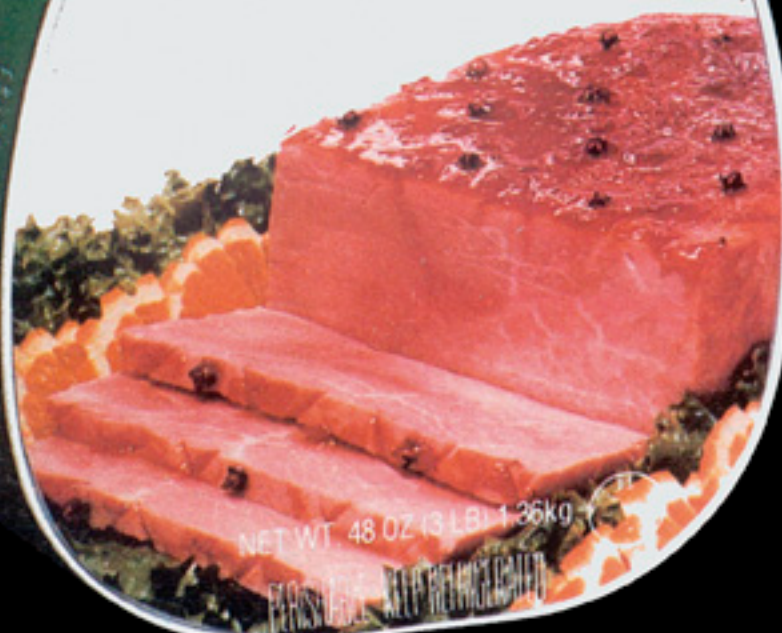


ВСЕРОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

## «Омский бекон»: Цена инновационного управления



ИЗДАЕТСЯ С ЯНВАРЯ 1970 ГОДА,  
ВЫХОДИТ ЕЖЕМЕСЯЧНО

## 5 (359) 2004

Главный редактор **КАЗАНЦЕВ С. В.**

### РЕДКОЛЛЕГИЯ:

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

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

**ГРАНБЕРГ А. Г.**, председатель Государственного научно-  
исследовательского учреждения «Совет по изучению  
производительных сил», академик РАН, Москва

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

**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

**СЕНЧАГОВ В. К.**, Центр финансово-банковских исследований  
Института экономики РАН, доктор экономических наук,  
Москва

**СТАРОВОЙТОВ М. К.**, председатель совета директоров ОАО  
«Волжский оргсинтез», доктор экономических наук

Зам. главного редактора **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 ИВАНТЕР В. В.  
Назревающие конфликты  
благополучного общества

## Транспортная стратегия России

- 15 СУСЛОВ В. И.  
От макроэкономического  
прогноза – к транспортной  
стратегии России
- 19 БЛАМ Ю. Ш.,  
СОКОЛОВ В. М.,  
ЦИМДИНА З. Р.,  
ЧУРАШОВ В. Н.,  
ЯГОЛЬНИЦЕР М. А.  
Железнодорожные перевозки  
массовых грузов в России:  
текущее состояние и прогноз
- 35 МАЛОВ В. Ю.  
Транспортная система азиатской  
части страны в новых геополити-  
ческих условиях

## 14 НАША СПРАВКА

## ЖИЗНЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

- 49 КИВИЧ А. А.  
«Омский бекон»: диверсифици-  
рованный бизнес работает  
на единый результат
- 64 ДОБРОВ А. П.  
ОАО «Белон»: практический  
подход к разработке стратегии

## «ЭКО»-ИНФОРМ

75, 121

## НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

- 76 АЛЕКСЕЕВ А. С.,  
ПИСКУНОВ С. В.,  
ПАРИНОВ С. И.  
Среда высоких технологий

## УПРАВЛЕНИЕ

- 86 КРЮЧКОВ В. Н.  
Реинжиниринг бизнес-процессов:  
в поисках утраченного workflow
- 100 ГУРКОВ И. Б.,  
АВРААМОВА Е. М.,  
ТУБАЛОВ В. С.  
Стратегическая архитектура  
конкурентоспособной фирмы
- 117 МАРКОВА В. Д.  
Три уровня маркетинга
- 122 УДАЛОВ О. Ф.  
Информационные проблемы  
управления производством

## 99 НЕСТАРЕЮЩИЕ ИСТИНЫ

## РЕГИОН

- 128 ЧИРИХИН С. Н.  
Процессы экономической  
концентрации в Новосибирской  
области

## ТОЧКА ЗРЕНИЯ

- 136 КИРЕЙ А. С.  
Экономика и алэкономика

## ИНСТИТУТЫ РЫНКА

- 146 РОЖЕНЦОВА Е. В.  
Мировая валютная система:  
возможный путь её преобразова-  
ния

## СТРАНИЦЫ ИСТОРИИ

- 161 ЗИМИНА Т. В.  
Артель как форма внутрипроиз-  
водственной демократии

## РУССКИЕ ЗА РУБЕЖОМ

- 178 ВЬЮГИНА Т. Н.  
Русскоязычная эмиграция  
в Европе. Русский архипелаг  
(очерк третий)

## POST SCRIPTUM

- 191 Правила поведения в офисе

Страничка «ЭКО» в Интернете:

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



В статье обсуждаются актуальные проблемы экономики России и пути их решения. Автор называет секторы народного хозяйства, которые в ближайшие 10–15 лет будут моторами экономического роста, раскрывает условия, при которых эти моторы смогут эффективно работать, указывает на возможные угрозы социально-экономическому развитию страны и обозначает пути их предотвращения.

Излагаемые в статье идеи и положения представляют интерес прежде всего для научных работников.

---

## НАЗРЕВАЮЩИЕ КОНФЛИКТЫ БЛАГОПОЛУЧНОГО ОБЩЕСТВА

**В. В. ИВАНТЕР,**  
академик,  
директор Института народнохозяйственного  
прогнозирования РАН,  
Москва

### В России построена рыночная экономика

**В** настоящее время у нас в стране сложилась рыночная экономика. Это факт. То есть, проблема построения в очередной раз нового общества в основном решена. Это принципиальная вещь, поскольку если мы признаем, что есть рыночная экономика, то наши действия будут принципиально отличными от тех, что осуществлялись до этого.

Утверждая, что у нас рыночная экономика, я в то же время не считаю, что у нас эффективная экономика. В свое время ставили знак равенства между общественным благополучием и коммунизмом, а сейчас в умах многих это представление преобразовалось в знак равенства между рыночной экономикой и благополучием. Это неверно. Никакого автоматического благополучия рыночная экономика не несет. В действительности в ней заложена лишь возможность существования эффективной экономики.

В течение многих лет мы доказывали, что рыночная экономика эффективнее плановой. Поэтому и был смысл пе-



рейти от плановой экономики к рыночной. Однако в реальности все было сделано так, что наша рыночная экономика оказалась менее эффективной, чем плановая. Поэтому возникает задача: сделать рыночную экономику эффективной в рамках той системы, которая у нас сложилась. От этого я буду отталкиваться в дальнейших рассуждениях.

Есть экономисты, которые все время бьются над проблемой соотношения эффективности и справедливости. В этом есть определенный смысл, поскольку эффективность и справедливость в некоторой степени связаны (я говорю о справедливости не в бытовом, а в социальном смысле). Понятно, что справедливое распределение бедности никого не интересует. Богатство образуется только на основе эффективности. С другой стороны, грубое нарушение принципа справедливости мешает достижению эффективности.

При выборе пути развития на предстоящие 5–10 лет нам надо определиться с тем, какая цель будет превалировать: достижение эффективности или справедливости. Хочется, конечно, сказать, что справедливости. Но, уверен, и это подтверждается нашими оценками, в этот период превалировать все-таки должна эффективность. Это не означает, что о справедливости можно забыть. Она должна быть, но в той мере, в которой ее отсутствие мешает достижению эффективности.

### Моторы экономического роста

Кроме достигнутого уровня эффективности нас не устраивает сегодняшняя структура экономики. Что в ней не так и почему? Традиционный ответ на этот вопрос состоит в том, что в нашей экономике высок удельный вес сырьевого сектора и мала доля обрабатывающей промышленности. Этот недостаток легко устраним: стоит только уменьшить объемы добычи сырья, и автоматически повысится доля обрабатывающей промышленности. Видимо, задача должна формулироваться точнее: нужно опережающими темпами увеличить объемы выпуска отраслей перерабатывающей промышленности.

Хочется, конечно, надеяться, что в ближайшие пять лет в основе развития будут лежать информационные технологии, прочие новейшие достижения науки и техники, и на этой базе мы через пять лет построим другую экономику. Но я полагаю, что это всё фантазии. Проблема в том, что сегодня у нас лишь один сектор экономики реально готов к приему новейших технологий. Это военно-промышленный комплекс. Все остальные секторы национального хозяйства к масштабному использованию новейших технологий не готовы. Это не означает, что таких технологий в этих секторах нет совсем, просто их массовое применение пока невозможно.

Я полагаю, что в течение ближайших пяти лет речь пойдет о реализации всем понятной и простой вещи: об **углубленной переработке сырья**. Это не означает, что надо отказаться от новейших и суперновейших технологий. Но базу для их использования создаст модернизация хозяйства на основе традиционных технологий. Сектор новейших технологий должен стать инкубатором, который подготовит такие технологии и их рыночную оболочку к применению в тот момент, когда реальная экономика будет готова их взять. Если этого не сделать, потребуется импорт этих технологий, что, вообще говоря, законсервирует нынешний технологический уровень.

Сказанное означает, что одни секторы послужат мотором экономического роста, а другие выступят потребителями результатов такого роста. В свою очередь, они станут генераторами экономического роста на следующем этапе развития. То есть, новейшие технологии — это, если говорить о ближайших двух «пятилетках развития» и постпрогнозном периоде, проблема второй пятилетки и постпрогнозного периода.

Итак, одним из моторов развития выступит углубленная переработка сырья. Под мотором я понимаю комплекс отраслей, генерирующих экономический рост. Есть разные группы отраслей. Одни традиционно генерируют капиталы, другие — рабочие места, третьи — традиционно дают финансовые доходы. Читателю, я думаю, более или менее понятно, где мы ждем финансовые доходы и куда в первый пери-

од пойдут капитальные затраты. Совершенно понятно также, что когда речь идет о малом бизнесе, то нас прежде всего волнует решение проблемы занятости. Кроме того, в секторе инноваций малый бизнес является генератором.

Курс на углубленную переработку сырья понятен и воспринят обществом. Второе глобальное направление – **решение жилищной проблемы, строительство жилья**. Сектор жилищного строительства я рассматриваю не с точки зрения социальной справедливости (чтобы все хорошо жили и у каждого была крыша над головой), а как естественный мотор отечественной экономики. Понятно, что строительство жилья – это та отрасль, которая в максимальной степени способна обеспечить импортозамещение, поскольку количество импортных компонентов там невелико. Конечно, у нас есть печальный опыт: в строительстве всегда были недоделки и т. д. и т. п. Но сейчас речь идет о новой жизни, и необходимо понять, каким способом можно решить жилищную проблему.

Сейчас самое главное для развертывания жилищного строительства – создать нормальные законы об ипотеке\*. Это центральная проблема, и она широко обсуждается. Но хочу напомнить читателям, что жилье строится не из законов. Оно строится из конкретных материальных ресурсов – дерева, кирпича, бетона и т. д. Ещё надо иметь квалифицированную рабочую силу: каменщиков, сварщиков, проектировщиков. На все это нужны деньги, и именно грамотно организованная ипотека может обеспечить их приток.

Что такое ипотека? Если отбросить подробности, это продажа жилья в кредит, в рассрочку. В нормальной экономической среде в рассрочку что-либо начинают продавать тогда, когда то, что произведено, нельзя продать за наличный расчет. В период реформ мы много говорили о том, что необходим потребительский кредит. Власть, к сожалению, в этом направлении ничего не делала. Но на сегодняшний день ситуация такова, что значительную часть автомобилей и так называемой «белой техники» продать за налич-

---

\* Ипотекой в Российской Федерации пользуются не более 1,5% граждан. (Прим. ред.).

ный расчет невозможно. И появился потребительский кредит. Причем отмечу, что агрессивность рекламы потребительского кредита находится на уровне агрессивности рекламы косметики.

Возникает вопрос: а разве жилье стоит непроданное? Конечно, я не имею в виду Москву. Состояние рынка недвижимости города Москвы – это особый предмет исследования, и уровень спроса на нём плохо объясняется рациональными рыночными мотивами. Московский рынок жилья фантастически дорогой, цена совершенно не связана с издержками. Для примера: средняя себестоимость строительства одного квадратного метра стандартного жилья в Москве сейчас 400 дол., а цена продажи – 1400–1500 дол. Внятных объяснений, почему возникла такая разница в 1000–1100 дол., нет.

Но это отдельный вопрос. В регионах нет такой ситуации. Себестоимость строительства жилья там близка к вышеназванной, а цены значительно ниже. Но и в провинции тоже не наблюдается избытка готового жилья.

Следовательно, дело не только в ипотеке. Жилье можно не только купить в собственность, но и арендовать.

Замечу, что помимо прочего для экономики арендованное жильё означает мобильную рабочую силу. Это очень важный момент. Я не утверждаю, что собственность полностью привязывает человека к месту, это неверно. Но, безусловно, арендованное жильё – это основной рычаг обеспечения мобильности рабочей силы, что, в свою очередь, является важнейшим условием структурных изменений.

