конце: это «не следствие внутренних пороков командной экономики, а результат малоквалифицированных действий политического и хозяйственного руководства». И вот итог: «командная экономика, при всех её недостатках, обладает большим потенциалом развития...» (!?)

Это как же понимать?! Тем более что из полутора десятков перечисленных отрицательных признаков системы

---

<sup>1</sup> Более подробно см.: Коммунист. 1988. № 17 (везде подчеркнуто мною — П. Л.)

(с. 168–170) такой вывод никак не напрашивался. Наоборот, от Административной системы нельзя ждать хорошего!

## Статистика или ложь?

Отсутствие аргументации у автора побудило нас обратиться к другим источникам (Наука и жизнь. 1989. № 4. С. 43). Здесь мы узнаем, в отличие от статистических сборников, что среднегодовой плановый прирост производства важнейших видов продукции был выполнен в четвертой пятилетке лишь на 88% (плановый – 26,6%, фактический – 23,3%). Но это оказался самый высокий прирост в сравнении с другими пятилетками. Данных за эту пятилетку не оказалось даже в юбилейном статсборнике «50 лет образования СССР», в котором сведения о приросте производства в промышленности помещены лишь с 1951 г. (16,0%), а затем показано ежегодное снижение темпов прироста (с. 56) до 11–12% в год и ниже.

Валовая продукция сельского хозяйства, оказывается, росла и до 1953 г.: в 1952 г. – на 8,7%, в 1953 г. – на 2,9%. А вот к уровню 1940 г. прирост в 1952 г. составил лишь 1%, а в 1953 г. – целых 4%. Только в 1952 г. удалось достигнуть уровня 1940 г. Но вместо успехов, которых можно было ожидать в связи с преодолением рубежа 1940 г. (в сравнении с 30-ми годами он считался победным), оказалось состояние кризиса.

И как же после этого верить советской статистике? Первую пятилетку по отчетам выполнили в 4 года, но в итоге плановые задания по темпам прироста оказались выполненными лишь на 41%, во второй пятилетке – на 70%, в четвертой – на 88%, а далее темпы падали и падали.

Эти данные отнюдь не указывают на наличие триумфа. Во-первых, сравнительно с последующими пятилетками высокие темпы роста в первой и второй пятилетках – это результат развития в условиях произошедшей в 1918–1921 гг. деиндустриализации; во-вторых, как видно из примечаний в приводимой справке, темпы в первой пятилетке были фактически существенно ниже, чем в 1922–1928 гг.; в-третьих,

как будет указано далее, на темпы послевоенных пятилеток существенно влияли послевоенное состояние общества и ГУЛАГ; в-четвертых, массовые приписки.

Но и к этим цифрам недоверие большое: в сельском хозяйстве амбарный учет, применявшийся ранее, был заменен бункерным, не говоря уже о методах оценки урожайности; в промышленности рост затрат оказался источником «роста производительности труда». Об этом было метко сказано в 1988 г. Г. Ханиным и В. Селюниным: «Лукавая цифра»!

Приведем более полные данные о показателях развития страны.

### **Результаты выполнения плановых заданий по производству важнейших видов продукции, %**

<b>Пятилетка</b>	<b>Плановый среднегодовой темп прироста</b>	<b>Среднегодовой фактический темп прироста</b>	<b>% выполнения плановых заданий</b>
I (1928–1932)	29,1	11,9	41
II (1933–1937)	20,9	14,6	70
IV (1946–1950)	26,6	23,3	88
VI (1965–1960)	15,3	11,4	74
VII (1961–1965)	11,6	8,7	75
VIII (1966–1970)	9,1	5,8	64
IX (1971–1975)	6,5	4,6	70
X (1976–1980)	4,5	2,5	55
1982 г.	3,2	1,3	41

#### **Примечания:**

1) уровень национального дохода в 1932 г. был ниже объявленного на 14%;

2) утвержденный «оптимальный вариант» был выполнен лишь на 58%;

3) темпы прироста 20 важнейших видов продукции в I пятилетке были в 3 раза ниже, чем в 1922–1928 гг., в том числе: а) прирост добычи угля в 1926–1927 гг. составлял 39,9% (в среднем за год), в 1929 г. – лишь 13,0%.

*Источник:* Наука и жизнь. 1989. № 4. С. 43.

За последующие годы доверие к цифре от имени Госкомстата еще более упало: переход на расчет ВВП показал жуткие приписки, которые творила наша статистика под руководством системы. То нам сообщали, что по размеру национального дохода СССР уже достиг 66% (в 1986 г.) от уровня США, по производству промышленной продукции –

более 80%, а продукции сельского хозяйства – 85%?!<sup>2</sup> Осталось чуть-чуть – и мы сравняемся, а потом, как пишет Г. Ханин, «лишь немногие сомневались в возможности СССР превзойти США в экономическом отношении»<sup>3</sup>.

Но грянул 1989 г. – переход на мировую методологию исчисления производства, и оказалось все совсем не так: общий объем произведенного валового национального продукта в СССР составил лишь 17,3% от уровня США. А куда же исчезли полсотни процентов? Ответ прост: в мусорную корзину!

Заслуги Административной системы по «накручиванию вала» оказались на свалке вместе с мечтами «догнать и перегнать США». По-старому «накрутили» объем совокупного общественного продукта до 1568,6 млрд руб., но из этой суммы пришлось выбросить 644,6 млрд руб. в качестве повторного счета или приписок как нереализованного продукта, а возможно, и не произведенного вообще. В ВВП осталось лишь 924 млрд руб.<sup>4</sup>

В 1991 г. к этой сумме прибавили еще 19 млрд руб., и размер ВВП 1989 г. увеличился до 943 млрд руб. Но это подняло соотношение ВВП СССР к ВВП США лишь едва на 0,4% и округленно составило 17,7% от уровня США.

О постоянных крупных приписках свидетельствуют данные альтернативных оценок с участием Г. И. Ханина. Предлагаем фрагмент этих оценок.

Показатель	Среднегодовые темпы прироста, %					
	1961–1965	1966–1970	1971–1975	1971–1980	1981–1985	1988
<i>Национальный доход</i>						
Госкомстат	6,5	7,8	5,7	4,3	3,2	4,4
альтернатива	4,4	4,1	3,2	1,0	0,6	0,3
<i>Производительность труда</i>						
Госкомстат	6,1	6,8	4,5	3,3	3,1	5,1
альтернатива	3,4	3,0	1,9	0,2	0,0	1,0

*Источник:* Коммунист. 1988. № 17. С. 85; ЭКО. 1989. № 4. С. 123

<sup>2</sup> Народное хозяйство СССР за 70 лет. Юбил. стат. ежегодн. М., 1987. С. 13.

<sup>3</sup> ЭКО. 2001. № 11. С. 167.

<sup>4</sup> Народное хозяйство СССР в 1989 г. М.: Статистика, 1990. С. 6.

Здесь не оказалось данных за 1946–1950 гг., 1951–1955 гг., 1956–1960 гг., но технология подсчета в четвертой и пятой пятилетках была еще жестче. Сколько же из 23,3% по четвертой пятилетке были реальностью?

**«Гениальность» руководителя –  
главный признак советской системы  
и составляющая «успехов» её экономики**

**К**ому же нужны были эти «накрутки»? Конечно, не простым людям, не экономистам и статистикам. Они нужны были только Административной системе.

Исходя из этого и с учетом тех недостатков Административной системы, которые отмечены автором «триумфа» на с. 168–170 (в статье 2001 г.), не следует оправдывать систему и приписывать ей особые возможности и заслуги в обеспечении быстрого экономического роста и повышения благосостояния «всех слоев населения». Нам многое уже известно, как «монтировались спектакли», поэтому было бы глубокой ошибкой считать все беды результатом случайных «малоквалифицированных действий политического и хозяйственного руководства», как это представил нам Г. И. Ханин в своих последних тезисах.

Почему же на протяжении функционирования этой системы постоянно возникали эти «малоквалифицированные действия»? Они были результатом, следствием пороков этой системы, а не случайными отклонениями. Назначали не тех, кто знал и хорошо делал, а тех, кто прислуживал, – Н. С. Хрущева, Л. И. Брежнева, К. У. Черненко и им подобных. Эта линия осталась и после развала системы, которая не умерла полностью, а продолжает жить в старых кадрах, держащих, начиная с Б. Н. Ельцина, крепко в своих руках ключевые позиции. В этом одна из причин наших бед!

Результаты подобных «малоквалифицированных действий» вся страна увидела 16 декабря 2001 г. на канале «Культура» при демонстрации документальных фильмов, пролежавших на полках десятилетия, в том числе и об освоении целины. На кадрах одного из них – тучи песка в

воздухе на целине в Кулундинской степи. Песок засыпал поля, а Система пела гимны освоению целины. В этой связи нельзя не вспомнить последние диктовки Г. В. Плеханова в апреле 1918 г.: «Путь большевиков, каким бы он ни был, коротким или длинным, неизбежно будет ярко раскрашен фальсификацией истории, преступлениями, ложью, демагогией и бесчестными поступками». При наличии подобной «гениальности» «малоквалифицированные действия», постоянные приписки и ложь – важнейшие черты системы.

### Воспоминания о жизни в 50-е годы

Одним из доказательств «триумфа советской экономики в 50-е годы» у Г. И. Ханина является утверждение о «быстром росте уровня жизни всех слоев населения» в те годы. Нельзя пройти мимо и этой «байки».

Главное воспоминание о тех годах – это бесконечные очереди за хлебом (дневные и ночные), в основном детей и стариков. Он был сырым и рыхлым, но если и его не достанется, то большая беда. Но и, конечно, по дороге из магазина дети часто съедали все купленное!

Другое воспоминание – это военное обмундирование, чаще – его отдельные фрагменты, в которое были одеты все, от мала до велика, особенно до 1950 г. Я, будучи секретарем РК ВЛКСМ, до 1952 г. имел в качестве зимней и осенней одежды офицерскую шинель – подарок старшего брата.