Но любые варианты получения жилья в собственность – покупка в рассрочку, единовременная покупка – напрямую связаны с размером доходов и накоплений населения. Мы говорим сейчас о системе обеспечения жильем работающего населения, о людях, находящихся в самом активном жизненном цикле. Обеспечение жильем пенсионеров, представителей социально слабых групп – отдельная тема. В рамках этой системы для нормальной продажи жилья в рассрочку необходимо иметь нужные объемы жилищного строительства и надо, чтобы стоимость квадратного метра площади



жилья соответствовала покупательной способности населения. Сейчас это соответствие грубо нарушено. Строительство жилья, сдаваемого в аренду, может помочь обойти эту проблему, поскольку не требует от населения масштабных накоплений.

Третий мотор развития российской экономики – **агропромышленный комплекс**. Зависимость России от «трубы» никогда не будет ликвидирована, пока не будет приведен в порядок агропромышленный комплекс. До тех пор пока половина доходов от экспорта нефти, газа и металла тратится на оплату закупок продовольствия из-за границы, страна будет зависеть от добычи этих видов сырья. Развитие АПК – это фундаментальное условие структурной перестройки нашей экономики.

### Реформа оплаты труда

**В**се названные выше моторы экономики не будут работать, если не провести еще одну важнейшую реформу. Я имею в виду **реформу оплаты труда**.

В нашей новейшей экономической истории тезис о необходимости реформы оплаты труда первым выдвинул академик А. Г. Аганбегян. В 1993 г. он выступил с этим предложением на заседании Отделения экономики РАН. Объяснения были очень простые: если изменить всё, не меняя систему оплаты труда, то, с одной стороны, не будет мотивации к труду, с другой стороны, в экономике возникнет множество проблем, порожденных тем, что не сформирован её важнейший агент – покупатель. К этому я хочу добавить, что вторым важнейшим агентом в экономике является сберегатель.

Есть странная версия, она возникла у некоторых экономистов либерального направления и идет от К. Маркса (24-я глава первого тома «Капитала»), что первоначальное накопление капитала осуществляли бандиты. Я не исключаю того, что в реальной истории бандиты тоже участвовали в этом процессе, но все-таки капитализм был создан сберегателем. Сберегателем, а не бандитами и не грабителями. Но вернемся к нашему покупателю жилья.

Говорят: «Надо повышать зарплату». Надо, конечно, но речь не об этом. Речь идет о реформе **системы** оплаты труда. Это — не социальный аспект, это — экономический аспект. Автором этой идеи является Генри Форд-первый. Читатели могут обратиться к его книгам, которые переведены на русский язык. В своих книгах Форд доказывает, что высокая заработная плата является основным фактором повышения производительности труда, она создает платежеспособный спрос и т. д. Самое интересное, что это — не теоретическое рассуждение, это практически реализованный опыт. Конечно, тут не нужно ничего абсолютизировать, потому что выплата высокой заработной платы существенно повышает требования к стандартам качества выполняемой работы.

Остановимся на одном аспекте, связанном с уровнем заработной платы и имеющем прямое отношение к нашей экономической системе. Известно, что высокие налоги на честный и открытый бизнес выступают главным препятствием его развития. И это правда. У нас чудовищная система налогов, которая мешает развитию бизнеса (малого, среднего и крупного).

Говорят, что все уровни власти это понимают и активно стремятся к снижению налогов. Но я утверждаю, что **никакого серьезного снижения налогов быть не может и не получится до тех пор, пока не произойдет существенное увеличение заработной платы**. Иными словами, для того чтобы взимать низкие налоги, надо платить высокую заработную плату.

Если предприниматель не платит заработную плату, позволяющую иметь привычный (я говорю «привычный», а не нормальный) потребительский стандарт, то общественность начинает требовать средств, необходимых для достижения этого стандарта, от власти. А поскольку система носит демократический характер, власть, которая с определенной периодичностью переизбирается, не может этого не делать. Власть находит выход в том, что взимает налоги и за их счет пытается поднять стандарт жизни.

Следовательно, зарплата и налоги – взаимосвязанные вещи. Но реформа системы оплаты труда – очень тяжёлый манёвр. Это не однократный акт: постепенно надо создавать такие условия, при которых в момент, когда бизнес повышает заработную плату, налоги на бизнес немедленно снижаются. Дело не в том, что такую схему трудно нарисовать. Ее реализовать трудно. Причина заключается в том, что всё неоднородно: бизнес неоднороден по эффективности, у нас неоднородная рабочая сила по квалификации, нет достаточной мобильности рабочей силы и т. д. Но если этого не сделать, мы не добьемся успеха.

Реформа системы оплаты труда – принципиальна, все остальное – третьестепенно. Если её провести, будет решена проблема доходов. Решив проблему доходов, решаем проблему масштабного строительства жилья. Жилье тянет за собой спрос на весь сопутствующий ему набор благ (от линолеума до мебели), и экономика начинает жить естественной для неё жизнью.

### Денежно-кредитная среда

Еще один исключительно важный в рыночной экономике аспект – денежно-финансово-кредитная среда. Это, прежде всего, нормальная банковская система и система финансовых рынков. Я и мои коллеги считаем, что ведущей составляющей финансовой инфраструктуры на предстоящий период должна стать банковская система. Дело в том, что система финансовых рынков соответствует более высокому уровню развития рыночной экономики. Это не значит, что ею не надо сегодня заниматься. Надо, но нужно понимать, что это система для следующего этапа развития.

Сегодня мы имеем самый примитивный источник экономического развития – самофинансирование. Самофинансирование всего – и оборотных средств, и долгосрочных вложений. Это сдерживает рост.

Оптимизм относительно возможности построения банковской системы основан на том факте, что сегодня у всех экономических агентов – и у власти, и у бизнеса, и у населения – наблюдается избыточная ликвидность. Таким об-

разом, мы находимся в уникальной ситуации. Во-первых, мы располагаем материальными ресурсами для развития. Да, они не вполне нас устраивают, есть недостатки. Но разве бывает так, что нет никаких недостатков? Во-вторых, сегодня в стране есть квалифицированная рабочая сила. Да, в ней тоже есть недостатки, но тем не менее уровень квалификации явно выше, чем в Бангладеш. В-третьих, мы имеем деньги. Осталось построить эффективную систему рефинансирования экономики.

### Конфликты благополучного общества

**Н**адо понимать, что чем общество богаче, тем им сложнее управлять. Сложность управления возрастает с ростом богатства. Возникают новые проблемы, которых не было в бедном обществе. Богатое общество очень сложное. Мне представляется, что нет ещё понимания того, какие реальные угрозы нашему экономическому росту таит в себе накопление богатства. Заявление о том, что основную угрозу нашему экономическому росту представляет падение цен на нефть, глупость. Экономический рост в стране начался в ноябре 1998 г., в условиях самых низких цен на нефть.

Я не говорю, что высокие цены на нефть не помогают росту. Я говорю о том, что не в них основная проблема. На мой взгляд, в ближайшие 5–10 лет основной экономической проблемой для нашей страны будет **обеспечение занятости**.

Повышение эффективности, безусловно, приведет к высвобождению избыточной рабочей силы. А новые рабочие места потребуют иную рабочую силу. Мы же имеем только ту, что есть. Я специализируюсь по национальной экономике России и не берусь говорить, как обстоят дела в других странах, но для России масштабная мужская безработица абсолютно неприемлема. Она всё взорвет. Каждому понятно, что безработная женщина, получающая пособие по безработице, найдет себе занятие. Другое дело – неработающий мужчина. Выпил с утра стакан, пьет день, пьет два. А дальше? Для России такая ситуация неприемлема. Значит, должна быть система переподготовки, переqualификации этой рабочей силы. Не будет этого – зайдем в тупик.

Это одно обстоятельство. Второе — **мы абсолютно не готовы к масштабному рабочему движению.** А это принципиально важно. Бабушки с кастрюлями и даже голодные пенсионеры никакой угрозы не представляют. Угрозу представляют вполне благополучные, по нынешним представлениям, наемные рабочие с приличной зарплатой. Они-то и представляют серьезную социальную угрозу, потому что пока человек занят борьбой за выживание, он ни о чём другом не думает. А как только у человека появляются элементы благополучия, которое, по нашим макроэкономическим оценкам, вполне приемлемо, для него окажутся абсолютно нетерпимыми те социальные провалы, на которые сейчас население не обращает особого внимания.

Значит, чем благополучнее будет с экономикой, тем выше шансы социальных катаклизмов. А социальные катаклизмы работают против экономического роста.

Социальные катаклизмы можно предупредить. Но для этого у нас в стране, к сожалению, не хватает двух организаций. У нас нет дееспособной организации предпринимателей и нет такой же организации наёмных рабочих. Конечно, у нас много других организаций. Есть, например, Союз промышленников и предпринимателей, Торгово-промышленная палата, десятки организаций малого и среднего бизнеса. Но эти организации не могут на себя брать ответственность за предпринимателей. Необходимы ассоциации предпринимателей, причем не общественные, а те, которые могут брать на себя обязательства и выполнять их. Это с одной стороны. С другой, у нас есть профсоюзы. Мне лично, например, очень симпатичен, председатель М. В. Шмаков. Ну и что? За что этот профсоюз может нести ответственность?

Таким образом, если мы сами сумеем (я думаю, власти должны в этом помочь) создать такие ассоциации, которые будут в цивилизованных формах договариваться по совершенно традиционным вопросам — коллективным договорам, системам обязательств, связанным с условиями труда и его оплатой, и т. д., то будем иметь масштабные социальные безобразия, работающие против экономики. Создавать эти организации надо уже сегодня. Можно, конечно, ждать, когда

они сами организуются в результате социальных катаклизмов, но, я полагаю, что задача власти — заранее предупредить назревающие конфликты благополучного общества.

## Борьба с бедностью

Всех нас интересует, может ли быть решена проблема бедности. Я бы сказал так: бедность, и это любой экономист знает, полностью уничтожена быть не может. Но голодных и разутых в стране быть не должно. И уровень развития нашего сегодняшнего общества позволяет это сделать. Для этого не нужны никакие экономические механизмы. Нужны обычная политическая воля и одноразовое решение по увеличению дотаций вопиюще бедным людям.

Повторяю, голодных и разутых быть не должно. Хотелось бы сказать, что и бездомных тоже, но это более сложная проблема.

Что же касается борьбы с бедностью, то это самостоятельный процесс. Бедность, с одной стороны, ликвидируется в ходе экономического развития, когда работающий человек получает то, что ему положено, и здесь проблемы нет. А вот та бедность, которая останется среди нашего старшего поколения, находящегося в униженном положении (я не верю, что мы сможем обеспечить существенное улучшение положения неработающей части наших пенсионеров), есть жертва, которую приносит общество за то безобразие, которое до этого произошло.

Поэтому, с другой стороны, нужна адресная помощь бедным. В их число должны войти только крайне нуждающиеся. Потому что, когда в адресной помощи в России нуждаются 5–6 млн человек, её оказание вполне реально. Но если она необходима 50 млн, надо создавать министерство по оказанию адресной помощи. А на его содержание будут израсходованы все деньги, которые будут собраны с населения для оказания этой помощи.

Версия же о том, что все должны быть равны, это глупость. Это мы проходили, пробовали, ничего не получается. Имущественное неравенство — это плата за эффективность. Это принципиальное положение. Но есть и такое

имущественное неравенство, которое работает против эффективности. Можно прямо сказать: то значение коэффициента Джинни, которое сейчас наблюдается в России, работает против эффективности. Об этом много написано, и я бы не хотел повторяться. На изменение такого положения дел должны работать правоохранительные органы (в части, связанной с экономическим криминалом), необходима и реформа оплаты труда, о которой говорилось выше.

Более сложной является проблема неравенства доходов в различных отраслях экономики. Наличие здесь равенства означало бы стагнацию отраслевой структуры хозяйства. Передовые отрасли всегда должны иметь более высокую норму прибыли, чтобы существовал перелив капитала в более эффективные сектора экономики. Но мы разделили экономику не на передовые и отстающие отрасли, а на экспортноориентированную и работающую на внутренний рынок. А неравенство в этой структуре работает против повышения эффективности. Как только внутренний рынок станет полноценным, эта проблема будет решена.

Еще более сложной проблемой выступает неравенство по регионам. Может ли быть одинаковой жизнь в Краснодарском крае и на Чукотке? Нет.

Есть две группы регионов. В одних освоение ресурсов происходит в некомфортных условиях, обусловленных природно-климатическими и географическими факторами. Есть регионы, экономическое освоение которых должно идти вахтовым методом. Но в этих регионах живут коренные народы, и они должны жить в нормальных условиях. Необходимые для этого затраты не столь велики, чтобы не позволить решить эту проблему, которая выходит за рамки прямой экономики.

Вторая группа – регионы, условия жизни в которых некомфортны из-за неграмотной экономической политики. К ним, в частности, относятся очень разные регионы: Центр России, Сибирь и Дальний Восток. Эти регионы вполне пригодны для нормальной жизни, однако проводимая экономическая политика сделала их так называемыми дотационными. Для этого нет оснований. Конечно, меры, необходимые для обеспечения нормальных условий жизни в Сибири и на

Дальнем Востоке, отличаются от мер, требующихся для создания нормальных, комфортных условий жизни в Центральной России. Меры разные, но они могут и должны быть осуществлены.

Региональные неравенства – это тоже мина замедленного действия под социальную и политическую стабильность. Я не говорю сейчас о геополитических условиях, речь идет о внутренней ситуации. Не надо забывать, что у нас демократия, и голоса избирателей равнозначны, независимо от того, живут ли они в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге или Новосибирске.

Подводя итог, скажу: у нас есть все основания ожидать, что в ближайшие 10–15 лет страна может выйти на нормальный путь развития. Если ставится задача не перегнать Португалию или Соединенные Штаты, а обеспечить нормальную, по нашим стандартам, жизнь в России, то это вполне достижимо. У нас есть достаточные базовые условия, соответствующая инфраструктура и т. д.

В течение этих 10–15 лет можно, опираясь на наши моторы развития и проведя реформу системы оплаты труда, довести уровень эффективности до стандартов современного цивилизованного общества.

---

### Наша справка

---

#### Темпы прироста банковских вкладов в России, декабрь 2003 г. к декабрю 2002 г., %

Показатель	%	Показатель	%
Общая сумма всех банковских вкладов	43	Сумма вкладов в Сбербанке*	32
Из них в рублях	55	Из них в рублях*	41

\* Декабрь 2003 г. к январю 2003 г.



---

# Транспортная стратегия России

---

Институт экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения РАН по договору с Минтрансом России провел экономическое обоснование некоторых фрагментов «Транспортной стратегии России». В данной подборке представлены результаты этой работы.

---

## От макроэкономического прогноза – к транспортной стратегии России

**В. И. СУСЛОВ,**  
член-корреспондент РАН,  
заместитель директора Института экономики и организации  
промышленного производства,  
Новосибирск

Транспортная стратегия России состоит из трех частей:

- государственная политика в области транспорта и взаимодействия транспорта с остальными отраслями экономики;
- перспективный план развития национальной транспортной инфраструктуры;
- институциональные преобразования, обеспечивающие успешную реализацию данной концепции.

Обозначим общий подход к разработке экономической составляющей Транспортной стратегии России.

### **Общеэкономические ориентиры**

Удвоение ВВП как за первый (2001–2010 гг.), так и за второй (2011–2025 гг.) прогнозные периоды.

Резкое наращивание объемов инвестиций, обеспечивающее ускорение экономического роста: к 2025 г. доля инвестиций в использованном ВВП должна достигнуть трети, тогда как в 2000 г. этот показатель составлял 20%. Как следствие – 3–4-кратный рост объемов производства продукции инвести-

© ЭКО 2004 г.



ционных отраслей (машиностроение, строительство, промышленность строительных материалов) в 2001–2010 гг. и 2–2,5-кратный рост этих объемов в 2011–2025 гг.

☒ Постепенное преодоление ресурсодобывающей ориентации экономики. Особенно резкие структурные сдвиги должны произойти в 2011–2025 гг.: суммарный стоимостной объем добычи природных ресурсов растет менее чем на 20%, быстро увеличиваются объемы перерабатывающих отраслей и особенно быстро (более чем в 2 раза) – объемы нематериальных услуг.

☒ Лидирование в экономическом росте Дальнего Востока, имеющего весьма низкие стартовые позиции, и регионов европейской части страны, в которых накоплен потенциал перерабатывающих отраслей, достаточный для развития динамичных высокотехнологичных производств. Сибирский, и особенно Уральский, федеральные округа, по-видимому, не смогут до конца рассматриваемого периода полностью преодолеть ресурсную зависимость и должны будут развиваться более низкими темпами.

☒ Постепенное увеличение темпов роста объемов среднелюдского потребления населения: в 2001–2010 гг. объемы среднелюдского потребления вырастут заметно меньше, чем в 2 раза, в 2011–2025 гг. – более чем в 2 раза. В потреблении населения (домашних хозяйств) будет резко увеличиваться доля продукции отечественного машиностроения и отечественной легкой промышленности, роль импорта продукции пищевой промышленности будет продолжать оставаться значительной.

☒ Двукратное (к 2025 г.) сокращение сальдо торгового баланса, создающее более благоприятные условия для притока масштабных иностранных инвестиций. При этом оборот внешней торговли растет тем же темпом, что и экономика в среднем; в экспорте быстро снижается доля первичных природных ресурсов, в импорте – растет доля высокотехнологичных средств производства, прежде всего, для машиностроения.

☒ Рост производительности труда в 3,3 раза, сокращение энергоемкости ВВП (в измерении т у. т./руб.) более чем наполовину – в целом за период.

## **Развитие транспортного комплекса**

✧ Заметное увеличение доли связи в отрасли «Транспорт и связь» – как следствие все более широкого использования современных средств телекоммуникации, и доли пассажирского транспорта в отрасли «Транспорт» (пассажирооборот растет почти в 1,5 раза быстрее, чем экономика в среднем).

✧ Более медленный по сравнению с ВВП рост объема работы грузового транспорта – за счет роста эффективности перевозок и увеличения в экономике доли менее грузоемких продуктов перерабатывающих отраслей. К 2025 г. транспортноемкость ВВП в измерении руб./руб. должна сократиться примерно на четверть. Еще более заметно снижение транспортноемкости ВВП в измерении т/км/руб. – почти на 35% (как следствие увеличения в грузообороте доли более дорогих грузов).

✧ Увеличение в объемах перевозок автомобильного и авиационного транспорта за счет снижения доли железнодорожного. Доли трубопроводного, речного и морского транспорта не должны заметно измениться.

✧ Модернизация транспортной инфраструктуры в европейской части страны и формирование опорной транспортной сети в Сибири и на Дальнем Востоке.

✧ Ощутимое усиление нагрузки на транспортную сеть России в связи с прохождением по ее территории трансконтинентальных коридоров «Запад – Восток» и «Север – Юг».

## **Основные направления развития отраслей**

■ В нефтегазовой отрасли – значительное увеличение объемов добычи в Сибирском и Дальневосточном федеральных округах при сохранении приоритета Уральского федерального округа (Тюменская область с автономными округами).

■ В угольной промышленности – усиление позиций Сибирского федерального округа (Кузнецкий, Канско-Ачинский бассейны) и значительное увеличение поставок продукции на запад страны.

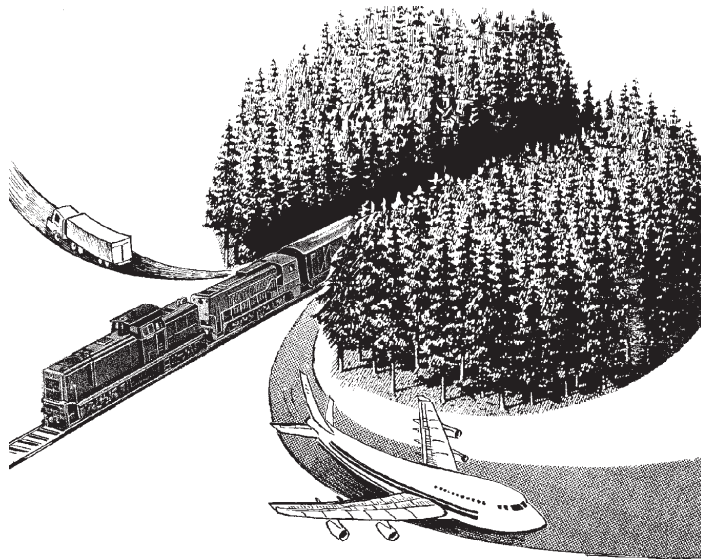
■ В черной и цветной металлургии – устойчивость территориальной структуры производства (не предусматривается строительство новых комбинатов), переориентация на внутренний спрос (на нужды отечественного машиностроения, транспорта), заметный рост качества продукции.

■ Существенное улучшение технико-экономических характеристик продукции, обеспечение растущих внутренних потребностей в высокотехнологичном оборудовании – в машиностроении.

■ Радикальное увеличение глубины переработки, выход на новые внешние рынки, преодоление сложившейся модели внешней торговли («мы им – лес, они нам – продукты его переработки») – для лесопромышленного комплекса.

■ Для сельского хозяйства нереалистично планировать заметное увеличение объемов производства в большинстве федеральных округов (кроме, возможно, Южного) без серьезной государственной поддержки, не предусмотренной в этих вариантах прогноза.

Более подробно результаты проведенных исследований представлены в материалах подборки.



В статье обсуждаются прогнозы грузовых железнодорожных перевозок, положенные в основу Транспортной стратегии России, проводятся верификация прогнозов с использованием альтернативных эконометрических моделей и сопоставление с прогнозами федеральной целевой программы «Модернизация транспортной системы России (2002–2010 гг.)».

---

# Железнодорожные перевозки массовых грузов в России: *ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ И ПРОГНОЗ*

**Ю. Ш. БЛАМ,**  
кандидат экономических наук,  
**В. М. СОКОЛОВ,**  
доктор экономических наук,  
**З. Р. ЦИМДИНА,**  
кандидат экономических наук,  
**В. Н. ЧУРАШОВ,**  
кандидат экономических наук,  
**М. А. ЯГОЛЬНИЦЕР,**  
кандидат экономических наук,  
**Институт экономики и организации  
промышленного производства СО РАН,  
Новосибирск\***

Структура отправления основных грузов по железным дорогам России в 2002 г. представлена в табл. 1. Более 80% всех перевозимых грузов составляют уголь, нефть и нефтепродукты, металлопрокат (в основном черной металлургии), химические и минеральные удобрения, лес и продукция деревообработки, цемент и строительные грузы.

Объемы грузопотоков основных отраслей промышленности на перспективу до 2010 и 2025 гг. рассчитаны с помощью оптимизационной межотраслевой межрайонной модели. Кроме того, анализировались и учитывались новые (табл. 2).

---

\* В подготовке информационной базы и расчетах принимали участие В. Т. Атамас, В. М. Маркова, Л. В. Машкина, Т. И. Бабенко, Е. В. Кондратьева.



**Структура отправления основных грузов  
железной дорогой в 2002 г.**

Груз	Перевезено	
	Млн т	%
Всего	1084,3	100,0
<i>В том числе:</i>		
каменный уголь	242,3	22,3
кокс	11,2	1,0
нефть и нефтепродукты	178,3	16,4
руда железная и марганцевая	84,9	7,8
черные металлы	63,3	5,8
лом черных металлов	16,5	1,5
химические и минеральные удобрения	37,0	3,4
цемент	26,6	2,5
лесные грузы	51,7	4,8
зерно и продукты перемола	26,3	2,4
строительные грузы	166,9	15,4

**Источник:** Итоги работы железнодорожного транспорта за 2002 г. М: МПС, Управление статистики. 2003.

**Отраслевые проекты, изменяющие  
сложившуюся структуру транспортировки грузов  
по железной дороге**

**Угольная промышленность.** Прогнозы перевозок угля и углепродуктов предусматривают кардинальное сокращение использования нефти и особенно газа в пользу угля, атомной энергии и возобновляемых источников, а также развитие северного, восточного и южного направлений экспортных потоков российских энергоносителей.

Особенность динамики потребления коксующихся углей состоит в том, что в связи с переходом угледобывающих предприятий во владение металлургических холдингов их потенциал будет определяться программой развития металлургии. Прогноз внутреннего потребления коксующихся углей в стране предусматривает рост с 41,8 млн т концентрата в 2001 г. до 47,6 млн т к 2010 г. и до 48,7 млн т к 2025 г.

**Некоторые новые проекты в промышленности РФ,  
намечаемые к реализации до 2010–2015 гг.**

Отрасль	Регион, федеральный округ (ФО)	Продукция	Объем производства, млн т	Вид транспортировки	Направление транспортировки	Месторождение, предприятие
ТЭК	Ямало-Ненецкий АО (Уральский ФО)	Газ		Газопровод	Внутреннее потребление, экспорт (западное направление)	
	Иркутская обл. (Сибирский ФО)	Газ, конденсат		Газопровод	Экспорт (восточное направление)	Ковыктинское
	Республика Саха (Якутия) (Дальневосточный ФО)	Нефть, газ, конденсат		Нефтепровод, газопровод	Внутреннее потребление, экспорт (восточное направление)	Чаяндынское, Талаканское
	Красноярский край (Сибирский ФО)	Нефть, газ, конденсат		Нефтепровод, газопровод	Внутреннее потребление, экспорт (восточное направление)	Юрубачано-Тахомское, Сосинское
	Шельф Баренцева моря (Северо-Западный ФО)	Нефть, газ, конденсат		Нефтепровод, газопровод	Внутреннее потребление, экспорт (восточное направление)	
	Шельф о. Сахалин	Нефть, газ, конденсат		Нефтепровод, газопровод	Внутреннее потребление, экспорт (восточное направление)	
	Республика Саха (Якутия)	Уголь	30	Железная дорога	Внутреннее потребление, экспорт (восточное направление)	Эльгинское
Металлургия черная	Читинская обл. (Сибирский ФО)	Железная руда (концентрат)	10 (5)	Железная дорога	Кузбасс	Чинейское

Отрасль	Регион, федеральный округ (ФО)	Продукция	Объем производства, млн т	Вид транспортировки	Направление транспортировки	Месторождение, предприятие
Металлургия цветная	Республика Хакасия (Сибирский ФО)	Алюминий	0,27	Железная дорога	Экспорт (восточное направление)	2-я очередь Саяногорского алюминиевого завода
	Иркутская обл. (Сибирский ФО)	Алюминий	0,75	Железная дорога	Экспорт	Тайшетский алюминиевый завод
	Читинская обл. (Сибирский ФО)	Медь (контракт)	0,5–1,0	Железная дорога	Уральский ФО	Удоканское

Основные изменения в структуре поставок намечаются в Уральском федеральном округе (прекращение импорта коксующихся углей из Карагандинской области Республики Казахстан и рост на 6 млн т объема поставок кузнецких углей). Удвоить объемы экспортируемых коксующихся углей предполагается за счет освоения Эльгинского месторождения в Республике Саха (Якутия). К 2020 г. здесь предусмотрено строительство разреза проектной мощностью свыше 30 млн т углей марки Ж. Успех этого проекта зависит от результатов строительства железнодорожной ветки Улак – Эльга протяженностью 310 км.