Так что «рост уровня жизни всех слоев населения» в те годы происходил по схеме: от полной нищеты – в остатки военного обмундирования – к тканевым ботинкам и одежде, которые сегодня было бы стыдно надеть даже для поездки на дачу – к налогам на селе на каждое дерево и сдаче молока, яиц, мяса в обязательные заготовки государства даже теми, у кого не было ни скота, ни птиц: покупай и сдавай!

Объемы продаж продовольственных товаров еще в 1950 г. не достигли уровня 1940 г. и составляли лишь 94%, в том числе по продажам муки, хлеба и хлебобулочных изделий – 90%, молока и молочных продуктов – 87%. Не

хватало мыла – его объем продаж, по данным статистики, которая всегда работала на завышение показателей, был на уровне 72%<sup>5</sup>.

Не лучше обстояло дело с потреблением других непродовольственных товаров. В 1950 г. на душу населения потреблялось шерстяных тканей – 1,3 м<sup>2</sup>, шелковых – 0,6 м<sup>2</sup>, верхнего трикотажа – 0,3 штуки, бельевого трикотажа – 0,8 штуки, обуви кожаной – 1,1 пар в год<sup>6</sup>. Так что за 2–3 года по одной единице платья или трикотажной рубашки на человека производилось, а сколько до него «доходило» – это особый вопрос. В отдалении от Москвы мы могли получать за пятилетку по одной штуке изделий, качество которых было, как верно пишет Г. И. Ханин, «низким», а многие «вообще не производились» (с. 168). Так мы и жили: от «пайка» – до «пайка», от очереди – до очереди.

---

### Справка

**1941–1950 гг.** – вторая мировая война; послевоенная разруха, карточная система, принудительные государственные займы у населения, массовая депортация народов; массовый голод в 1947 г.; денежная реформа; увеличение длительности рабочей недели (до 1956 г.); идеологическое и политическое ужесточение, разрастание репрессивных органов и концентрационных лагерей; создание лагерей специального режима;

**1951–1960 гг.** до 1956 г. – действие закона, прикрепляющего трудящихся к предприятиям (с 1940 г.); послевоенная массовая алкоголизация населения; кампании по укреплению колхозов, против приусадебных подсобных хозяйств; принудительные государственные займы, послевоенные демографические перекосы в структуре населения; крупные экологические катастрофы<sup>7</sup>.

---

### ГУЛАГ как фундамент экономики 50-х годов

**К**о всем ключевым стройкам в те годы был причастен ГУЛАГ. Следовало бы попытаться оценить долю этих строек, заводов, рудников в промышленном и оборонном

---

<sup>5</sup> Народное хозяйство СССР. 1922–1972 гг. С. 375.

<sup>6</sup> Там же. С. 372.

<sup>7</sup> ЭКО. 2001. № 7.



производстве всей страны. Вся атомная промышленность, и не только она, создавалась полностью ГУЛАГом.

В 1990 г. «ЭКО» публиковал много данных о лагерях ГУЛАГа. Я сгруппировал эти данные, и вот что получилось.

По девяти управлениям (без Магадана и Чукотки) выявлен 291 лагерь, в том числе: Европейская часть СССР – 90 лагерей; Урал, Западная Сибирь, Казахстан и Средняя Азия – 132 лагеря; Восточная Сибирь, Якутия, Юг Дальнего Востока – 69 лагерей. Кроме этого, Дальстрой имел 203 лагеря. Всего, по опубликованным территориальными обществами «Мемориала» данным, в СССР работало 494 лагеря. Численность заключенных после войны оценивалась в 8–9 млн человек. Для сравнения: среднегодовая численность рабочих и служащих по всей промышленности (ППП) составляла в 1950 г. 15317 тыс. человек, в том числе по РСФСР – 10827 тыс. человек<sup>8</sup>. Так что округленно еще добрую половину к численности промышленно-производственного персонала всей промышленности страны добавляли лагеря ГУЛАГа.

Кроме этого, по инерции еще во многом сохранялись принципы военного положения, если не юридически, то фактически: систематически объявлялись «мобилизации» на стройки, на уборку урожая и т. п. За работу денег никто не платил!

Так нас продолжали мобилизовывать по 1956 г., когда была ликвидирована и система ГУЛАГа! Но выезды «на уборку урожая» за счет предприятий остались до конца жизни Системы.

## Выводы и предложения для оценки источников роста в 50-е годы

**П**равильная, аргументированная, взвешенная оценка всех факторов экономического роста применительно к экономике СССР в 50-е годы не может не учитывать все вышесказанное. Поэтому:

1) для объективной оценки роли Административной системы в обеспечении роста в 50-е годы обязательно следует оценить масштабы: а) приписок Госкомстата, б) прироста результатов за счет сохраняющейся тенденции военного положения, в) вклада системы ГУЛАГа в общий объем прироста, г) постоянных приписок (как писали в «ЭКО», даже немецких военнопленных приучали к припискам);

---

<sup>8</sup> Народное хозяйство СССР. 1922–1972. С. 147, 148.

2) нельзя идеализировать меры Системы по «росту благосостояния всех слоев населения»: те, кто жил тогда, знают, что стало чуть лучше, чем во время войны, но дефицит всего давил даже при наличии мизерных доходов, и нищенское состояние населения было подавляющим, рост уровня жизни наблюдался только у принадлежащих к системе управления и торговле. Было много ОРСов, и о них говорили так: «Что такое ОРС? Ответов несколько: “обеспечь раньше себя”; “обеспечь родственников своих”; “остальное раздай соседям”»! Те, кто не входил в номенклатуру, ничего не получали.

А «вожди» Системы в центре и на местах имели не только закрытые (для народа) магазины и склады, но и тайные личные склады!

Советская Административная система уничтожила десятки миллионов людей, и поэтому было бы кощунством пытаться находить этому оправдание, а то и говорить о возможности возвращения. Если кто-то думает, что это будет «не та Административная система, а новая», то в России и сейчас старая еще не ушла и долго будет продолжать нас давить. В связи с этим опять просятся в текст последние мысли Г. В. Плеханова: «...Совершив переворот и провозгласив его социалистической революцией, Ленин направляет российскую историю по ложному, тупиковому пути. В результате Россия отстанет в своем развитии на многие годы, а возможно, и на десятилетия». Увы, теперь уже и о столетиях идет речь!

**Альтернативы демократическому развитию страны и экономики в России нет!** Ранее был миф о Советской системе, потом ее назвали Командно-административной системой<sup>9</sup>. Но зачем этот миф раздуть сейчас?

---

<sup>9</sup> Воронов Ю. П. Миф о командно-административной системе// ЭКО. 1990. № 5. С. 129–135.

Задумавшись над причинами малой привлекательности России для иностранного капитала, автор обратился к опыту первой половины 20-х годов, к периоду новой экономической политики (нэп), неотъемлемым элементом которой был провозглашен курс на привлечение иностранного капитала в форме концессий. Приводимые в статье материалы впечатляют, рождают яркие аналогии с современностью и, несомненно, заинтересуют как сторонников, так и противников привлечения иностранного капитала.

---

# Потерянный шанс

(о привлечении иностранного капитала в Россию)

**Ю. М. ГОЛАНД,**

кандидат экономических наук,

Институт международных экономических и политических  
исследований РАН,

Москва

## Переговоры о концессии Уркарта

*Нам не жалко дать иностранному капиталисту и 2000% прибыли, лишь бы улучшить положение рабочих и крестьян, — и это нужно осуществить во что бы то ни стало.*

**В. И. Ленин**

20 июня 1921 г. нарком внешней торговли, официальный представитель России в Англии Л. Б. Красин направил в правительство записку, в которой сообщал о том, что к нему обратился крупный английский промышленник Л. А. Уркарт с предложением о сдаче концессий на принадлежавшие его компании до революции горнорудные предприятия Урала и Сибири. Под концессией имелась в виду многолетняя аренда предприятий, причем в отличие от обычной аренды в каждом концессионном договоре могли быть предусмотрены те или иные отклонения от действующего законодательства. Концессии могли предоставляться как иностранному владельцу, так и смешанному обществу с участием отечественного капитала.

© ЭКО 2002 г.



Речь шла действительно об очень крупной сделке, которая могла бы не только сама по себе существенно облегчить восстановление горнорудной промышленности, но и повлияла бы на других потенциальных концессионеров.

Л. А. Уркарт, которому в то время было 47 лет, большую часть своей жизни – 27 лет – провел в России и свободно владел русским языком. По специальности горный инженер, он до революции около 10 лет работал в Баку, а затем на Урале и на Алтае. Незадолго до мировой войны он возглавлял Русско-Азиатское объединенное общество, которому принадлежали на правах собственности или аренды медные рудники и медеплавильный завод в Кыштымском округе, угольные копи в Экибастузе, Риддерские рудники на Алтае, где добывались цинк и свинец, полиметаллические месторождения в Таналыке. Эти предприятия были оборудованы по последнему слову техники, на них работали лучшие русские инженеры, а также высококвалифицированные зарубежные специалисты. Вскоре после революции эти предприятия были национализированы, так как их руководство отказалось признавать рабочий контроль. Во время гражданской войны Уркарт был активным сторонником интервенции стран Антанты против советской власти и поддерживал Колчака, который фактически вернул ему предприятия. Уркарт был очень влиятельной фигурой в политическом мире Запада, среди его близких друзей был и министр торговли США Г. Гувер, министр иностранных дел Великобритании Д. Керзон, что повышало значение договоренности с ним.