Крупнейшим поставщиком каменного энергетического угля останется Кузбасс. В перспективе он будет обеспечивать недостающие потребности в углях всех федеральных округов (за исключением Дальневосточного) и будет основным экспортером данного вида топлива. Объемы поставок кузнецких углей в европейскую часть страны и на Урал увеличатся с 14 млн т (2001 г.) до 35,7 млн т (2010 г.) и до 64,4 млн т (2025 г.).



В западном направлении поток канско-ачинских бурых углей будет увеличиваться с 1 млн т (2001 г.) до 22,3 млн т (2010 г.) и до 37,7 млн т в год (2025 г.). Объемы межрегиональных грузопотоков всех типов углей по периодам приведены в табл. 3. Исходя из этого провозная способность железных дорог в западном направлении должна повыситься до 70–90 млн т.

Таблица 3

**Грузопотоки угля по федеральным округам в 2001 г. и прогноз на 2010 г. и 2025 г., млн т\***

Поставщик	Потребитель									
	Всего	СЗФО	ЦФО	ЮФО	ПФО	УФО	СФО	ДВФО	РФ	Экспорт
<i>2001 (факт)</i>										
Всего		13,8	17,4	6,1	7,5	43,7	119,8	31,2	239,5	40,1
Северо-Западный (СЗФО)	16,8	10,5	4,7		0,3	0,7				0,6
Центральный (ЦФО)	1,1		1,1							
Южный (ЮФО)	9,3		3,2	6,1						
Приволжский (ПФО)	0,5				0,5					
Уральский (УФО)	5,1					5,1				
Сибирский (СФО)	194,5	3,3	8,4		6,7	17,6	115,8	6,9		35,8
Дальневосточный (ДВФО)	28,0							24,3		3,7
РОССИЯ	255,3									
Импорт	24,3					20,3	4,0			

Поставщик	Потребитель									
	Все-го	СЗФО	ЦФО	ЮФО	ПФО	УФО	СФО	ДВФО	РФ	Экс-порт
<i>2010 (прогноз)</i>										
Всего		17,7	35,5	9,1	12,5	60,0	147,6	36,5	318,9	49,6
Северо-Западный	21,3	14,4	4,4		0,5	0,9				1,1
Централь-ный	1,3		1,3							
Южный	10,5		1,4	9,1						
Приволж-ский	0,5				0,5					
Уральский	5					5				
Сибирский	266,2	3,3	28,4	0,0	11,5	38,3	144,6			40,1
Дальневос-точный	44,9							36,5		8,4
РОССИЯ	349,7									
Импорт	18,8					15,8	3,0			
<i>2025 (прогноз)</i>										
Всего		31,0	41,4	12,4	22,5	75,0	197,3	41,4	421,0	67,2
Северо-Западный	23,8	19,9	2,7			0,9				0,3
Централь-ный	1,3		1,3							
Южный	11,5		1,5	10,0						
Приволж-ский	0,0									
Уральский	8,0					8,0				
Сибирский	366,6	11,1	35,9	2,4	22,5	56,1	197,3			41,3
Дальневос-точный	67,0							41,4		25,6
РОССИЯ	478,2									
Импорт	10,0					10,0	0,0			

Нефть и нефтепродукты в настоящее время занимают 16% общего объема железнодорожных перевозок. Около 70% всего объема перевозимых железнодорожным транспортом продуктов нефтепереработки составляют мазут, дизельное топливо и автомобильный бензин. При сравнительно небольшом (1,3 раза) общем приросте производства к 2025 г. потребление нефтепродуктов внутри страны повысится за счет снижения объемов экспорта (с 37% в 2001 г. до 20% в 2025 г.). Региональная структура производимых нефтепродуктов практически не изменится. Высокий удельный вес по выпуску нефтепродуктов по-прежнему будет иметь Приволжский федеральный округ (около 40%). Основные приросты производства ожидаются в Северо-Западном (1,5 раза) и Дальневосточном федеральных округах (1,8 раза). Межрегиональные грузопотоки прогнозируемых перевозок нефтепродуктов железнодорожным транспортом приведены в табл. 4.

Таблица 4

**Грузопотоки учитываемых нефтепродуктов по федеральным округам в 2001 г. и прогноз на 2010 г. и 2025 г., млн т**

Поставщик	Потребитель									
	Всего	СЗФО	ЦФО	ЮФО	ПФО	УФО	СФО	ДВФО	РФ	Экспорт
<i>2001 (факт)</i>										
Всего		12,1	14,1	7,8	18,0	7,2	12,6	8,3	80,1	47,8
Северо-Западный	10,8	9,2								1,6
Центральный	25,0	2,7	12,9							9,4
Южный	11,1			6,7						4,4
Приволжский	55,9	0,2	1,2	1,1	18,0	5,4	0,2			29,8
Уральский	1,8					1,8				
Сибирский	19,3						12,4	4,3		2,6
Дальневосточный	4,0							4,0		
РФ	127,9									

Поставщик	Потребитель									
	Все-го	СЗФО	ЦФО	ЮФО	ПФО	УФО	СФО	ДФО	РФ	Экспорт
<i>2010 (прогноз)</i>										
Всего		13,8	18,4	9,9	22,5	9,1	16,3	8,7	98,7	48,1
Северо-Западный	11,6	9,8								1,8
Центральный	26,1	3,9	16,8							5,4
Южный	14,7			9,5						5,2
Приволжский	59,7	0,1	1,6	0,4	22,5	4,5				30,6
Уральский	3,0					3,0				
Сибирский	24,3					1,6	16,3	1,4		5,0
Дальневосточный	7,4							7,3		0,1
РФ	146,8									
<i>2025 (прогноз)</i>										
Всего		16,3	24,9	14	29,5	12,9	21,8	10,4	129,8	31,6
Северо-Западный	16,8	12,8	0,6							3,4
Центральный	32,2	2,5	23,2							6,5
Южный	15,3	1,0		12,9						1,4
Приволжский	61,9		1,1	1,1	29,5	9,3	1,3			19,6
Уральский	3,6					3,6				
Сибирский	24,5						20,5	3,3		0,7
Дальневосточный	7,1							7,1		
РФ	161,4									

**Черная металлургия.** В основу прогноза развития отрасли положены оценки роста потребления готового проката в 2001–2025 гг. в 2,2–2,5 раза, или до 47–54 млн т. При снижении доли экспорта с 55% в 2000 г. до 26–30% в 2025 г. производство проката может увеличиться до 57–65 млн т. В том числе до 2010 г. производство продукции отрасли вырастет почти в 1,5 раза, а потребление – в

1,8 раза (в основных ценах 2000 г.), что обусловлено высокими темпами роста основных потребителей металла – машиностроения и строительства. В 2011–2025 гг. темпы роста замедлятся в 1,39 раза.

Сложившиеся в настоящее время региональные пропорции до 2010 гг. и в последующие годы существенно не изменятся. Предполагается:

- провести модернизацию действующих и построить новые цехи на ведущих металлургических предприятиях Центрального, Северо-Западного и Уральского федеральных округов;
- осуществить строительство мощностей для производства труб большого диаметра для магистральных газо- и нефтепроводов на предприятиях Северо-Западного и Приволжского федеральных округов.

Таким образом, в прогнозируемый период ожидается сохранение или небольшое увеличение общего объема перевозок до 5–10 млн т. Межрегиональные грузопотоки железных руд (составляющих до 80% перевозок металлических руд) и проката черных металлов (до 75% готовых черных металлов) приведены в табл. 5.

Таблица 5

**Сводная таблица грузопотоков продукции черной металлургии, млн т**

Поставщик	Потребитель									
	Всего	СЗФО	ЦФО	ЮФО	ПФО	УФО	СФО	ДВФО	РФ	Экспорт
<i>2001 (факт)</i>										
Всего		14,7	27,2	1,5	11,5	30,3	13,6	1,0	99,8	44,8
Северо-Западный	22,9	14,7			3,0					5,2
Центральный	59,0		27,2	1,2	4,9	3,5	1,6			20,6
Южный	0,3			0,3						
Приволжский	3,6				3,6					
Уральский	29,6					15,8				13,8
Сибирский	17,8						12,0	0,6		5,2
Дальневосточный	0,4							0,4		
РФ	133,6									
Импорт	11,0					11,0				

Поставщик	Потребитель									
	Всего	СЗФО	ЦФО	ЮФО	ПФО	УФО	СФО	ДВФО	РФ	Экспорт
<i>2010 (прогноз)</i>										
Всего		19,2	26,3	3,0	13,8	37,6	15,7	1,5	117,1	40,2
Северо-Западный	26,1	19,2			2,9					4,0
Центральный	62,3		26,3	2,5	6,8	9,4				17,3
Южный	0,5			0,5						
Приволжский	4,1				4,1					
Уральский	32,5					18,6	1,0			12,9
Сибирский	21,4						14,7	0,7		6,0
Дальневосточный	0,8							0,8		
РФ	147,7									
Импорт	9,6					9,6				
<i>2025 (прогноз)</i>										
Всего		23,3	29,1	5,9	17,8	34,7	20,0	2,5	133,3	31,7
Северо-Западный	26,0	21,6			1,0					3,4
Центральный	63,8	1,7	27,1	2,5	7,8	9,2				15,5
Южный	1,0			1,0						
Приволжский	6,0				6,0					
Уральский	32,5			2,4	3,0	19,5	5,2			2,4
Сибирский	25,2						14,8			10,4
Дальневосточный	2,5							2,5		
РФ	157,0									
Импорт	8,0		2,0			6,0				

**Цветная металлургия.** В настоящее время 80% объема основных цветных металлов и 70% редких металлов из РФ экспортируются. Из-за низкой обеспеченности отечественной перерабатывающей промышленности рудным сырьем (алюминием – на 41%, медью – на 69%, свинцом – на

41%, цинком – на 60%, оловом – на 58%) оно в значительных объемах завозится (свыше 3,5 млн т глинозема, около 0,5 млн т руд и концентратов медных, свинцово-цинковых и титановых). Алюмосодержащее сырье на заводы Сибири везут из дальнего зарубежья, стран СНГ (Украина, Казахстан) и с Урала. За пределы региона – в основном на экспорт в Западную Европу, США, Японию – вывозят около 2,5 млн т алюминия. Примерно 20% сибирского алюминия потребляется внутри страны (в Приволжском и Южном федеральных округах). Подавляющая часть перевозок осуществляется железнодорожным транспортом. Автомобильный транспорт используется на Урале и в европейской части России при перевозках небольших партий алюминиевого проката и изделий из алюминия. Северным морским путем вывозится продукция «Норильского никеля» (0,7 млн т): медь и никель – в основном на экспорт, фанштейн – на металлургические предприятия Кольского полуострова. Уральские предприятия используют бокситы Республики Коми, медные и никелевые концентраты Казахстана и Монголии, готовая продукция вывозится в Сибирь, медь и цинк – в другие регионы и за рубеж.

Объемы производства в цветной металлургии к 2010 г. возрастут 1,45 раза, а в 2011–2025 гг. темпы роста в отрасли снизятся до 40% (в стоимостном выражении). В период до 2025 г. наряду с мероприятиями по расширению существующей минерально-сырьевой базы (бокситы Тимана, норильские месторождения), реконструкции и наращиванию мощностей на действующих металлургических предприятиях (Уральского и Северо-Западного федеральных округов) предусматривается освоение новых месторождений минеральных ресурсов (Удоканское медных руд, Чинейское титано-ванадиевое и др.) и строительство как отдельных металлургических заводов (алюминиевых в Иркутской области и в Северо-Западном федеральном округе), так и создание металлургических комплексов на базе местных источников сырья (Коми глиноземно-алюминиевого и Сибирского свинцово-цинкового). В этот период намечается возрождение и даже создание отечественной промышленности редких ме-

таллов, что особенно важно для перехода на использование высоких технологий в промышленности.

Экспорт продукции цветной металлургии в стоимостном выражении должен сохраниться на уровне 2000 г. Тогда весь прирост объемов производства пойдет на внутреннее потребление. Объем производимой продукции в натуральном выражении вырастет, но перевозки из глубины страны до границ сменятся перевозками между отечественными заводами, с более коротким транспортным плечом. При этом возрастет нагрузка на Транссибирскую магистраль – на 2,5–3,0 млн т грузов.

**Лесная промышленность.** Прогнозируемый рост объемов производства в строительстве (в 2,19 раза до 2010 г. и дальнейшее его удвоение к 2025 г.), а также в машиностроении (3,27 раза и 2,32 раза соответственно), утроение фонда непроемленного потребления приведут к тому, что суммарный объем внутреннего рынка продукции лесопереработки в стоимостном выражении вырастет к 2025 г. не менее чем в 5 раз, в большей степени за счет продукции глубокой переработки древесины. Регионы азиатской части страны будут специализироваться на производстве массовых видов лесопродукции для внутреннего рынка и экспорте в страны АТР и Средней Азии. При этом азиатский рынок (Япония, Китай, Республика Корея) ориентирован на конечную продукцию деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности, в меньшей степени – пиломатериалов и других продуктов первичной обработки леса-сырца.

Лесопромышленный комплекс Центрального и Северо-Западного федеральных округов будет развиваться достаточно высокими темпами, обеспечивая внутривоспольскую потребность в большинстве видов продукции лесопереработки и увеличивая долю экспорта на европейский рынок продукции глубокой переработки. Этот рынок ориентирован на вывоз из России, прежде всего, пиломатериалов, фанеры и целлюлозно-бумажной продукции.

Крупнейшими поставщиками лесопродукции останутся богатые лесом районы Северо-Западного, Сибирского и Дальневосточного федеральных округов – Архангельская и



Иркутская области, республики Коми и Карелия, Красноярский и Хабаровский края. Среднелесные районы европейской части России существенно повысят комплексность использования лесосырья, в том числе и лиственных пород. В целом по стране существенно вырастет коэффициент использования древесины за счет утилизации лесосечных отходов и вторичного лесосырья (отходов лесопиления, деревообработки и пр.).

**Химические и минеральные удобрения.** Темпы роста в химической промышленности в среднем по России к 2010 г. возрастут в 2,05 раза, а к 2025 г. – в 1,81 раза. Объемы перевозок минеральных удобрений по железным дорогам России к 2010 г. составят 61,74 млн т (против 33,36 млн т в 2001 г.), а к 2025 г. – 101,85 млн т.

Крупнейшими поставщиками минеральных и химических удобрений являются в настоящее время Северо-Западный (в первую очередь Мурманская область) и Приволжский федеральные округа. Произведенные в них минеральные удобрения составляют соответственно 39 и 32% объемов всех перевозимых по железным дорогам грузов данного вида. Правда, к 2010 г. ситуация на данном рынке, а следовательно, и грузопотоки могут несколько измениться, ибо Приволжский федеральный округ может развивать свою химическую промышленность быстрее, нежели Северо-Западный округ. И это положение сохранится до 2025 г.

### Альтернативный прогноз

Полученные по межотраслевой межрайонной балансовой модели леонтьевского типа прогнозируемые объемы железнодорожных грузовых перевозок по федеральным округам РФ были проверены на эконометрической модели. Основная гипотеза, использованная при построении альтернативной модели, заключалась в существовании тесной зависимости между физическим объемом промышленного производства и погрузкой грузов железнодорожным транспортом России. Входной информацией модели являлись темпы изменения производства в основных отраслях промышленности и соответствующие темпы изменения погрузки в семи федеральных округах РФ (информация Госкомстата РФ, МПС). На основании указанных характеристик моделировалась статистическая связь с темпами перевозки грузов. В каждом из федераль-

ных округов учитывалась специфика структуры производства и, соответственно, транспортировки грузов. Например, модель для Северо-Западного федерального округа описывала зависимость индекса грузовых перевозок железнодорожным транспортом от двух основных видов грузов: угля, леса и продуктов их переработки; для Приволжского – продукции металлургии Сибирского и Дальневосточного – угля, леса, продукции металлургии и т. д.

На основании эконометрических зависимостей, построенных с учетом прогнозов развития отдельных отраслей, были получены альтернативные прогнозы темпов перевозки и абсолютных значений перевозок грузов и грузооборота по федеральным округам и России в целом на 2010 и 2025 гг. (табл. 6).

Таблица 6

**Альтернативные прогнозы темпов и объема перевозок грузов железнодорожным транспортом по федеральным округам РФ**

Федеральный округ	Темп роста, раз		Перевезено грузов, млн т		
	2010/ 2000	2025/ 2010	2000	2010	2025
Северо-Западный	1,489	1,327	143,0	212,9	282,5
Центральный	1,243	1,074	188,1	233,8	251,1
Южный	1,607	1,386	78,9	126,8	175,7
Приволжский	2,135	1,854	144,6	308,7	572,3
Уральский	1,161	1,127	123,8	143,7	161,9
Сибирский	1,380	1,510	318,5	439,5	663,6
Дальневосточный	2,367	2,660	42,8	101,3	269,5
ИТОГО	1,507	1,577	1039,7	1566,7	2376,6

Обратим внимание на некоторые моменты, вытекающие из полученных прогнозов. При общем удвоении перевозок грузов по стране к 2025 г. их распределение по территориям крайне неравномерно. Наиболее интенсивно увеличиваются объемы железнодорожных перевозок по Дальневосточному федеральному округу, что связано с ростом внешнеторговых связей России со странами АТР, а также объемов перевозок угольных и лесных грузов в регионе.

Существенный рост объемов перевозок грузов по железной дороге прогнозируется в Приволжском федеральном округе (почти в 4 раза). Это связано, во-первых, с тем, что

транспортная система обслуживает развитый народнохозяйственный комплекс субъектов Российской Федерации, входящих в состав округа, транзитные связи европейских и азиатских регионов страны, а также международный транзит. По территории округа проходят два евроазиатских транспортных коридора. Во-вторых, в Приволжском федеральном округе находятся 5 из 17 российских железных дорог, общая протяженность которых составляет более 20 тыс. км.

Примерно в 2 раза к 2025 г. прогнозируется увеличение грузопотоков в Северо-Западном, Южном и Сибирском федеральных округах. Первые два региона имеют большое стратегическое значение для России, поскольку примыкают к важнейшим российским портам на Западе и на Юге, обеспечивают экспортно-импортные связи России. В Сибирском федеральном округе зарождаются массовые грузы, транспортируемые в западном и восточном направлениях страны. Кроме того, регион обслуживает международные транзитные перевозки.

В Центральном и Уральском округах прогнозируется рост грузоперевозок на 30%. При относительно небольшом, по сравнению с другими округами, увеличении грузопотоков объемы перевозок по ним остаются достаточно большими.

На основании моделей погрузки были рассчитаны показатели грузооборота, прогнозируемой нагрузки на 1 км железной дороги и объема парка железнодорожных вагонов. Прогноз грузооборота основан на предположении, что до 2010 г. ежегодный темп роста работ по модернизации пути составит 10%, а в последующие годы (2011–2025 гг.) – 5%.

Результаты расчетов по двум моделям приведены в табл. 7. Сокращение времени оборачиваемости вагона и увеличение его производительности по сравнению с существующими показателями позволяет на 18% сократить наличный парк вагонов для обеспечения прогнозируемого грузооборота.

Сравнение результатов расчетов по различным моделям на 2010 г. показывает их существенную близость. Поскольку прогнозы ФЦП «Модернизация транспортной системы России (2002 – 2010 гг.)» для железнодорожного транспорта составляют к 2010 г. по погрузке – 1533,3 млн т, по

грузообороту – 2014 млрд т/км, можно говорить о согласованности прогнозов, полученных различными методами.

Таблица 7

**Фактические и прогнозные значения основных показателей грузового железнодорожного транспорта, полученные с использованием эконометрической модели**

Показатель	2002	2010	2025
Отправка, млн т	1084,3	1566,7	2376,6
<b>Грузооборот, млрд т/км</b>			
эконометрическая модель	1510,2	2106,4	2450,3
балансовая модель	–	2114,1	3154,9
Нагрузка на 1 км дороги, млн т	17	23	26
<b>Рабочий парк вагонов, тыс. шт.</b>			
при существующем обороте и производительности вагонов	470,1	655,7	731,7
при сокращении оборота вагонов на 10% и увеличении производительности на 10%	384,6	536,5	598,6

Что касается прогноза на 2011–2025 гг., то расхождение оценок эконометрической и балансовой модели по грузообороту составляет 22%. Нам представляется, что это вызвано ограничениями внутренних параметров эконометрической модели. Так, изношенность вагонного и локомотивного парка, рельсового хозяйства и низкие темпы их обновления приводят к тому, что прогнозным значениям перспективной погрузки не соответствуют показатели транспортировки.

Отсюда видятся три основных пути развития железнодорожного транспорта. **Первый** – это коренная реконструкция рельсового хозяйства, повышение оборачиваемости вагонов и средней скорости доставки грузов. **Второй** – развитие новых маршрутов и направлений, что дает возможность увеличить грузооборот при существующем техническом уровне железнодорожного транспорта. И, наконец, **третий** связан с одновременным использованием обеих перечисленных выше возможностей для создания резервов развития транспортного комплекса как важнейшей инфраструктурной отрасли, определяющей общее развитие экономики страны.

# Транспортная система азиатской части страны в новых геополитических условиях<sup>1</sup>

В. Ю. МАЛОВ,  
доктор экономических наук,  
Институт экономики и организации  
промышленного производства СО РАН,  
Новосибирск

## Ресурсы Сибири как основа экономики России

Не будет преувеличением сказать, что страна жила и живет за счет реализации крупных проектов освоения ресурсов Сибири – нефти и газа, угля, руд цветных металлов, леса, гидроэнергии, а на их базе – крупнейших перерабатывающих энергоемких производств и транспортных сетей. Освоение ресурсов Сибири было бы немыслимо без создания транспортных коммуникаций: Транссиба, Северного морского пути, использования сибирских рек и др.

Экономика России и в обозримой перспективе будет ориентирована на использование собственных ресурсов. Для покупки ресурсов у других стран Россия вынуждена либо тратить валютные резервы, либо сама что-то продавать. Первых у нас крайне мало, и их пополнение идет в основном за счет продажи невозпроизводимых ресурсов – газа, нефти, угля, леса или полуфабрикатов – алюминия в чушках, стали, чугуна и т. п. Ресурсная (рентная) составляющая доходов России должна стать основой **накопления средств для постепенного перехода на инновационный путь развития** – инвестиций в высокие технологии, в том числе и разрабатываемые в Сибири.

<sup>1</sup> В подготовке статьи принимали участие В. В. Воробьева, Т. Е. Есикова, В. Н. Павлов, В. Д. Ионова, Я. Т. Яблочникова.

© ЭКО 2004 г.



Потенциально Россия может быть самодостаточной практически по всем видам минеральных ресурсов: геологическая отрасль в предыдущие годы наработала большой задел, который используется не в полной мере. Основным источником собственных ресурсов России – Российская Арктика, Сибирь и Дальний Восток. Их освоение и эксплуатация существенно затруднены отсутствием развитого транспортного комплекса, что делает добываемые ресурсы зачастую неконкурентоспособными даже у отечественных потребителей.

Предложения по формированию в России новых ресурсных баз на Севере и новых транспортных выходов на мировой рынок ни в коей мере не означают отказа от покупок сырья за рубежом или от использования существующих транспортных коммуникаций, проходящих через третьи страны. Однако нам представляется полезным для экономики России лишить эти страны **монопольного положения поставщиков сырья или посредников** во внешнеторговых операциях российского сектора реальной экономики.

### Транспортная система азиатской части России и международные транспортные коридоры

Положение России в мирохозяйственной и политической системах существенно изменилось в последние годы XX века. Сформировался новый полюс роста в Юго-Восточной Азии, произошла экономическая интеграция стран Западной Европы в Европейский союз, сохраняется роль одного из мировых лидеров – США. Между тремя ведущими мировыми полюсами осуществляются масштабные экономические связи. Особенно интенсивно увеличивается товарообмен между странами Юго-Восточной Азии и Европы, Юго-Восточной и Центральной Азии. Для их осуществления формируется система транспортных мостов «Запад – Восток», которая постепенно соединяется с Критской системой транспортных коридоров Европы.

В этих условиях евразийское положение России в целом, и особенно Сибири, приобретает исключительно большое экономическое и геополитическое значение. Одним из первых, кто обратил внимание на резко возросшую значи-

мость геополитического положения Сибири после распада СССР, был М. К. Бандман<sup>2</sup>.

Важнейшей задачей федерального уровня является **интенсивное использование «потенциала положения» России, превращения его в экономический ресурс** – один из значительных источников доходной части бюджетов как Федерации, так и регионов, хозяйствующих субъектов, работающих в сфере транспорта.

Но главное, что, создавая условия для международного транзита, мы обязаны предусмотреть **«подключение» к ним наших внутренних территорий с богатейшей ресурсной базой.**

Насущная необходимость формирования системы международных транспортных коридоров не раз отмечалась на различных экономических форумах<sup>3</sup>. Правительством Российской Федерации одобрены «Основные направления формирования и развития международных транспортных коридоров на территории России», разрабатывается федеральная целевая программа «Международные транспортные коридоры».

В ИЭиОПП СО РАН в качестве варианта в пределах Сибири рассматривается схема, включающая несколько широтных и меридиональных трансконтинентальных транспортных коридоров (рис. 1). Среди них:

**Арктический – меж океанический, простирается по Северному Ледовитому океану вдоль побережья России. Основу его образуют две главные трассы – традиционная (Северный морской путь – СМП) и высокоширотная (Северо-Восточный проход);**

**Северный – связывающий Северо-Восток европейской части страны с Дальним Востоком и простирающийся от берегов Баренцева моря (порт Индига) до порта Ванино на берегу Татарского пролива. Основой коридора станет Северо-Российская Евразийская магистраль, в составе БАМ – Севсиб – Баренцкомур;**

---

<sup>2</sup> См. например: *Бандман М. К.* Место Транссиба в экономике России после распада СССР. Препринт. Новосибирск, ИЭиОПП СО РАН, 1996; *Бандман М. К.* Геополитическое положение Сибири после распада СССР // Известия АН СССР. Сер. географ. 1994. № 3. С. 85–93.

<sup>3</sup> Так, например, на Байкальском экономическом форуме 2002 г. (г. Иркутск) тогдашний министр промышленности, науки и технологий РФ И. И. Клебанов отметил, что наряду с Транссибом в перспективе транзитные функции может взять на себя Северный транспортный коридор, основой которого станет Северо-Российская Евразийская магистраль в составе БАМ – Севсиб – Баренцкомур.



Железные дороги: — существующие, - - - - - планируемые до 2025 г., ..... — планируемые после 2025 г.

Автомобильные дороги: — существующие, - - - - - планируемые, - · - · - Северный морской путь

☐ — система портов ☐ — морские порты, планируемые до 2010 г. Ⓜ — морские порты, планируемые до 2025 г.