Как писал Л. Б. Красин, Уркарт в беседе с ним утверждал, что без его содействия восстановить предприятия будет трудно, потому что все результаты изысканий по разведке и использованию месторождений обрабатывались и фиксировались в Лондоне, а технический персонал предприятий разъехался по разным странам, но находится у него на учете, и по первому знаку все явятся на места. Политбюро ЦК компартии уже 2 июля 1921 г. приняло в принципе предложение Уркарта, и для ведения переговоров о конкретных деталях концессионного договора была образована специальная правительственная комиссия. 20 августа Уркарт приехал в Москву и вел переговоры до 12 сентября. Однако в середине сентября Политбюро решило прервать переговоры. В качестве основной причины назывались разногласия по экономическим вопросам. Уркарт требовал признать 5%-е доленое отчисление от валового производства в

пользу государства, в то время как правительственная комиссия настаивала на 10%. Это доленое отчисление заменяло все налоги и служило платой за предоставление концессии.

Уркарт же в письме Л. Б. Красину от 12 октября сделал упор на разногласиях по двум статьям договора. Так, он требовал, чтобы те работники, которые будут заняты на его предприятиях, были освобождены от всяких видов трудовых мобилизаций и могли быть арестованы только по приговору суда, а не по воле ВЧК. Далее он предлагал на роль арбитра, который должен был разрешать разногласия между сторонами, нейтрального специалиста, назначаемого американским Институтом горных инженеров и металлургов. Комиссия же настаивала на том, чтобы им был гражданин России, назначаемый Российской академией наук. Уркарт объяснял свое несогласие с этим предложением тем, что любой российский гражданин не может быть свободен от давления властей.

В беседе с Л. Б. Красиным он заметил, что предлагавшийся правительственной комиссией в качестве арбитра русский ученый не гарантирует даже минимума беспристрастности, ибо любого ученого можно приговорить к расстрелу за инакомыслие. Отрывки из письма Уркарта Красину, в котором он говорил о невозможности иметь дело с советской властью, были опубликованы в английской печати и вызвали широкий резонанс среди общественности, а также повлияли на позицию правительств стран Антанты, затормозив развитие их отношений с Россией.

### **Идея временной реституции В. Н. Ипатьева**

*Пока мы собственными силами, деньгами и мозгами не в состоянии справиться с восстановлением производства в этих жизненно важных отраслях промышленности, нам не остается ничего иного, как призвать иностранный капитал, хотя бы пришлось ему здорово заплатить за науку.*

**Л. Б. Красин**

Примерно в это же время с кардинальным предложением, развивающим идею концессий, выступил член Президи-

ума Высшего совета народного хозяйства (ВСНХ), известный химик, академик В. Н. Ипатьев, который во время первой мировой войны возглавлял химический комитет при Главном артиллерийском управлении в звании генерал-лейтенанта и ведал производством всей химической продукции для военных целей. Он написал докладную записку на имя председателя ВСНХ П. А. Богданова, в которой выдвинул идею временной реституции, то есть временного восстановления права иностранных владельцев на их предприятия. Предлагалось сдать им национализированные предприятия в долгосрочную аренду с тем, чтобы они за свой счет и за счет кредитов иностранных банков могли не только оживить производство, но и ввести усовершенствования согласно последним требованиям техники. Если в идее концессии не была предусмотрена сдача предприятий обязательно их бывшим владельцам, то в записке упор делался именно на этом, а использование термина «реституция» предполагало предоставление владельцу больших прав в управлении предприятием. Для ведения переговоров с бывшими владельцами предприятий В. Н. Ипатьев предлагал командировать его, поскольку они его хорошо знали по дореволюционной деятельности и относились к нему с доверием.

П. А. Богданов ознакомил с этой запиской председателя Госплана Г. М. Кржижановского, и они решили обсудить доклад В. Н. Ипатьева на специальном заседании в Госплане. В заседании участвовали руководящие работники Госплана и ВСНХ, и в принятом решении одобрялась идея вступить в переговоры с бывшими владельцами предприятий. В начале сентября П. А. Богданов обратился в правительство с просьбой командировать В. Н. Ипатьева и его сотрудника профессора Л. Ф. Фокина за границу для переговоров о восстановлении предприятий тяжелой промышленности Юга России и Донбасса. Однако эта поездка была отложена на несколько месяцев.

В конце октября 1921 г. было опубликовано правительственное заявление о признании довоенных долгов царской России при условии предоставления зарубежных кредитов, обеспечивающих практическую возможность выполнения

этих обязательств. Это было принципиально важное решение. Дело в том, что аннулирование долгов, принятое вскоре после Октябрьской революции 1917 г., явилось беспрецедентным в мировой практике. Случаи отказа платить по внешним долгам из-за тяжелого финансового положения той или иной страны были нередки, но Россия не объявила о неплатежеспособности, а аннулировала долги по принципиальным соображениям и в надежде на мировую революцию. Аннулирование долгов привело к торговой и финансовой блокаде советской России со стороны западных стран-кредиторов, которые поддерживали противников большевиков в гражданской войне. После ее окончания западные страны не хотели устанавливать дипломатические отношения с Россией без признания ее довоенных долгов. В отсутствие официального признания советского правительства экономические связи не могли быть устойчивыми.

Другим важным шагом навстречу требованиям иностранных инвесторов являлась реорганизация ВЧК, сужение ее компетенции. ВЧК была упразднена, а при Наркомате внутренних дел образовано Государственное политическое управление (ГПУ), которое было лишено права внесудебного осуждения.

На этом политическом фоне было, наконец, принято решение командировать В. Н. Ипатьева и Л. Ф. Фокина за границу. В начале декабря примерно за 2 недели до отъезда В. Н. Ипатьева за границу Ленин встретился с ним и дал ему карт-бланш вести разговоры с любыми лицами. Поездка проходила в благоприятной международной обстановке. 6 января 1922 г. Верховный совет стран Антанты на своем совещании в Каннах пригласил делегацию советского правительства принять участие в международной экономической и финансовой конференции, намеченной на весну в Генуе. На конференции предполагалось рассмотреть вопросы установления мира и экономического сотрудничества в Европе, в частности урегулировать взаимоотношения между Россией и европейскими странами.

Первой страной, которую посетили В. Н. Ипатьев и Л. Ф. Фокин, была Бельгия. До революции именно Бельгии

принадлежали значительные вложения в русскую тяжелую промышленность. Много бельгийских инженеров, техников, менеджеров работало в России. Кроме того, Л. Ф. Фокин долгое время работал в Бельгии и имел хорошие связи в деловых кругах. Используя их, делегация смогла провести переговоры с видными промышленниками и финансистами Бельгии, директорами тех акционерных обществ, которые до революции функционировали в России. В отчете о пребывании в Бельгии делегация сообщала, что заинтересованные лица выражали живейшее желание возобновить работу на своих предприятиях. Они не ограничивались декларациями о намерениях, были разработаны детальные планы восстановления предприятий, подготовлены значительные финансовые резервы для быстрого пуска их в ход. Речь шла не о государственном займе, а о целевом финансировании предприятий, в основном в виде товаров и оборудования. От этого выиграл бы и бюджет, куда поступали бы таможенные сборы, тарифы за провоз, налоги.

Все эти капиталовложения бельгийские предприниматели готовы были осуществить только при выполнении определенных условий. «Возвращение в полную собственность всех имуществ, принадлежавших бельгийцам, считается первым и основным условием, без которого немислимо дальнейшее движение. Никаких компромиссных переходных форм владения вроде концессий или аренды не допускается»<sup>1</sup>, — писали ученые в своем отчете в Москву. Особо подчеркивалась необходимость создания надежных правовых гарантий обеспечения прав иностранных инвесторов, включающих в себя наличие суда, «действующего по опубликованным законам при наличии публичного судебного процесса с допущением адвокатуры»<sup>2</sup>.

Авторы отчета полагали, что удастся найти компромисс на основе долговременной аренды, и не считали другие предъявляемые условия для возврата капиталов неприемлемыми.

---

<sup>1</sup> Российский государственный архив социально-политической партии (РГАСПИ). Ф. 17. Оп. 163. Д. 188. С. 13.

<sup>2</sup> Там же. С. 22.



Из Бельгии В. Н. Ипатьев и Л. Ф. Фокин переехали во Францию, где вели аналогичные переговоры с бывшими владельцами металлургических, химических, угольных, нефтяных предприятий, национализированных в России. Они готовы были вернуться в Россию на тех же условиях, что и их бельгийские коллеги. Авторы отчета указывали на невозможность получения государством крупного займа от какого-либо одного капиталиста и подчеркивали, что «при сколько-нибудь серьезных займах нам приходится апеллировать к широким массам мелких владельцев незначительных в отдельности сбережений»<sup>3</sup>. Например, во Франции насчитывалось более 1 млн зарегистрированных держателей русских ценных бумаг. Наличие многочисленных мелких инвесторов влияло на позицию французской общественности, которую излагали авторы: «Здесь всюду выражается взгляд, что несравненно большее значение в деле возобновления сношений с Россией имеет общественное мнение, чем какие бы то ни было разрешения стоящего у власти правительства»<sup>4</sup>. Что же касается межправительственных отношений, то авторы полагали, что дружественное расположение иностранного правительства может только способствовать реально делу мобилизации капиталов, которое будут выполнять биржа и частные банки.

## Подготовка конференции в Генуе

*Мы идем на конференцию, потому что мы действительно не можем обойтись без иностранного капитала.*

**Г. В. Чичерин**

В. Н. Ипатьев и Л. Ф. Фокин выполнили фактически роль разведчиков, которые выяснили, что в Бельгии и Франции можно было найти капиталы, необходимые для оживления экономики России. Однако их можно было привлечь только при выполнении определенных условий, которые руковод-

---

<sup>3</sup> РГАСПИ. Ф. 17. Оп. 163. С. 188.

<sup>4</sup> Там же. С. 56–57.

ство страны в полной мере не собиралось принимать. Это подтвердилось в ходе подготовки к конференции в Женеве. Была образована специальная подготовительная комиссия во главе с наркомом иностранных дел Г. В. Чичериным. Комиссия была призвана прежде всего выработать советскую позицию в ответ на требования западных стран, выраженные в Каннской резолюции Верховного совета стран Антанты. В этой резолюции, с одной стороны, заключалось важное для Советской России признание того, что каждая страна имеет право избрать для себя ту систему собственности, которую она предпочитает. С другой стороны, в ней подчеркивалось, что нации, желающие получить иностранные кредиты, должны «признать все публичные долги и обязательства, которые были или будут заключены или гарантированы государством, муниципалитетами или другими общественными учреждениями, а также признать за собой обязательство вернуть, восстановить или, в случае невозможности этого, возместить все потери или убытки, причиненные иностранным интересам конфискацией или секвестром имущества»<sup>5</sup>.

Наибольшие дискуссии в комиссии вызвал вопрос о том, как удовлетворить запросы иностранных владельцев национализированной собственности. Красин предложил организовать несколько крупных смешанных трестов по добыче нефти и угля с участием государства и иностранного капитала, причем бывшие владельцы предприятий получили бы компенсацию акциями и облигациями этих трестов. Государство входило бы в эти тресты, предоставляя недра, сооружения, машины, а капиталисты давали бы деньги.

Предложение предоставить большинство в правлениях смешанных трестов иностранцам вызвало возражения со стороны влиятельного партийного деятеля члена коллегии Наркомфина Е. А. Преображенского. Он предложил зафиксировать, что во всех важных отраслях иностранный капитал не может доминировать в акционерном капитале в трестах и соответственно иметь большинство в правлении. Отвечая на замечание Л. Б. Красина об отсутствии доста-

---

<sup>5</sup> Документы внешней политики СССР. Т. 5. М., 1961. С. 58.

точного числа квалифицированных людей для управления смешанными предприятиями, Е. А. Преображенский сформулировал позицию, широко распространенную в партийном аппарате: «Если прав т. Красин в своей оценке, то нам нужно ликвидировать самостоятельное хозяйство и предложить иностранцам устроить из нас колонию. Если иностранный капитал захватит важнейшие экономические позиции, то он себе подчинит все, так как на одной Красной Армии и ЧК держаться долго нельзя. С другой стороны, рабочие нас не поймут и будут против таких уступок иностранному капиталу. Если иностранный капитал сейчас не пойдет, то это не значит, что он не пойдет завтра»<sup>6</sup>.

Комиссия отвергла предложение Е. А. Преображенского. Однако на практике смешанные тресты так и не получили распространения, в частности, из-за разногласий о составе правления.

Обсуждения в подготовительной комиссии перед Генуей были важны в той мере, в какой они влияли на позицию руководства страны и прежде всего В. И. Ленина. Хотя он из-за болезни жил в Подмоскowie и не участвовал в текущих делах, но за подготовкой к Генуе внимательно следил, регулярно переписывался с Г. В. Чичериным и разрабатывал проекты директив ЦК для советской делегации, которые Политбюро брало за основу. Суть его позиции состояла в том, что России не страшен срыв конференции в Генуе, ибо время работает на нее. В письме Г. В. Чичерину 10 февраля он писал: «Архисекретно. Нам выгодно, чтобы Геную сорвали, но не мы, конечно. Заем мы получим лучше без Генуи, если Геную сорвем не мы»<sup>7</sup>. Отвечая ему в тот же день, Г. В. Чичерин писал: «Вы несомненно ошибаетесь, если думаете, что получим заем без Генуи... Заем дают не правительства с их дефинатами, а капиталисты, деловые круги. Теперь они видят в нас наилучшее возможное в данных условиях в России правительство. Но если мы будем бить в Генуе стекла, они шарахнутся от нас»<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> РГАСПИ. Ф. 323. Оп. 2. Д. 54. С. 49.

<sup>7</sup> Ленин В. И. Неизвестные документы. 1891–1922. С. 504.

<sup>8</sup> Там же. С. 505.

Почему же Ленин считал выгодным срыв Генуи? В письме Г. В. Чичерину 24 октября он так объяснял свою мысль: «Общая мысль у меня: они разваливаются, мы крепнем»<sup>9</sup>. Действительно, в ряде своих выступлений и статей он писал о том, что капиталистические страны находятся в кризисе, и это усиливает их заинтересованность в выходе на такой большой рынок, как Россия. Отсюда делался вывод о том, что со временем можно получить от них экономическую помощь на более выгодных условиях. Вероятно, играло свою роль и отсутствие у Ленина личных контактов с руководителями западных стран.

Как раз западные лидеры и прежде всего главный инициатор конференции в Генуе премьер-министр Англии Ллойд Джордж надежды на успех конференции связывали с участием в ней Ленина. В памятной записке МИДа Италии от 7 января 1922 г. с приглашением российской делегации на конференцию в Геную специально подчеркивалось, что «итальянское правительство в согласии с британским правительством считает, что личное участие в этой конференции г. Ленина значительно облегчило бы разрешение вопроса об экономическом становлении Европы»<sup>10</sup>. Такая надежда основывалась на представлении о его способности отказываться от догм и учитывать реальность, которое было продемонстрировано в ходе перемен внутри России после перехода к нэпу. Возможно, если бы Ленин смог поехать в Геную и там лучше понять своих оппонентов, эти надежды бы оправдались.

Из-за болезни он не смог туда поехать, и стороннику договоренности с капиталистическими странами Г. В. Чичерину, назначенному заместителем руководителя делегации, в ходе подготовки и проведения конференции приходилось убеждать в своей правоте политическое руководство страны. В проекте постановления ЦК о задачах делегации в Генуе, написанном Лениным 24 февраля, давалась директива делегации по основному спорному вопросу о частных дол-

---

<sup>9</sup> Ленин В. И. Неизвестные документы. 1891–1922. С. 505.

<sup>10</sup> Документы внешней политики СССР. Т. 5. М., 1961. С. 48.

гах – ограничиться как предельной уступкой предоставлением бывшим владельцам национализированных предприятий преимущественного права на концессии на эти предприятия. Бывшим собственникам, предприятия которых не намечались к сдаче в концессию, никакой компенсации не предполагалось.

Такой подход фактически угрожал срывом конференции. Поэтому на следующий день Чичерин направил в Политбюро дополнительные соображения по вопросу о тактике российской делегации в Генуе. Он сравнил дилемму, стоящую перед Генуей, с той, которая была в момент Брестских переговоров 1918 г. Предстояло сделать выбор между непримиримостью и лавированием, уступками частному капиталу. Г. В. Чичерин привел яркий образ создавшейся ситуации: «В одном из моих интервью я говорил о концессиях: стол с яствами накрыт, но гости почему-то не идут. Иностранная печать ответила: если стол с яствами накрыть в разбойничьей берлоге, никто туда не пойдет, ибо будет уверен, что его там ограбят или убьют»<sup>11</sup>. Главную задачу делегации он формулировал так: «Подняться при помощи западного капитала, но не дать себя превратить в колонию – вот предмет борьбы»<sup>12</sup>.

Аргументы Г. В. Чичерина были восприняты Лениным, и он смягчил свою позицию. Демонстрируя стремление создать правовое государство, власти хотели показать, что они готовы устранить преграды на пути привлечения иностранного капитала.

Западные страны также готовились к конференции. Их согласованная позиция была изложена в докладе экспертов-экономистов, принятом в конце марта 1922 г. на совещании в Лондоне. В докладе подчеркивалось, что необходимо создать благоприятные стабильные условия для привлечения иностранного капитала, без которых только спекулянты решаются предпринимать краткосрочные торговые операции, и «есть основание опасаться, что главным результатом окажется не восстановление России, а лишь эксплу-

---

<sup>11</sup> РГАСПИ. Ф. 323. Оп. 2. Д. 54. С. 9.

<sup>12</sup> РГАСПИ. Ф. 5. Оп. 1. Д. 1152. С. 33.

атация России и русского народа»<sup>13</sup>. Среди таких условий, в частности, намечалось ввести определенные правовые гарантии для иностранцев, приезжающих в Россию как для занятий коммерческой деятельностью, так и в качестве специалистов. Например, арест иностранца и приведение в исполнение приговора над ним по уголовному делу предлагалось осуществлять только с согласия консула.

Эксперты на первый план выдвигали необходимость уплаты советским правительством довоенных долгов государства перед иностранными подданными и возврата иностранцам национализированного после революции имущества с компенсацией тех убытков, которые они понесли. Так как им было понятно, что у России еще, по крайней мере, несколько лет не будет средств для уплаты по долгам, то они намечали 5-летний мораторий и выпуск новых русских облигаций, в которые должны были конвертироваться старые обязательства.

Учитывая тот факт, что национальный доход России за годы войны уменьшился, по оценкам, более чем в два раза, вряд ли можно было ожидать, что и через 5 лет страна сможет начать выплату платежей в тех объемах, которые намечали эксперты. Тем более что они не давали никаких оценок величине возможного привлечения капиталов. Также неприемлемыми были требования создать работающим в России иностранцам фактическую неподсудность российским судам. Таким образом, накануне конференции достаточно отчетливо выявились глубокие расхождения между сторонами.

## **Генуэзская конференция**

*Россия никогда не улучшит своего положения, если только Запад не придет ей на помощь своим опытом и своим капиталом.*

**Ллойд Джордж**

Поиски компромисса на конференции проходили в неофициальной обстановке в резиденции премьер-министра

---

<sup>13</sup> Документы внешней политики СССР. Т. 6. М., 1961. С. 245.

Англии Ллойд Джорджа. В них кроме него участвовали руководители делегаций Англии, Франции, Бельгии, Италии, а также Г. В. Чичерин, Л. Б. Красин и М. М. Литвинов. В предварительном порядке был достигнут компромисс, который заключался в следующем. Западные страны списывали военные долги и проценты по довоенным долгам за истекший период их неуплаты и за период моратория не менее 10 лет, а Россия отказывалась от предъявления контрпретензий за ущерб, нанесенный ей участием западных стран в гражданской войне, и соглашалась в принципе компенсировать потери владельцев национализированного имущества. Россия соглашалась также платить по довоенным долгам при условии получения от западных стран финансовой помощи.