Ⓜ — морские порты, планируемые после 2025 г.

Рис. 1. Схема основных перспективных транспортных коридоров на территории России первой четверти XXI века



Центральный – связывающий страны Западной Европы со странами Юго-Восточной Азии, с выходами на Казахстан, Монголию, Китай, а в перспективе – на Корейский полуостров и Японию (через тоннель или мостовой переход на Сахалин и тоннель на Хоккайдо). Основой коридора являются Транссиб, автомагистраль «Байкал» и другие автодороги;

Енисейский – связывающий арктические и южные районы Средней Сибири и страны Северной Америки со странами Южной и Юго-Восточной Азии. В отличие от всех остальных, основу этого коридора образуют транспортная система «Енисей – СМП» и трансполярные воздушные трассы № 1 и 2 кроссполярного воздушного моста «Америка – район Северного полюса – Азия». Одним из перспективных вариантов продолжения Енисейского коридора является его «автодорожная составляющая» – создание новых выходов из районов Южной Сибири в Китай и Монголию (через республики Алтай и Тыва). Последнее позволит не только привлечь часть китайских грузов на Транссиб, но и существенно расширить ареал грузоотправителей, собирая грузы для авиации как из российских регионов, так и сопредельных государств.

## Развитие транспорта и регионов Сибири: проблема прогноза и координации

Азиатские регионы России – одни из ворот для экономики России на рынки нового гиганта – стран АТР, объединение которых (возможно, по типу ЕС) не за горами. Имея незаселенный Восток России и перенаселенные пограничные регионы Китая, крайне опасно оставлять подобную ситуацию без внимания. Невозможно долгое время рассчитывать на чисто военные аспекты сдерживания территориальной «мирной» экспансии на наши практически пустынные, но очень привлекательные территории. Понятно, что **ни заселение территорий, ни их экономическое развитие не могут осуществляться без надежного транспортного комплекса.**

Пример Китая<sup>4</sup>, который к 2010 г. собирается построить железную дорогу до Лхасы (преодолев перевал в 5000 м),

<sup>4</sup> Подробнее об опыте Китая в формировании своей транспортной сети см.: *Тархов С. А., Малов В. Ю.* Железные дороги Китая как основа интеграции ее регионов: уроки для России // ЭКО. 2003. № 3. С. 170–178; *Тархов С. А.* Основные направления транспортной стратегии Китая (на примере развития сети железных дорог) // Транспортная стратегия России: материалы научно-практической конференции 12–13 мая, г. Новосибирск.

«пристегнув» таким образом Тибет еще крепче, должен заставить задуматься российское правительство об исключительной важности транспортного комплекса для сохранения не только экономического, но и политического пространства страны.

Настало время активных действий, направленных на упорочение места Транссиба в мировой транспортной системе, и заинтересована в этом больше всех Россия. Европа найдет себе выход к берегам Тихого океана, а Азия – в Европу, но это будет путь вне России и в ущерб России.

Превращение Транссиба в скоростную международную трансконтинентальную магистраль потребует ее освобождения от массовых внутрироссийских грузов. Для обслуживания перевозок между регионами Азиатской и Центральной России (включая и Урал) потребуются завершить сооружение Севсиба. Севсиб рассматривается как составное среднее звено нового Северо-Российского транспортного коридора: от портов Ванино и Советская Гавань на побережье Тихого океана и до Архангельска на Белом море и перспективного будущего порта Индига на Баренцевом море. Восточное звено данного коридора – БАМ, западное – Баренцкомур. Особое геополитическое значение данной магистрали в том, что она полностью проходит по территории России (см. рис. 1).

Для сохранения единого экономического пространства России необходимы реконструкция существующих транспортных коридоров и завершение создания новых. В этих проектах заинтересованы и многие другие страны как Западной Европы, так и АТР. Насущная задача – найти такие условия привлечения иностранных инвестиций, которые бы, не снижая уровень оборонной безопасности страны, стали привлекательны для всех потенциальных участников.

Сегодняшние реалии таковы, что государство самостоятельно (только своими финансами) создавать транспортную инфраструктуру, тем более в Азиатской России, не в состоянии, а создавать ее необходимо – для достижения геополитических долгосрочных целей страны. С другой стороны, ресурсоэксплуатирующие компании также нуждаются в

транспортной инфраструктуре и готовы вложить свои капиталы. Естественно, только в те проекты, которые им выгодны непосредственно. Задача государства – выявив совпадающие интересы компаний и самого государства, объединить усилия и капиталы в деле реализации взаимоприемлемого варианта транспортного строительства.

Так, например, при исследовании перспектив реализации проекта строительства Севсиба выяснилось, что именно с регионами, находящимися в зоне влияния этой магистрали, связывают свои долгосрочные планы развития несколько крупнейших компаний, действующих на территории азиатской части России (рис. 2). Совпадение стратегических интересов компаний и государства создает хорошую основу для применения концессионного механизма в деле аккумуляции инвестиций для строительства инфраструктурных объектов, в том числе и транспортных<sup>5</sup>.

### **Создание Севсиба – насущная задача развития экономики страны первой четверти XXI века**

В период до 2010 г. обеспечить растущий спрос на грузовые и пассажирские перевозки можно в основном за счет совершенствования существующей транспортной системы, но подготавливать перспективные транспортные проекты необходимо уже сейчас.

Решение транспортной задачи с использованием имитационной модели, разработанной в ИЭиОПП СО РАН, показало, что суммарная нагрузка на направление «Сибирь – Урал» к 2025 г. только по 10 основным видам грузов может превысить 210 млн т. Резерв Транссиба даже с учетом намеченной и уже осуществляемой реконструкции к 2010 г. будет исчерпан. В дальнейшем Россия будет вынуждена использовать участки железных дорог, проходящих по территории суверенного государства Казахстан, предсказать действия которого не всегда возможно. Строительство третьего пути

---

<sup>5</sup> Подобный механизм предложен, например, *В. Г. Варнавским* в работе «Концессионный механизм партнерства государства и частного сектора». М.: МОНФ, ИМЭМО РАН, 2003.



Рис. 2. Интегрированные производственно-транспортные зоны по Северо-Российской Евразийской магистрали и интересы крупных компаний

(вдоль Транссиба) от Иркутска до Омска не в полной мере решает задачу укрепления национальной безопасности.

Значимость Севсиба была оценена на основе решения задачи народнохозяйственного уровня с использованием межотраслевой межрайонной модели леонтьевского типа в вариантах «С Севсибом» и «Без Севсиба». Обобщенные результаты расчетов приведены в табл. 1–2. При этом выполняются рекомендации «Энергетической стратегии» о постепенной замене газа углем, так как газ Россия вынуждена поставлять на экспорт – это гарантированный источник валютных поступлений. Прирост добычи газа ограничен масштабами подготовленных к промышленному использованию запасов.

Таблица 1

**Среднегодовые темпы прироста валового выпуска, %**

Регион	«Без Севсиба»	«С Севсибом»
Россия в целом	5,0	6,1
Европейская часть России	4,5	6,4
Азиатская часть России	6,4	5,7

Таблица 2

**Среднегодовые темпы прироста валовых выпусков по отдельным отраслям, %**

Отрасль	Европейская часть		Азиатская часть	
	«Без Севсиба»	«С Севсибом»	«Без Севсиба»	«С Севсибом»
Угольная	8,0	0,2	2,5	8,3
Энергетика	0,4	2,1	3,8	3,0
Цветная металлургия	5,1	6,9	3,7	6,5
Черная металлургия	-2,7	2,5	8,4	2,8
Деревообработка	7,0	9,0	3,0	12,0
Легкая	0,9	5,0	1,0	2,4
Машиностроение	9,5	11,5	12,1	12,3

Таблицы составлены по результатам расчетов по модели «ОМММ-3» Б. В. Мелентьевым.

В варианте «С Севсибом» угольная промышленность европейской части страны практически сохраняет свои абсолютные объемы производства – прирост всего 0,2 % в год, и вся вновь возникающая потребность в энергоносителях тепло- и электроэнергетики будет покрываться за счет резко возрастающих поставок из азиатской части страны (Кузнецкого бассейна и КАТЭКа). В варианте «Без Севсиба» и при предположении об ограниченных возможностях использования железных дорог Казахстана необходимо наращивать добычу угля в европейской части страны, что существенно повышает издержки, т. е. ограничивает возможности роста всей экономики. Дальнейшее легко прослеживается по межотраслевой цепочке – сокращение возможностей роста всех основных базовых отраслей промышленности в европейской части страны. Негативные последствия ограничения поставок других видов сырья и полупродуктов из азиатской части страны в европейскую часть и на Урал еще в большей степени усугубляют негативные последствия роста издержек в энергетическом комплексе.

В варианте «С Севсибом» сокращение темпов роста угольной промышленности в европейской части страны позволяет направить высвобождающиеся ресурсы для роста более эффективных здесь отраслей – машиностроения, легкой промышленности, черной металлургии. С другой стороны, в азиатской части России появляется возможность организовывать добычу на крупных месторождениях, более эффективных, чем уже существенно выработанные месторождения Урала.

В создании Севсиба в большей степени заинтересованы перерабатывающие комплексы европейской части страны. Именно они получают устойчивую ресурсную базу в азиатских регионах России, используя ее в том числе и как «противоядие» против колебания цен мирового рынка аналогичных ресурсов.

Реализация проекта Севсиба позволяет направить по БАМу часть контейнерного потока из стран АТР, в первую очередь, из Японии. Важно отметить и то, что новая широтная магистраль повысит производительность транспортной

системы, что, с одной стороны, создаст новые возможности для конкуренции перевозчиков «за грузоотправителя», а с другой – повысит надежность всех российских транспортных магистралей.

Разработка открытых месторождений крайне необходимых стране ресурсов вдоль трассы БАМа и будущего Севсиба станет экономически эффективной в случае создания Северо-Российской Евразийской магистрали как нового пояса экономического освоения. Создание Севсиба является абсолютно необходимым условием для формирования в азиатской части страны опорной транспортной сети, позволяющей решать как социально-экономические, так и оборонные задачи с минимальными затратами и «мирными» средствами.

### **Северный морской путь – основа Арктического транспортного коридора**

Северный морской путь – не столько конкурент сухопутных коридоров, сколько их дополнение. Комплексная экспедиция РАН «Арктика-2000» с участием сибирских ученых убедительно доказала, что возрождение Северного морского пути (СМП) позволит укрепить место России в мирохозяйственной системе, обеспечить транспортную безопасность, экономическую интеграцию регионов Арктики и тяготеющих к СМП территорий Крайнего и Ближнего Севера страны.

Очевидны предпосылки и более благоприятные условия первоочередного возрождения Западного сектора СМП, работающего в режиме продленной навигации. Формирование грузов для него связано с освоением нефтегазовых ресурсов материковой части Тимано-Печорской провинции, п-ва Ямал, Туруханского района Красноярского края, а также шельфа Баренцева и Карского морей, обслуживания транспортных связей Норильского горно-металлургического комплекса и северного морского направления внешней торговли России, особенно Европейского Севера, Урала и Сибири.

Анализ прогнозов развития базовых отраслей, тяготеющих к Западному сектору СМП, и выводы «Концепции развития СМП» дают основание предполагать, что в 2005–2008 гг. общий поток грузов по СМП может достичь 4–6 млн т (как до 1991 г.), к 2010 г. – 10, а к 2015 г. – 14–15 млн т. Таким образом, уже в первом десятилетии СМП получит достаточную нагрузку для самоокупаемой, а затем коммерческой работы, обеспечивающей саморазвитие в условиях рыночных отношений.

Существенную прибавку грузов на трассу СМП могла бы дать организация прямого выхода глубинных районов Средней Сибири на мировой рынок – по системе «Енисей – СМП», с широким использованием судов типа «река – море» (например, для грузов Кемеровской области, Хакасии, юга Красноярского края). Морские перевозки Сибири обеспечат порты Дудинка, Игарка, Лесосибирск, Диксон.

Активное участие государства и обязательное привлечение крупнейших отечественных производственных ТНК («ЛУКойл», «Газпром», «Норильский никель»), судоходных компаний (Мурманское морское пароходство, «ЛУКойл-Арктик-Танкер» и др.) и других структур, администраций приморских субъектов Федерации является неременным условием возрождения и преобразования СМП, причем функции их будут меняться. Особенно велика регулирующая роль государства как координатора и владельца федеральной собственности (атомный ледокольный флот и др.) на первом этапе, в период поддержания и возрождения СМП.

В настоящее время первоочередная задача – организация производственно-транспортных структур, принятие экономико-правовых нормативных документов, необходимых для обеспечения эффективной хозяйственной и транспортной деятельности всех участников процесса возрождения СМП.

Хороший пример – организация Минтрансом РФ совместно с администрацией Красноярского края некоторого «общественного договора» по согласованию тарифов и объемов перевозок по системе «Енисей – СМП». К сожалению, в нем пока не принимают участие грузоотправители других регионов Сибири.



После завершения строительства железной дороги Нерюнгри – Якутск (АЯМ) и выхода железной дороги на глубоководный участок р. Лена в районе Якутска перевозки речным транспортом на Верхней Лене уменьшатся, но увеличатся на Нижней Лене. Базовый речной порт намечается переместить в район Якутска, что расширит сферу применения судов смешанного плавания в арктических районах Северо-Востока.

Создание новых поколений транспортных средств (судов типа «река – море», экранопланов и т. п.) обеспечит технический аспект решения проблем выхода части грузоемкой продукции из глубинных сибирских территорий на мировые рынки через СМП.