Наиболее важный и спорный пункт о компенсации бывшим владельцам был согласован с Ллойд Джорджем в такой форме: «Российское Правительство было бы готово вернуть прежним собственникам пользование национализированным или изъятым имуществом или же там, где это оказалось бы невозможным, удовлетворить справедливые требования прежних собственников либо путем прямого соглашения с ними, либо в соответствии с соглашением, подробности которого будут обсуждены и приняты на настоящей конференции»<sup>14</sup>. Эта формулировка выходила за пределы уступок, установленных в директивах Политбюро, ибо фактически признавала принцип компенсации бывшим собственникам. Г. В. Чичерин взял на себя обязательство до утра 21 апреля прислать соответствующее официальное письмо Ллойд Джорджу.

М. М. Литвинов предложил ему собрать всю делегацию для обсуждения текста этого письма. Г. В. Чичерин отказался, зная настроения своих коллег. Дело в том, что примерно половину делегации составляли представители союзных республик и профсоюзов, у которых был иной подход к переговорам, чем у дипломатов. Ни Г. В. Чичерин, ни Л. Б. Красин не входили в состав ЦК партии, в то время как среди недипломатической части делегации было три члена ЦК.

---

<sup>14</sup> Документы внешней политики СССР. Т. 5, М., 1961. С. 260.

Из них наибольшим авторитетом у руководства страны пользовался генеральный секретарь Всероссийского центрального совета профсоюзов (ВЦСПС) Я. Э. Рудзутак, который был включен в состав делегации по предложению Ленина и рассматривал себя как своеобразного комиссара делегации.

Вечером 20 апреля Г. В. Чичерин и Л. Б. Красин поехали на прием в муниципалитет Генуи, а остальные члены делегации собрались для обсуждения создавшегося положения. М. М. Литвинов сообщил им вышеприведенную формулировку, согласованную с англичанами, и она была единогласно отвергнута. Когда Г. В. Чичерин вернулся с приема, М. М. Литвинов сообщил ему мнение делегации. Г. В. Чичерин ответил, что в соответствии с данными ему Политбюро полномочиями он берет всю ответственность на себя, и отправил Ллойд Джорджу письмо, в котором согласованные в предварительном порядке предложения назывались основой для возобновления дискуссии. Так они и были восприняты западной общественностью после того, как письмо было опубликовано в газетах.

Иной была реакция большинства советской делегации. 21 апреля вечером состоялось заседание бюро делегации. На нем Я. Э. Рудзутак заявил, что лица, взявшие на себя ответственность за такое содержание письма, нарушили директивы ЦК, признав в принципе обязательства по отношению к бывшим владельцам предприятий. Он полагал, что это лишает делегацию наиболее выгодного предложения для разрыва, который состоял в нежелании восстановить частную собственность иностранных капиталистов. Особый его гнев вызвал тот факт, что по распоряжению Чичерина была задержана до разъяснения им своей позиции всей делегации отправка телеграммы в Москву с изложением позиции его оппонентов: «В этом я усматриваю преступную тенденцию части нашей делегации превышать свои полномочия, нарушать партийную дисциплину и избавляться от контроля ЦК, не сообщая своевременно ЦК мнения, не сходящиеся с мнением этой группы»<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> РГАСПИ. Ф. 323. Оп. 2. Д. 56. С. 124.



Заявление Я. Э. Рудзутака, к которому присоединились еще 4 члена делегации (из общего числа 11 человек) и ее советник Е. А. Преображенский, было отправлено 22 апреля в Политбюро, куда поступило и несколько телеграмм от Чичерина. В них он разъяснял, что без включения в письмо фразы о признании при определенных условиях принципа компенсации бывшим собственникам был бы неизбежен срыв переговоров. Он считал, что его задачей является не выбор наиболее подходящего момента для такого срыва, а достижение договоренности. В то же время принятая формулировка носила «каучуковый» характер и допускала различные толкования. Расплывчатый характер формулировки сразу подметили представители Франции и Бельгии, требовавшие безусловного возврата собственности. И если Чичерину приходилось убеждать руководство своей страны пойти на компромисс, то Ллойд Джордж должен был уговаривать своих союзников.

Телеграммы Г. В. Чичерина и Я. Э. Рудзутака несколько дней обсуждались в Москве. 25 апреля в Геную была послана телеграмма Политбюро, в которой письмо Г. В. Чичерина Ллойд Джорджу характеризовалось как правильный маневр. Вместе с тем и эта телеграмма оставалась по существу в рамках прежней директивы. Специально подчеркивалось, что «если предприятие вообще сдается в аренду, а старый собственник иностранец не берет, он теряет право на какую бы то ни было компенсацию»<sup>16</sup>. Новым моментом являлось признание возможности какой-то компенсации собственникам тех предприятий, которые оставались в хозяйственном ведении государства. Но ее размер в каждом отдельном случае должен был устанавливаться фактически по усмотрению советского правительства. Как и раньше, непременным условием всех уступок считались очень выгодные условия займа.

В соответствии с этой директивой советская делегация в Генуе на заседании экспертов внесла коррективы в свои предложения, что привело к прекращению переговоров.

---

<sup>16</sup> Ленин В. И. Известные документы. 1891–1922. С. 535.

Г. В. Чичерин в своей телеграмме в Москву от 26 апреля вновь настаивал на признании в принципе компенсации бывшим собственникам, утверждая, что без этого нельзя будет получить кредиты. Спустя день он получил ответ Политбюро: «На какие бы то ни было дальнейшие уступки могли бы пойти лишь при абсолютно точной гарантии предварительного получения займа. Без займа вообще ни на какие уступки не идем»<sup>17</sup>.

Политбюро в одной из своих телеграмм определяло размер этого займа в 1 млрд дол. (2 млрд довоенных золотых рублей). Это требование было практически невыполнимо, так как правительства европейских стран в то время не имели таких свободных средств. По самым оптимистическим оценкам, правительства всех западных стран в совокупности не могли предоставить займы на сумму большую, чем 400 млн руб. При этом основную часть этой суммы предполагалось предоставить не советскому правительству, а иностранным предприятиям, желавшим возобновить торговые отношения с Россией или получить концессии. Значительно большие суммы можно было бы получить на финансовом рынке или от тех предпринимателей, которые были бы готовы прийти в Россию. Но эти деньги можно было привлечь только при условии создания в мире атмосферы доверия к стране. Успешное завершение переговоров в Генуе должно было к этому привести.

После того, как советская делегация отказалась от своих предложений, сделанных 20 апреля 1922 г., западные страны в официальном меморандуме от 2 мая ужесточили свою позицию. Меморандум предусматривал заключение в течение года соглашения об уплате довоенных государственных долгов, причем в случае разногласий между сторонами советское правительство обязывалось признать решение арбитражной комиссии, в которой большинство имели бы западные страны. Точно так же надо было подчиняться решению арбитражного суда по вопросу о компенсации тем бывшим собственникам, которым не возвращались их пред-

---

<sup>17</sup> Ленин В. И. Неизвестные документы. 1891–1922. С. 536.

приятия. Никаких обещаний предоставить значительные кредиты советскому правительству в меморандуме не было.

Таким образом западные партнеры предлагали России взять на себя обязательства в сумме по крайней мере 6 млрд руб. (довоенные государственные долги) плюс какая-то часть из иностранного капитала, вложенного в предприятия, которые оставались за государством. Общая сумма иностранного капитала в России перед революцией в форме акций и облигаций финансовых, торговых и промышленных предприятий определялась экспертами советской делегации примерно в 2 млрд руб. и кроме того в 1 млрд руб. оценивались иностранное имущество в неакционерной форме<sup>18</sup>. Таким образом, при сдаче в концессию большинства предприятий бывшим владельцам Россия должна была бы взять на себя обязательства по меньшей мере на 7 млрд руб. при том, что западные страны не могли гарантировать притока капиталов в размерах, достаточных для осуществления платежей по различным долгам. Для них выплата этих сумм была восстановлением справедливости и священного права собственности.

На неофициальных переговорах с англичанами обсуждались иные, более выгодные, чем предусматривалось в официальном меморандуме, условия, в развитие тех положений, которые были зафиксированы в письме Г. В. Чичерина от 20 апреля 1922 г. В частности, предлагалось определить общую сумму компенсации частным собственникам и на эту сумму и величину довоенных государственных долгов выпустить ценные бумаги со сроком платежей не менее чем через 10 лет. До мировой войны иностранные инвесторы получали ежегодно 200–250 млн руб из госбюджета, который составлял более 3 млрд руб.<sup>19</sup> Вероятно, можно было бы договориться, чтобы такой размер платежей сохранялся и для Советской России.

Но весной 1922 г., в период гиперинфляции, когда еще неясны были перспективы урожая и было трудно оценить

---

<sup>18</sup> Документы внешней политики СССР. Т. 5. М., 1961. С. 303, 304.

<sup>19</sup> Вестник финансов. 1918. № 5. С. 81.

способность экономики к восстановлению, был определенный смысл выдержать паузу, чтобы посмотреть, как будет развиваться народное хозяйство в урожайный год. Россия остро нуждалась в кредитах, и в то же время они могли быть предоставлены только на тяжелых для нее условиях не только по политическим, но и по чисто экономическим причинам – из-за высокого риска выдачи кредитов стране, находящейся в кризисе. При хорошем урожае и начавшемся восстановлении промышленности можно было бы ожидать кредитов на более благоприятных условиях. Пауза была тем более целесообразна, что руководство страны, отказываясь без оговорок платить по долгам предшественников, заявляло о стремлении полностью и своевременно выполнять свои собственные обязательства.

После получения из Москвы директивы о свертывании переговоров речь в Генуе уже шла о том, как завершить конференцию. Обе стороны не были заинтересованы продемонстрировать провал переговоров, поэтому на заключительном заседании 19 мая была принята резолюция о созыве спустя 5 недель в Гааге комиссии экспертов для рассмотрения оставшихся разногласий между советским правительством и другими участниками конференции. Советскую делегацию в Гааге возглавил М. М. Литвинов (Г. В. Чичерин после Генуи находился несколько месяцев на лечении в Германии), который жестко проводил линию, заданную директивами Политбюро.

## **Конференция в Гааге**

*В Генуе и Гааге мы отстаивали и отстаивали право Советской России на социалистическое развитие.*

**Л. Д. Троцкий**

В центре внимания конференции в Гааге была проблема выплаты компенсаций бывшим собственникам. Правительство так и не определилось к началу конференции, какие предприятия оно готово сдать в концессию. Сложность этой

проблемы состояла в том, что до революции иностранные предприятия, то есть те, в основном капитале (акционерном и облигационном) которых преобладал иностранный капитал, в ряде важных отраслей занимали ведущие позиции. Например, на них добывалось более 60% угля и нефти<sup>20</sup>. Ключевую роль иностранный капитал играл в черной и цветной металлургии. Так как с самого начала нэпа власти заявляли о том, что они готовы допустить капитализм только в определенных пределах при сохранении командных высот в экономике за государством, то неизбежно вставал вопрос о том, будет ли выполняться этот принцип в случае возврата всех национализированных предприятий иностранцам, пусть не в собственность, а в форме концессии.

Л. Б. Красин в беседах с Ллойд Джорджем в Генуе и Лондоне говорил, что он считает возможным сдачу в концессии 90% предприятий. Эту цифру он называл на основании предварительных оценок ВСНХ и Госплана. Позднее более детальные оценки подтвердили в целом обоснованность этой цифры. Так, концессионная комиссия ВСНХ в 1924 г. определила, что из 115 предприятий, принадлежавших до революции англичанам, не могли быть сданы в концессию только 22 предприятия<sup>21</sup>.

С самого начала конференции выяснилось, что не только английская делегация, но и делегации других западных стран восприняли цифру Л. Б. Красина как правительственную позицию, и само их согласие на Гаагскую конференцию было связано с надеждой на получение концессий в таких масштабах. Фактически советская делегация привезла в Гаагу предварительный список намечаемых к сдаче предприятий, в который было включено не 90%, а лишь 10% бывших иностранных предприятий. Спустя день после начала конференции М. М. Литвинов запросил директиву Политбюро и получил такой ответ: «Каждая концессия будет решаться отдельно в зависимости от условий и обста-

---

<sup>20</sup> Эвентов Л. Иностранные капиталы в русской промышленности. М.-Л., 1931. С. 48, 55.

<sup>21</sup> Российский государственный архив экономики (РГАЭ). Ф. 3429. Оп. 6. Д. 87. С. 214.

новки. Обязываем Красина выступить в печати с официальным опровержением клеветы об обещании Красина сдать в концессию 90%»<sup>22</sup>.

После получения такой директивы делегации уже было трудно маневрировать в Гааге, добиваясь компромисса. Советская делегация была готова рассматривать другие формы компенсации. Однако, как и в Генуе, предварительным условием компенсации называлось предоставление России значительных кредитов – в Гааге делегация запросила на трехлетний период (до 1 января 1926 г.) 3,2 млрд руб. Речь шла не только о правительственных займах, поскольку признавалась их малая вероятность, но и о правительственных гарантиях частных кредитов.

Такая постановка проблемы вызвала возражения со стороны западных делегаций, которые обращали внимание на то, что Советская Россия прежде всего должна завоевать доверие частных инвесторов. Так, представитель Дании Андерсен предложил в качестве гарантии возврата долгов передать управление всеми доходами России в руки международной комиссии. При этом он ссылаясь на успешный опыт реализации подобной схемы в Турции. Действительно, в связи с неплатежеспособностью Турции, имевшей большие внешние долги, в 1881 г. была образована Комиссия оттоманского долга во главе с советом из представителей европейских держав-кредиторов. Благодаря ее деятельности удалось значительно повысить сбор налогов, которые шли на уплату задолженности.

На возможное возражение, что образование такой комиссии было бы нарушением суверенитета России, Андерсен заявил: «Государства, которые являются банкротами, не могут позволять себе роскоши иметь гордость»<sup>23</sup>. В ответ на это выступление М. М. Литвинов заметил: «Россия сражалась в продолжении пяти лет и пожертвовала многими миллионами именно для того, чтобы не оказаться в положении Турции. Если нужно, она готова продолжать борьбу»<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> РГАСПИ. Ф. 323. Оп. 2. Д. 58. С. 1.

<sup>23</sup> Гаагская конференция. М., 1922. С. 117.

<sup>24</sup> Там же. С. 119.

При таких резких расхождениях между сторонами неудивительно, что западные страны прервали переговоры. На этом конференция и закончилась бы, и делегация уже готовилась уехать из Гааги, но в тот же день она получила новое указание из Москвы: «Политбюро считает необходимым добиться максимальных уступок противной стороны, хотя бы и ценою длительных переговоров, проявляя величайшее терпение»<sup>25</sup>.

После этого указания делегация подготовила новые предложения, которые предусматривали определенные уступки. В них констатировалась невозможность получения кредитов и признавались в принципе довоенные долги и компенсация бывших собственников с тем, чтобы порядок и способы уплаты были установлены новой конференцией через два года, когда будут данные о темпах экономического восстановления России. Еще одно предложение заключалось в возврате к идее Л. Б. Красина о предоставлении западным державам списка подлежащих сдаче в концессию предприятий, в который входило бы 80–90% их бывших владений, причем, как отмечал М. М. Литвинов в своем докладе в Политбюро, «Кржижановский утверждает, что такой процент фактически соответствует нашим намерениям»<sup>26</sup>. При этих условиях, писал М. М. Литвинов, «соглашение возможно в любой день», и западные страны незамедлительно признали бы советское правительство де-юре.

Однако пока эти уступки разрабатывались, Политбюро по предложению члена Политбюро наркома по военным делам Л. Д. Троцкого, который в отсутствие Ленина (он с конца мая полностью отошел на несколько месяцев от дел из-за обострения болезни) стремился формулировать решения по принципиальным вопросам, приняло новую директиву: «О каких бы то ни было дальнейших уступках с нашей стороны не может быть и речи»<sup>27</sup>. Получив эту директиву, М. М. Литвинов изменил предложения, заявив на пленар-

---

<sup>25</sup> РГАСПИ. Ф. 17. Оп. 163. Д. 186. С. 1.

<sup>26</sup> РГАСПИ. Ф. 323. Оп. 2. Д. 58. С. 93.

<sup>27</sup> РГАСПИ. Ф. 323. Оп. 2. Д. 58. С. 6.

ном заседании, что делегации необходимо запросить советское правительство, готово ли оно в отсутствие кредитов признать долги и договориться с бывшими собственниками в течение двухлетнего срока о формах компенсации. Но этот запрос делегация делает при условии, что западные партнеры запросят свои правительства о том, считают ли они приемлемым утвердительный ответ российского правительства для того, чтобы сразу после него признать советское правительство де-юре. Поэтому необходимо продлить работу конференции, чтобы получить ответы российского и западных правительств.

При утвердительном ответе руководства страны Россия получила бы два года для переговоров с бывшими собственниками по вопросу о компенсациях, а тем временем в условиях официального признания советского правительства и восстановления экономики создавались более благоприятные условия для получения кредитов. В то же время за руководством страны сохранялась возможность ответить отрицательно, подчеркивая тем самым недопустимость уплаты долгов и компенсаций без получения кредита.

В предварительном порядке это предложение было согласовано с английской и итальянской делегациями, однако французская и бельгийская делегации выступили против. Их представители заявили, что они рассматривают предложение М. М. Литвинова как ловкий маневр большевиков, не будут запрашивать свои правительства и собираются покинуть Гаагу, а остальные страны, не желая идти на открытый конфликт, согласились закрыть конференцию.

Советское руководство также не желало идти на уступки, которые предлагал М. М. Литвинов. Политбюро же, забыв о том, что оно ставило главной целью советской делегации в Гааге получение кредитов, назвало провал в достижении этой цели успехом на основе сугубо идеологических соображений.

**Продолжение следует**



# МИНИ-КОНСПЕКТ ПОЛЕЗНОЙ КНИГИ

*«На какое доверие клиентов может рассчитывать фирма, у которой нет 10–15 \$ в месяц, чтобы разместить свой, пускай даже самый небольшой сайт в Интернете? (С. 242)...*

*Есть другая сторона медали. Множество проваленных проектов. О них не всегда известно публике. О них не говорят, поскольку провал редко становится причиной чьей-то профессиональной гордости...» (С. 152)*

Особенность книги – в ее методической направленности. Авторы исходили из того, что у менеджера компании, которому руководство поручило создать интернет-сайт, зачастую нет времени вникать в суть таких дисциплин, как «Управление проектом», «Инновационный менеджмент», «Управление информационными системами» и т. п.

Работа по созданию сайта скучна и неинтересна, полна формальностей, «бумажной пачкотни» и бесконечных согласований. Время чудес в Интернете прошло, так на самом деле и не наступив. Перефразируя классическое изречение, можно сказать, что успех или неуспех любого интернет-проекта лишь на 1% зависит от идеи, которая лежит в его основе, и на 99% от упорного труда по ее воплощению в жизнь.

В данном издании отражены все ключевые этапы процесса создания интернет-сайта, называемого в теории менеджмента «управление проектом», – от инициирования до завершения. Но в итоге у читателя сложится представление как об интернет-среде в целом, так и о способах использования сайта в качестве действенного инструмента ведения электронного бизнеса.