Новые транспортные средства, в создании которых Россия пока еще опережает другие страны, способны обеспечить ей господство в Арктике, шельф которой обладает колоссальными потенциальными ресурсами углеводородного сырья. Следует обратить особое внимание на необходимость ускорения работ по обоснованию границ территориальных вод России в пределах Северного Ледовитого океана и осуществить организационные и технологические мероприятия по закреплению за будущей высокоширотной трассой Арктического коридора статуса национальной транспортной магистрали России, а за Россией – права на шельф как продолжение материковой части (особенно в районах хребта Ломоносова и Поднятия Менделеева).

### **Кроссполярный воздушный мост**

Уже стали регулярными полеты по кроссполярным трассам между Северной Америкой и Южной Азией через район Северного полюса и воздушное пространство над Сибирью. Есть все основания утверждать, что после решения ряда организационных вопросов интенсивность движения иностранных самолетов резко возрастет. Предполагается организация управления движением судов и обслуживание их при промежуточных посадках. Но этого мало. Наибольший эффект от эксплуатации новых трасс Россия может

получить только в случае создания международного класса Сибирского грузового распределительного авиатерминала и активного использования воздушного транспорта для осуществления внешних экономических связей сибирских регионов.

Однако грузообразующий потенциал регионов для использования кроссполярного моста не определен, место формирования терминала не согласовано, варианты организации прямой связи грузоотправителей или грузополучателей с возможным терминалом не проработаны. Сибирь оказалась не готовой для получения должной отдачи от открывшейся возможности использования ресурса экономико-географического положения.

Большинство из предлагаемых перспективных транспортных проектов имеют и социальное, и оборонное («мирными средствами») значение, что позволяет говорить об их значимости в укреплении экономической безопасности страны и, соответственно, необходимости государственного участия в процессе их реализации.

Транспортный комплекс всегда был главным материальным каркасом межрегиональной интеграции и межрайонного сотрудничества как внутри России, так и при осуществлении международных торгово-экономических связей. Чем масштабнее, протяженнее страна, тем более развитыми должны быть ее транспортный комплекс, его материальная база, институциональные структуры, экономические «правила поведения».

Учитывая геополитическую составляющую, «минусы» масштабов России можно превратить в «плюсы». Россия — одно из самых масштабных государств мира, и именно поэтому транспортные проблемы обязаны быть в числе приоритетных направлений государственного регулирования.

# «Омский бекон»: диверсифицированный бизнес работает на единый результат

Предприятия, подобные холдингу «Омский бекон», называют по-разному – едиными комплексами завершеного производственно-маркетингового цикла, диверсифицированными корпорациями, вертикально интегрированными структурами... Сама терминология вызывает ассоциации с масштабами высокого порядка. И эти представления не противоречат реальности. Начнем хотя бы с того, что на «Омском беконе» сегодня работают 8,5 тыс. человек. Средняя заработная плата работников – около 9 тыс. руб.

Фирма была создана в 1973 г. на базе пригородного совхоза «Лузинский». А 27 лет спустя ОАО «Омский бекон» получило статус головной, или, как теперь принято говорить, управляющей компании холдинга, в который, помимо самого животноводческого комплекса, вошли Лузинский комбикормовый завод, мясокомбинат «Омский» и птицефабрика «Сибирская». Сегодня контрольный пакет акций предприятия (более 50%) находится в управлении британской компании «Millhouse Capital», которая «ведет» непрофильные активы ОАО «Сибнефть». На протяжении пяти лет подряд независимый рейтинг 300 лучших предприятий России «Агро-300» называет компанию «Омский бекон» самым успешным и эффективным сельскохозяйственным предприятием страны, бренд которого, как правило, сопровождается эпитетами: «крупнейший производитель свинины в России», «проводник науки в практику кормления», «лидер в использовании лучших мировых образцов в технологии производства». Это, кстати, тоже не парадные «фанфары», а реальность жизни коллектива холдинга. «Омский бекон» ежегодно выпускает более 50 тыс. т мясопродуктов, выручка от реализации которых составляет более 65 млн, а чистая прибыль превышает 22 млн дол.

© ЭКО 2004 г.



О том, как выстраивается корпоративный менеджмент, как он на практике реализует свои стратегические задачи, как «чувствует» себя глобальная компания в конкурентной борьбе, в беседе с заведующим Омской экономической лабораторией Института экономики и организации промышленного производства СО РАН, доктором экономических наук В. В. Карповым и журналистом А. М. Пазовским рассказывает генеральный директор холдинга **Александр Александрович КИВИЧ**.

### Свиноводы – народ специфический

**«ЭКО»:** – До реорганизации и образования холдинга «Омский бекон» ничем, по сути дела, не выделялся из числа животноводческих комплексов, появившихся в советское время. Что позволило «Омскому бекону» создать не просто одну из лучших российских марок, но и соответствующий бренд среди лидеров международного бизнеса в области животноводства и переработки сельхозпродукции?

**А. А. Кивич:** – Каким-то одним или двумя факторами, это, пожалуй, определить нельзя. Конечно, многое зависит от менеджмента. От умения управленцев видеть реальные перспективы, от их способности реализовать возможности коллектива, от профессионализма и интуиции. Лидеры – это не только те, кто на какое-то время вывел свою фирму вперед, но в первую очередь те, кто знает, куда идти дальше, умеет сдерживать удары обстоятельств, ибо на них, как правило, обрушивается не только груз известности, славы, но и не меньшее бремя зависти аутсайдеров, конкурентных интриг... Наша команда умеет все это сбрасывать, не тащить, так скажем, на себе.

На базе холдинга мы проводим ставшие уже традиционными международные семинары свиноводов, на которых лучшие специалисты, передовые ученые и практики из Западной Европы делают интереснейшие доклады по генетике, по кормлению. Мероприятия эти, действительно, хорошего уровня, на них и отечественные свиноводы приезжают. Мы показываем все свои достижения – перенимайте, внедряйте в своих хо-

зяйствах, мы не просто лидеры, возглавляем рейтинги всевозможные, у нас действительно есть опыт... Но есть в отношении к нам какое-то недоверие...

**«ЭКО»:** – Недоверие?

**А. А. Кивич:** – Недоверие... Среди профессионалов-свиноводов существует такое мнение: рисуете вы, мол, свои результаты по генетике... Ревность к тем, кто находится впереди, существует всегда. Вот мы и приглашаем – и партнеров, и конкурентов – показываем животных, свои результаты, таблицы, рассказываем о системе, по которой считаем, какие приплоды, какой падеж, какая производственная база, каковы экономические показатели, социальная сфера...

**«ЭКО»:** – Ну и что, убеждаете?

**А. А. Кивич:** – Ну, что вы! Не так сразу. Свиноводы народ специфический.

**«ЭКО»:** – Кого из представителей российской науки Вы приглашаете на такие конференции?

**Чтоб не ела, но росла...**

**А. А. Кивич:** – Знаете, если говорить о науке, я не хочу вас обидеть, но мы на науку российскую сейчас вообще ставки не делаем. Если говорить о генетике, о кормлении, то в этих отраслях российская наука отстала безнадежно... Но я не говорю, что мы вообще закрыты для институтов РАСХН. Пусть приезжают, что надо – изучают.

**«ЭКО»:** – «Омский бекон» ведет свои НИОКР?

**А. А. Кивич:** – Своих НИОКР у нас нет. Но мы ведем ряд исследовательских проектов, на выполнение которых заключили прямые контракты с западными партнерами. Совместно с англичанами осуществляем проект зимовки скота. Заключили с ними контракт под техническое сопровождение. Есть программа совместных действий. Раз в месяц проводим аудит. Раз в квартал приезжают специалисты оттуда, мы по этим программам смотрим, какие задачи ставились, какие результаты получены. Исходя из этого корректируем свои дальнейшие действия.

Совместно с английским концерном «Ньюклесса» осуществляем проект, направленный на совершенствование кормления свинок. То есть, мы активно покупаем знания и лучший опыт, накопленный за рубежом, внедряем его у себя, в Сибири. И те же англичане приезжают сюда не из праздного любопытства. В российских условиях делать бизнес, считают они, иметь результаты, которые мы сегодня имеем, — это нонсенс. Они не верят, что можно в России, тем более в Сибири, иметь такие показатели работы.

У меня другой подход: работать на уровне передовых технологий и получать результаты не хуже, чем те же англичане, можно. И практика последних лет работы «Омского бекона» — наглядный тому пример. К моему глубокому сожалению, в целом по России эти моменты упущены, работать животноводы продолжают по старинке. Если заниматься животноводством, птицей, надо уже уметь управлять генетикой.

А у нас как делают? Приведу живой пример. Есть тут доктор биологических наук на зональной станции птицеводства, который генетическую проблему решает глобально: выводит породу сибирских бройлеров с такими параметрами, чтобы курица как бы и тело носила, и ела мало... Какова ценность такой генетики, если бройлер вышел меньше воробья? Я в шутку говорю: а давай мы условия для птицы надлежащие создадим, отбросив нашу бестолковую практику содержания птицы при дефицитной финансовой составляющей. Ориентация порочная: давайте придумаем что-то такое, чтобы ничего не вкладывать и чтобы всё росло.

Это и есть менталитет нашей российской генетики.



От поля  
до потребителя —  
под одной маркой

**А. А. Кивич:** — А мы чем берем в экономике? Секрет прост — ломаем

психологию дефицита. Мы делаем так, как нужно, используя для этого опыт развитых стран. И не боимся его применять. Англичане мне говорили сначала: слушай, у вас там оборудования нет, не та психология у людей... Извините, вот этим мы и занимаемся, раз это надо. Мы сегодня свой персонал обучаем под те задачи, которые перед ним ставим. А не просто плывем на лаврах по течению.

**«ЭКО»:** – Какие основные задачи в этом направлении решает менеджмент холдинга? Что сделано?

**А. А. Кивич:** – Наша компания не ждет, когда какой-нибудь добрый дядя в лице государственного или частного инвестора принесет на блюдечке «баксы» и скажет: вот вам – развивайтесь, потому что народу нужна колбаса, ветчина, сосиски, сардельки, рульки и другие вкусные вещи. Мы такая компания, с таким производственным опытом, где все делается из прибыли. Вот последние данные банка: балансовая прибыль «Омского бекона» превышает 20 млн дол. У какой еще компании-производителя сельскохозяйственной и пищевой продукции в России есть такие показатели?

Мы выстроили вертикально интегрированную компанию – от поля до конечного потребителя. При этом сняли конфликты на стыках между всеми технологическими переделами. Возьмем, например, растениеводство. Главная проблема отечественных растениеводов в том, что они всегда на рынке – в поиске покупателя. И покупатель со стороны постоянно, как говорится, «надувает» селян, занижая цену на их продукцию. Рынок бестолковый, плохо организованный, зерна много, можно наглеть. Вот и получается: вырастил селянин зерно, спину гнул, а продавать его, как правило, вынужден ниже себестоимости.

Конфликт? Конечно, конфликт.

Мы этот конфликт снимаем очень просто. У нас есть свой комбикормовый завод и есть животноводство, птицеводство. Инвестируя растениеводство, мы вкладываем деньги в производство зерна, снижая его себестоимость. Мой крестьянин не бегаёт в поисках покупателя, я у него зерно будущего урожая еще весной перед посевной купил. Мы

предметно работаем на снижение затрат, с одной стороны, а с другой, – повышаем заинтересованность земледельца.

Дальше по цепочке у нас – кормопроизводство. Раньше здесь возникали конфликты между комбикормовым заводом и животноводами. Животноводы считали, что корм дорогой, надо снижать цены. А кормачи доказывали обратное: дешево платят за комбикорма, цену надо повысить... И всегда в этом конфликте выигрывает тот, кто сильнее... Мы и этот конфликт сняли.

Дальше – конфликт между животноводами и переработчиками. Животноводы выращивают мясо, производят молоко. И, естественно, стремятся сбыть дороже. Переработчики, в свою очередь, стремятся произвести конечный продукт с наименьшими издержками, стараются снижать закупочные цены. Конфликт? А мы и его снимаем, потому что всему холдингу выгодно снизить затраты на производство конечной продукции, потому что у нас добавочная стоимость продукта создается в торговле.

У нас своя торговая сеть. Мы держим 80% рынка в Омске, на котором уверенно проводим свою ценовую политику. Основное кредо «Омского бекона» на потребительском рынке: доступные цены и высокое качество. Есть товары для всех. Есть продукция подороже, для более обеспеченных людей. Есть и так называемая элитная, деликатесная группа товаров. То есть рынок формируем под различные категории потребителей.

## Все 8000 как один

**А. А. Кивич:** – Мы сумели выстроить модель вертикально интегрированной компании, в которой каждая из отраслей – растениеводство, кормопроизводство, животноводство, переработка и товаропроводящая сеть, выполняя свои структурные задачи, исповедует общую идеологию бизнеса и работает на единый коммерческий результат. Это главное наше достижение сегодня.

Помню, когда я работал директором мясокомбината «Омский», приходилось время от времени конфликтовать с бывшим директором животноводческого комплекса «Омский



бекон» по поводу того, где, на чьем счету аккумулировать средства. У каждого была своя задача. Он здесь радел, а я там радел... А задача-то все равно не решалась. И ему было плохо, потому что он не имел надежного партнера, да и мясокомбинату плохо было, потому что у него тоже надежного партнера не было. Поэтому, когда мне предложили не просто возглавить «Омский бекон», а объединить всю группу предприятий, выстроить общую технологию и направить всю деятельность на единый результат, я понял тогда, что это и есть звездный час «Омского бекона».