## Подготовительный этап

Прежде всего следует определиться с тем, зачем нужен сайт. Если единственная мотивация его создания – желание написать фразу WWW.МОЯ–ФИРМА.RU на визитной карточке и от Интернета вам ничего больше не нужно, то эта книга не для вас.

У всех тех, чьи мотивации более серьезны, должен получиться внушительный список причин (он пригодится и при написании бизнес-плана):

- устанавливать новые и поддерживать старые связи на рынке;
- стать действенным инструментом распространения информации о вашем бизнесе и компании;
- производить информационную и сервисную поддержку клиентов и партнеров;
- увеличить количество продаж и найти новых покупателей продуктов компании;
- реализовать удаленную демонстрацию товара;
- стать инструментом обучения и повышения квалификации сотрудников компании и партнеров;
- быть каналом обмена информацией с удаленными представительствами и торговыми точками;
- обеспечить круглосуточное предоставление услуг клиентам и партнерам;
- реализовать оперативную обратную связь с клиентами в любой точке мира;
- взаимодействовать с традиционными и электронными СМИ.

### **Интернет не поможет:**

- превратить убыточное предприятие в прибыльное;
- быстро собрать большую аудиторию потенциальных клиентов и партнеров, потратив на это мало денег;
- открыть новый бизнес в Интернете и стать лидером рынка;
- не отстать от конкурентов или опередить их.

Затем необходимо выяснить, можно ли с помощью Интернета решить эти задачи. Далее – понять, выгодно ли реализовывать задуманное при помощи сайта, для чего провести анализ рынка.

### **Необходимы следующие исследования:**

- оценка наличия целевой аудитории вашего бизнеса в Интернете;
- оценка деятельности конкурентов в области электронной коммерции;
- исследование предпочтений целевых аудиторий в интернет-среде;

- анализ динамики развития вашего направления бизнеса в Интернете.

### **Необходимые разделы плана маркетинга:**

- ✓ анализ рынка электронной коммерции;
- ✓ оценка нужд дилеров и поставщиков;
- ✓ оценка нужд конечных потребителей;
- ✓ анализ конкурентов.

Затем надо написать бизнес-план, в котором определить источники и объемы финансирования проекта, определить сроки его выхода на самоокупаемость, учесть возможные риски и факторы успеха – все это подготовительный этап работ.

В проектах с небольшим бюджетом и несложными задачами вместо бизнес-плана годится простое описание концепции будущего сайта.

Написание бизнес-плана осуществляется после составления концепции, но до составления технического задания (ТЗ).

Именно решение о приемлемых сроках и затратах (рисках) в дальнейшем будет являться основой для составления ТЗ, а не наоборот.

Бизнес-план – это комплексный документ, позволяющий принять обоснованное решение о начале работ над интернет-проектом или отказе от его реализации.

Бизнес-планирование состоит в сведении целей проекта к таким характеристикам, с помощью которых каждую цель можно описать и измерить с точки зрения конкретности результата, затраченного времени, достижимости по необходимым ресурсам, взаимосвязанности с другими целями и эффективности.

### **К задачам большинства бизнес-планов относятся:**

- ☒ выявление и формализация целей бизнеса;
- ☒ определение сильных и слабых сторон;
- ☒ предварительная оценка затрат и источников дохода;
- ☒ описание инструментария управления сайтом;
- ☒ указание альтернативных стратегий выживания.

Иными словами, бизнес-план на создание сайта – это документ, содержащий аргументированные ответы на вопросы:

- ◆ что даст создание сайта;
- ◆ в чем будут заключаться его функции;
- ◆ что потребуется в процессе его создания и поддержки;
- ◆ что вы теряете в случае низкой эффективности Интернет-проекта.

Для создания (и эксплуатации) сайта необходимы следующие специалисты (цены «московские»):

- ☒ менеджер проекта (500–2000 дол.);
- ☒ дизайнер (400–800 дол.);
- ☒ верстальщик (300–600 дол.);

- ☒ программист (400–1000 дол.);
- ☒ веб-мастер (200–700 дол.).

## Типичные ошибки на этапе оценки целесообразности выхода на интернет-рынок

- ◆ Отсутствие подготовительного этапа – без анализа рынка, подготовки бизнес-плана, составления ТЗ и других документов – получается «мертвый» сайт.
- ◆ Стремление сделать «все и сразу».
- ◆ При планировании сайта исходить из собственного видения ситуации, а не из потребности интернет-аудитории.
- ◆ Отказ от полноценного исследования рынка по соображениям экономии средств и времени.
- ◆ Нежелание разграничивать разные направления бизнеса, требующие разного подхода (корпоративные пользователи/частные и т. д.).
- ◆ Представление о том, что бизнес-план необходим только для инвестора – он поможет вам определить четкую схему действий, систематизировать знания о рынке, получить аргументированные ответы на ключевые вопросы.
- ◆ Излишний оптимизм составителей бизнес-планов: неучет рисков.
- ◆ Слепое копирование моделей успешных интернет-проектов.
- ◆ Ошибки в подборе персонала и планировании ресурсов.

### ***Вывод по подготовительному этапу:***

на смену исследованиям сети методом проб и ошибок пришел здоровый прагматизм, основанный на профессиональных знаниях. Накоплен опыт создания успешных интернет-проектов, выявлены заведомо бесперспективные пути. Чуда не произошло: в Интернете невозможны быстрые взлеты, если за вашими устремлениями не стоят профессионализм и трезвый расчет.

### ***Разрабатывать сайт или покупать?***

Необходимо разделить работу по созданию и сопровождению сайта на части, которые будет выполнять: а) внешняя фирма (программирование, дизайн, раскрутка); б) сотрудники фирмы (постановка задач, содержательное наполнение и актуализация ресурса, определение приоритетов развития функциональности).

Все чаще в среде интернет-предпринимателей звучат высказывания о том, что основные затраты связаны вовсе не с созданием сайта, а с его обслуживанием.

И не верьте, если вас уверяют, что реструктурировать сайт придется очень редко: эта операция гораздо более часто повторяется, чем можно себе представить.

В книге дан анализ возможностей интеграции продаваемых готовых интернет-решений (по группам продуктов) в создаваемый вами сайт.

## Проектирование

Желание менеджера проекта получить и освоить универсальный алгоритм создания сайта понятно. Однако такого алгоритма нет. Разобраться в методике, документации и этапах проектирования помогает 4-я часть книги. Например, о техническом задании – зачем оно нужно.

1. Практика показала, что заказчик и исполнитель по-разному понимают задачу, несмотря на то, что во время устного обсуждения они достигают полного взаимопонимания.

2. Для «маленького» проекта требуется ювелирная работа с узкой целевой аудиторией, для учета и расчетов и нужно ТЗ и т. д.

### **Типичные ошибки при проектировании.**

- ◆ Уклонение от написания проектной документации. Единственная ситуация, в которой ТЗ писать не надо, – решение об отказе от создания сайта.
- ◆ Поручение составить проектную документацию только исполнителю. В процессе подготовки к созданию сайта у вас должно было сложиться четкое представление о его назначении и наполнении; ТЗ позволит не только объяснить задачу исполнителю, но и свести воедино все ваши пожелания, формализовать их.
- ◆ Игнорирование при составлении проектной документации «человеческого фактора» – будущих посетителей, покупателей, партнеров.
- ◆ Излишний акцент на дизайне; первостепенную роль играют быстрый доступ, контакт, описание услуг и т. д.
- ◆ Пренебрежение разработкой и логичной структурой перемещения посетителя по сайту.

## Разработка и тестирование

«Сайт подобен тарту, в котором исполнитель слой за слоем наращивает на общую структуру оформление, программное обеспечение, интерактивные элементы и пользовательские интерфейсы, тексты и графические материалы». В пятой части книги рассказано, как проделать такую работу. Залогом ее успешности являются два условия: полноценная концептуальная модель будущего сайта и контроль над этапами разработки. Заказчик должен понимать, что зачастую его просьба изменить какую-либо незначительную (как ему кажется) деталь сайта похожа на просьбу заменить тесто, из которого выпечен торт. Поэтому приступать к изготовлению интернет-ресурса, не определившись с тем, из чего именно он будет состоять, не только неразумно, но и просто невыгодно.

## О внедрении и эксплуатации

В работе над простым сайтом должны принимать участие, по крайней мере, три специалиста:

□ **администратор веб-сервера**, следящий за функционированием оборудования и программ. Этот человек, во-первых, должен обладать общими знаниями в области компьютерного «железа», уметь находить источники технических неполадок и понимать пути их устранения. Во-вторых, он должен иметь глубокие познания об операционной системе, установленной на веб-сервере, в-третьих, понимать принципы работы Интернета. Занятость администратора после установки и запуска программного обеспечения (ПО) будет невысокой, поэтому на эту должность можно привлекать совместителей;

□ **веб-мастер**, контролирующий обновление информации на веб-сервере. Веб-мастер, как и администратор, может работать по совместительству, если, например, сайт будет обновляться 1–2 раза в неделю или реже, а объем обновлений невелик;

□ **редактор сайта**, обеспечивающий информационное наполнение ресурса. Именно редактор в большинстве случаев является координатором проекта. Он должен понимать психологию вашего потенциального клиента и интернет-пользователя, разбираться в вопросах традиционного и интернет-маркетинга, грамотно писать по-русски. Редактор – это человек, на которого возложена обязанность осуществления вашего присутствия в Интернете. Он должен быть наиболее тесно вовлечен в работы вашего офиса. Если работы у него не очень много, можно попытаться найти такого человека в вашем коллективе.

Таким образом, понадобятся понадобятся сотрудники трех категорий, отвечающие:

- 1) за подбор информации;
- 2) за техническую реализацию ее публикации на сайте;
- 3) за доступ к этой информации интернет-пользователей.

К сожалению, нередко один человек совмещает все три должности. Но понимание того, что делать одновременно три дела можно только в ущерб каждому из них, рано или поздно приходит к каждому владельцу сайта.

### Типичные ошибки внедрения и эксплуатации

1. Выбор площадки, предлагающей услуги бесплатного хостинга, лишает вас права предъявлять какие-либо претензии и снижает доверие потенциальных клиентов к вашему бизнесу.

2. Покупка собственного веб-сервера для размещения типового сайта: будут ли оправданны высокие затраты?

3. Отсутствие плана развития интернет-проекта.

4. Выбор ПО с точки зрения стоимости, а не функциональности.

5. Надежда на то, что какая-то программа или ОС избавят вас от необходимости приема на работу профессионалов. Программы и

компьютеры – это всего лишь инструменты, требующие квалифицированного обращения с ними.

6. Покупка «пиратского» ПО: неприятности с законом и проблемы с безопасностью.

7. Обслуживание сайта силами одного человека. Решение задач вашей компании в Интернете требует не меньше трудозатрат квалифицированных сотрудников, чем решение аналогичных задач в режиме off-line.

8. Не иметь резервных копий сайта.

9. Не считаться с вероятностью доступа к веб-серверу злоумышленников...

## Развитие интернет-сайта

Основное отличие подхода западных представителей малого и среднего бизнеса к созданию своих интернет-сайтов заключается в сугубом прагматизме. Присутствие компании в Интернете решает практические задачи, а не просто тешит тщеславие руководства. Профессиональный (а потому дорогой) художественный дизайн, участие в каких-либо рейтингах – все это нехарактерные для типичного бизнес-сайта атрибуты. Критерий успешности интернет-сайта на Западе заключается в эффективном содействии ресурса бизнесу компании.

Первейшая функция интернет-сайта по-прежнему, несмотря на все развитие электронной коммерции, является информационной. Современная деловая культура предполагает, что на всех печатных материалах компании должен присутствовать адрес корпоративного сайта. Интернет-сайт не очень крупной компании ныне в первую очередь способствует не прямому росту доходов, а сокращению издержек (уменьшить объем и частоту переиздания печатных материалов, сократить время сотрудников, посвященное индивидуальным ответам на часто задаваемые вопросы).

Дальнейшее развитие сайта продолжает ту же линию – максимальное сокращение издержек, связанных с основной деятельностью компании. Например, на сайте создается раздел поддержки пользователей продукции фирмы; практически всегда на сайте можно найти форму подписки на новости или периодические бюллетени компании, рассылаемые по электронной почте; для стимулирования повторных приходов на сайт (создания его постоянной аудитории) все чаще используется привычка пользователей Интернета к бесплатным сервисам (это могут быть оригинальные бесплатные программные продукты, эксклюзивные обзоры или аналитические материалы).

Реферат подготовил Ю. ДАНИЛИН

# КАЛЕНДАРЬ ЗНАМЕНАТЕЛЬНЫХ ДАТ НА ИЮНЬ

## **1 июня**

В 1725 г. (21 мая по ст. ст.). Учрежден орден Александра Невского.

1933 г. Введен в строй Челябинский тракторный завод.

## **4 апреля**

470 до н. э. Родился Сократ (470 до н. э. – 399 до н. э.), древнегреческий философ.

## **5 июня**

1723 г. Родился Адам Смит (1723–1790), английский экономист и философ.

1883 г. Родился Джон Мейнард Кейнс (1883–1946), английский экономист.

1947 г. Госсекретарь США Джордж Маршалл произнес речь в Гарвардском университете, в которой изложил программу помощи послевоенной Европе, позже получившей название «план Маршалла».

## **6 июня**

1799 г. Родился Александр Сергеевич Пушкин (1799–1837).

1857 г. Родился Александр Михайлович Ляпунов (1857–1918), русский математик.

## **7 июня**

1502 г. Родился Григорий XIII (1502–1585), папа римский с 1572 г., ввел солнечный календарь, названный григорианским.

1794 г. Родился Петр Яковлевич Чаадаев (1794 – 26.04.1856), религиозный философ.

## **9 июня**

1829 г. (28 мая по ст. ст.). В Санкт-Петербурге открылась первая русская промышленная выставка.

## **12 июня**

1860 г. (31 мая по ст. ст.) Учреждение Государственного банка России.

1990 г. Съезд народных депутатов РСФСР принял Декларацию о государственном суверенитете России. С 1994 г. отмечается в России как государственный праздник, который в 1998 г. получил название Дня России.

## **13 июня**

1891 г. (1 июня по ст. ст.) Цесаревич Николай Александрович (в последствии император Николай II) заложил Великую Сибирскую железнодорожную магистраль.

1955 г. В СССР опубликовано сообщение об открытии ставшего знаменитым месторождения алмазов в Якутии – кимберлитовой трубки «Мир».





### **18 июня**

1937 г. Экипаж самолета «АНТ-25» (Валерий Чкалов, Георгий Байдуков, Александр Беляков) начал беспосадочный перелет по маршруту Москва – Северный полюс – США, успешно завершив его 20 июня в городе Ванкувер.

### **19 июня**

1623 г. Родился Блез Паскаль (1623 – 19.08.1662), французский философ, математик, физик.

1862 г. Рабовладение запрещено на всей территории США.

### **21 июня**

1897 г. Родился Юрий Васильевич Кондратюк (Александр Игнатьевич Шагрей) (1897–1942), инженер, изобретатель, пионер космонавтики.

### **22 июня**

1941 г. Фашистская Германия напала на Советский Союз. Началась Великая Отечественная война.

26 июня Финляндия объявила войну СССР, 27 июня – Венгрия.

### **23 июня**

1912 г. Родился Алан Матисон Тьюринг (1912 – 1954), английский математик, которому во многом мир обязан появлением ЭВМ.

1935 г. Совнарком СССР принял решение о строительстве Норильского медно-никелевого горно-металлургического комбината.

### **24 июня**

1812 г. Начало Отечественной войны с Наполеоном.

1945 г. Парад Победы на Красной площади. Командовал парадом Маршал Советского Союза К. К. Рокоссовский, принимал парад Г. К. Жуков.

### **26 июня**

1765 г. Основано Императорское Вольное экономическое общество к поощрению в России земледелия и домостроительства.

### **27 июня**

1954 г. В подмосковном Обнинске заработала первая в мире АЭС мощностью 5 Мвт.

### **28 июня**

1712 г. Родился Жан Жак Руссо (1712–1778), французский писатель и философ-просветитель.

1919 г. Конец первой мировой войны. В Зеркальном зале Версальского дворца был подписан договор о мире.

### **29 июня**

1849 г. Родился Сергей Юльевич Витте (1849–1915), граф, министр финансов (1892–1903), первый председатель Совета министров России (1905–1906).

### **30 июня**

1956 г. В СССР опубликовано постановление ЦК КПСС «О преодолении культа личности и его последствий».

При подготовке использованы материалы сайта  
<http://www.citycat.ru/historycentre/index.cgi>

# ПИАРОВА ПОБЕДА

- & У нас что ни министр, то по чрезвычайным ситуациям: в финансах, в промышленности, в сельском хозяйстве...
- & Либо хорошего понемножку, либо хорошее — для немногих.
- & Ударили по одной щеке — скажи спасибо, что не подставили.
- & Лишние рты хороши только на демонстрации.
- & Если я не пью на работе, имею ли я право на дополнительный перекур?
- & Как отплатить той же монетой, если тебя ударили рублем?
- & Можно ли стать сырьевым придатком, если остался один утиль?
- & Как узнать, что с воза упало, если сам воз пропал?
- & Было известно, кого благодарить за свое счастливое детство. А с кого спрашивать за свою беспокойную старость?
- & Если есть компетентные органы, можно ли считать все остальные некомпетентными?

**В. В. ВОРОНЦОВ,**  
г. Тольятти

---

0131-7652. «ЭКО». 2002. № 5. 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 23.04.02.  
Формат 84x108 1/32. Офсетная печать. Усл. печ. л. 10,1.  
Усл. кр.-отт. 19,1. Уч.-изд. л. 10,1. Тираж 3400. Заказ 663.

---

Сибирское издательско-полиграфическое  
и книготорговое предприятие «Наука»  
630077 Новосибирск, Станиславского, 25.

---



## Правила для авторов

В журнал принимаются для опубликования статьи объемом не более одного авторского листа (40 тыс. знаков, 24 машинописные страницы), включая рисунки и таблицы:

- напечатанные на пишущей машинке с одной стороны листа через два интервала (первый экземпляр);
- представленные в виде файла на дискете в редакторах LEXICON, WORD (при графиках и диаграммах просим указывать цифры, по которым они построены);
- переданные по электронной почте (E-mail [eco@icie.nsc.ru](mailto:eco@icie.nsc.ru));
- статьи должны быть подписаны, указана ученая степень, место работы и должность автора, контактный телефон.

**Просим Вас в течение двух месяцев не предлагать свою статью другим изданиям.**

*Напоминаем, что присланные в редакцию статьи (дискеты) не возвращаются и не рецензируются. Редакция не имеет возможности вступать с авторами в переписку.*

### Ответы на кроссворд («ЭКО». 2002. № 4)

**По горизонтали:** 1. Курьер. 3. Оборот. 5. Денвер. 7. Взятка. 9. Ависта. 10. Кредит. 11. Аукцион. 13. Тендер. 14. Ангара. 15. Мастер. 17. Платеж. 19. Разница. 20. Доллар. 22. Проект. 24. Разрыв. 25. Контра. 26. Дизайн. 27. Кондор.

**По вертикали:** 1. Касса. 2. Рента. 3. Отток. 4. Трест. 5. Диспут. 6. Ролкер. 7. Вализа. 8. Аренда. 11. Аудитор. 12. Награда. 15. Маклер. 16. Резерв. 17. Пайщик. 18. Жалоба. 20. Доход. 21. Резон. 22. Поток. 23. Товар.