Изменилась психология людей. Мы все теперь – единая команда, которая на каждой фазе этого многогранного хозяйства работает на снижение затрат, понимая, что чем ниже себестоимость продукции, поступающей на следующий производственный передел, тем выше прибыль получим на финише. Разработали личные комплексные программы, каждому определили под это персональные задачи. И люди почувствовали, что они работают не на кого-то, а на свое благо. Чем больше получили на круг, тем больше вообще нашей деревне достанется. Таким образом, мы загрузили на каждой цепочке все предприятия на 100%. А, согласитесь, редко встретишь сейчас российское предприятие, которое на 100% работает на свою прибыль. И нам уже мало действующих мощностей. Будем строить новый убойный и мясоперерабатывающий заводы в Омске. Это очередной серьезный проект, ибо по технологическим параметрам и техническому оснащению таких заводов в России пока еще нет.

А мы замахнулись. Потому что мы деньги зарабатываем. У нас есть возможность. Мы пользуемся доверием банков, которые считают нас не просто надежными, а супернадежными клиентами, способными решать проблемы и вести фьючерский бизнес. А сильными нам позволило стать именно объединение. Это первое.

### Русское сало на западный манер

**А. А. Кивич:** – Второй секрет успеха – это ставка на передовые технологии развитых стран Западной Европы. Мы не пытаемся создавать какие-то собственные нововве-

дения. У нас своих НИОКР нет, нет институтов в составе компании. И я глубоко убежден, что нашей компании заниматься этим не надо. Мы переняли эффективную технологию выращивания, опыт и знания на Западе. Этим мы и будем овладевать дальше, это и рационально, и эффективно, и прогрессивно.

**«ЭКО»:** – Выбор западных партнеров – это ваша личная прерогатива?

**А. А. Кивич:** – Во-первых, это моя позиция как лидера, как руководителя компании, что именно так надо строить бизнес.

Во-вторых, я и мои заместители – это одна команда. Они мои единомышленники, которые претворяют в жизнь идеологию лидера.

И так по каждому направлению. В животноводстве у меня есть группа специалистов и по кормлению, и по селекции. Мы постоянно выезжаем за рубеж, на все выставки мирового уровня, где можно найти передовой опыт, знания... А когда возвращаемся – все обсуждаем, вырабатываем программу совместных действий. Какой-то специальной группы по международным связям у нас пока нет, но есть замысел такую группу создать. Это будет группа руководителей проектов, мы их так условно называем, которые займутся только поиском современных технологий и идей, приемлемых для внедрения в нашей компании. А пока все это работает на уровне генерального директора и его заместителей.

Конечно, если у кого-то возникают дельные идеи, мы собираемся и коллегиально их обсуждаем... У нас есть, например, совет по развитию бизнеса и финансов. Все проекты инновационного характера, связанные с техническим перевооружением и реконструкцией, мы сначала пропускаем через своих технарей. Они дают свое обоснование. Потом изучаем экономические составляющие такого проекта с точки зрения окупаемости и эффективности... Потом проект и его авторы проходят защиту на балансовой комиссии, и только при общем положительном решении проект берется к исполнению.

**«ЭКО»:** – Есть ли границы, когда стоит прекратить наращивать мощности и остановиться?

**А. А. Кивич:** – Я бы давно, может быть, остановился да больше времени уделял семье, отдыху. Но есть акционеры, которые говорят: «Эта задача выполнена, попробуй следующую задачу решить». Сейчас, например, мы активно прорабатываем вопрос удвоения в ближайшее время рынка сбыта продукции компании.

### **И вечный бой, покой нам только снится...**

**«ЭКО»:** – Нам на одной из фабрик генеральный директор заявил прямо: все, я не вижу перспектив расширения рынка.

**А. А. Кивич:** – А это же менталитет товарищей наших. Вот у нас есть команда единомышленников. Предположим, что мы с завтрашнего дня больше не ставим новых задач, больше не нагружаемся... Что эти молодые и перспективные ребята будут делать здесь дальше? Нет, мы должны ставить перед ними новые задачи. А новые задачи – это новые предприятия. Они должны выходить на новые объекты, на новые проекты, они должны расти и вырасти в новых российских менеджеров, которые пойдут еще дальше.

**«ЭКО»:** – Кто у вас стимулирует разработку новых стратегий? Акционеры?

**А. А. Кивич:** – Акционеры в большинстве своем люди творческие. У них появляются определенные идеи. А дальше следует вопрос: вы это сможете? Сначала мы начинаем изучать... Потом появляется азарт, ощущаешь себя охотником...

Когда я перешел генеральным директором на «Омский бекон» и, потихоньку вникая в дела, заражался идеями, мне становилось все интересней и интересней. А когда стал изучать информацию о состоянии свиноводства на Западе, возник азарт охотника, азарт бизнесмена, менеджера: если там могут, а почему у нас это невозможно? Ну, просто азарт сделать не хуже. А выполнил одну задачу, появляется новая идея, тема... И так бесконечно. А способствует этому что? Уверенность в себе, в команде, в партнерах, знание темы. Мы не авантюристы. Мы никогда не пойдем в биз-

нес, который для нас все равно что темный лес. А когда идея интересная попадает, начинаешь все прорабатывать, поначалу вроде бы нехотя, вроде бы тебе это и не надо. А потом заражаешься и получаешь удовлетворение оттого, что поставил эту задачу...

**«ЭКО»:** – Есть конфликт между устремлениями производства и акционеров?

**А. А. Кивич:** – Он заложен изначально и будет существовать всегда. У нас интересы разные. Основная задача акционера – зарабатывать деньги. Производство он не видит, как эти деньги зарабатывать, не знает... И эти заработанные деньги часто приходится защищать от акционеров. У аукционеров задача – отсюда изымать как можно больше дивидендов, у менеджмента задача – привлечь как можно больше инвестиций в производство, чтобы предприятие работало стабильно и на перспективу. Программа, которую мы в свое время предлагали, была нацелена на то, чтобы увеличить производство в 2–2,5 раза, при этом прибыль возрастала на порядок, на один ноль... Но оказалось, что такая перспектива была интересной для менеджеров, тогда как для акционеров она оказалась скучной...

Как менеджер я постоянно доказываю акционерам необходимость вложений, чтобы завтра получить больше дивидендов. Для меня, менеджера, первое – это создать программы, второе – убедить, что программа действенная, и третье – реализовать программу. Если я действовал целеустремленно и достиг результата – удовлетворение от работы двойное – и моральное, и материальное.

### Рынок – это не бардак, а профессиональное взаимодействие

**«ЭКО»:** – Как организован маркетинг в вашем холдинге?

**А. А. Кивич:** – У нас есть собственная фирменная сеть, которая работает на уровне 17% рентабельности, не больше. Это порог, переступать который недопустимо. Массу дохода берем объемами. За счет объемов реализации зарабатываем деньги. Сейчас «Омский бекон» застолбил 80%

рынка мясной и молочной продукции в своем регионе и не позволяет посредникам произвольно повышать цены на наши изделия. Понимаем, что при отпускных оптовых ценах, существующих на предприятии, они способны поднять стоимость нашей продукции и на 50% и на 100%. Но это противоречит одной из основных стратегий предприятия – производить много и дешево. Наше условие для партнеров-коммерсантов таково: торговая наценка не может превышать 25% к оптовой цене.

**«ЭКО»:** – В Омске вы контролируете 80% рынка, а в других регионах?

**А. А. Кивич:** – Нам давно уже тесно в пределах омского рынка. Вопрос напрашивается сам собой: если здесь места мало, то надо покорять новые пространства. Позиция в этом плане такая: Омская область исторически развивалась как житница в Зауралье, производитель продуктов питания для регионов Сибири вплоть до Дальнего Востока. Возвращение к истокам – не нонсенс. Если сравнивать цены, которые существуют сегодня на продукты питания в Новосибирске, в Тюмени, на Урале и в Омске, мы остаемся самым дешевым регионом.

Мы выстраиваем структуру маркетинга и продвижения с учетом существующих объективных факторов: традиции и деловые связи, потребности регионов в такой продукции, существующие цены на продукцию конкурентов в этих регионах. Географически коммерческие связи «Омского бекона» уходят на север Тюменской области, в Иркутскую, Томскую, Новосибирскую области, в Кузбасс, в Красноярский край. Сегодня мы заходим в Казахстан и на Урал – в промышленные города, где сельское хозяйство практически не развито. Вывозим за пределы области 50% произведенной продукции.

Тем не менее исследование, проведенное нашей службой маркетинга, показало, что присутствие холдинга на региональных рынках пищевой продукции Сибири, за исключением, пожалуй, Тюмени, оставляет желать много лучшего. В Тюмени мы имеем порядка 14% от общих продаж, по другим регионам – ниже 10%. Мы «промониторили» весь ин-

тересующий нас рынок и знаем, что наша продукция востребована, ее ждут, она в дефиците. Задача и состоит в том, чтобы удовлетворить эти потребности. Поэтому намечено строительство новых перерабатывающих заводов в составе холдинга. Это позволит нам увеличить объемы производства в 2,5 раза и довести минимальные объемы продаж на региональных рынках до 14%.

**«ЭКО»:** – Вы проводите строгую и уверенную ценовую политику, контролируете поведение «своих» оптовиков. Как это удается?

**А. А. Кивич:** – Мы выстраиваем цивилизованный рынок. С рыночными «дикарями» дела не имели, не имеем и иметь никогда не будем. Производя конкурентоспособную продукцию, мы выстраиваем под нее всю систему продвижения и сбыта. Сегодня многие хотели бы с нами работать. Но это далеко не всякому оптовому закупщику по плечу. Мы не можем всех обеспечить полным ассортиментом выпускаемых изделий. Поэтому с оптовиками мы оговариваем определенные правила игры. Желающих получать полный ассортимент продукции мы выстраиваем в очередь. Из них со временем выбираем таких партнеров – дилеров, дистрибьюторов, с которыми будем работать на перспективу. «Очередь» – это адаптация к игре на рынке по правилам «Омского бекона». Как только партнер «созрел» для этого, мы ему говорим: теперь давай договариваться и будем играть цивилизованно. А это значит: мы тебе даем ассортимент, ты везешь это к себе, но проводишь ценовую политику нашей компании. Мы берем обязательства по поставкам продукции, ты обязуешься играть по нашим правилам на рынке. Никаких других обязательств.

Не договорились – разошлись. Договорились – по рукам! И вперед. Тогда у тебя есть бренд, торговая марка, продвинутая продукция... На этой продукции легче зарабатывать деньги. А в регионах, как правило, приходится продвигать местную продукцию низкого или сомнительного качества. То есть, надо научиться договариваться, считаться с интересами друг друга.

Мы проводим потребительские конференции со своими оптовыми партнерами для того, чтобы обеспечить обратную с ними связь. Выслушиваем претензии, стремимся увидеть возникшие проблемы и решать их своевременно. Застоя быть не должно, все в «Омском беконе» работает на прогресс... И конфликта интересов быть не должно. Паритет в отношениях с оптовиками заложен изначально: мы не хотим продавать свою продукцию в ущерб нашему партнеру. Ни в коем случае. Деньги должны зарабатывать мы и они.

К сожалению, на российском рынке это не всегда так. Как ведет себя в основном посредническая масса? Сегодня здесь поработал – урвал, завтра там поработал – урвал... Так и ходят по кругу... А посмотришь, что у него за душой, кроме «Мерседеса» и личной квартиры? Да ничего нет.

А почему?

Да потому, что он не вкладывает в свой бизнес. Мы вопрос ставим таким образом: если ты серьезно строишь бизнес как посредник-оптовик, надо иметь свои склады, холодильные установки, надо приобретать охлаждаемый транспорт, надо учиться, совершенствовать свое дело. У нас надежные партнеры, они нас не подводят.

**«ЭКО»:** – А все-таки, как Вы их контролируете?

**А. А. Кивич:** – В принципе, задача решаемая. Есть у нас специальная служба, в обязанности которой входит контроль над осуществлением продаж. Фирменная торговая сеть подконтрольна полностью, там проблем нет. Но есть масса сторонних магазинов, которые не привыкли работать «по правилам».

Что я при этом имею в виду?

Любой магазин должен иметь оборудованные охлаждаемые склады, витрины-холодильники, позволяющие не только подобающим образом хранить товар, но и представить его потребителям... У нас есть агентства, которые отслеживают работу розничной торговли с продукцией холдинга – как доставляется в магазины товар, как он там выставляется, помогают продавцам и руководителям торговых точек, показывают, как надо. То есть осуществляют своего рода

предпродажную подготовку изделий «Омского бекона» к встрече с покупателями. Вот так и контролируем.

**«ЭКО»:** – Как поступаете, если ваш партнер не соблюдает «правила игры»?

**А. А. Кивич:** – Механизм такой. Мы, например, запланировали работу на месяц, подписали двухсторонние обязательства. В конце месяца подводим итоги, отбираем передовиков, встречаемся с ними и оговариваем виды льгот, которые будут действовать на очередной период заключения обязательств. Эти льготы могут быть связаны с очередностью, с видами отгрузки, с ассортиментом, с ценой. Все встает на свои места как бы само собой: хочешь работать по правилам, стремишься быть дилером – получаешь максимальные льготы на получение товара. Если ты сам не знаешь, для чего ты этим всем занимаешься, то и зарабатываешь копейки.

### Стратегический импульс

**«ЭКО»:** – Как бы Вы сформулировали главную деловую стратегию в управлении холдингом?

**А. А. Кивич:** – Общее направление менеджмента на «Омском беконе» мы формулируем как стратегию снижения издержек. Занимаемся и модернизацией, и рынком, и генетикой, и кормопроизводством... И собственно говоря, все это разные бизнесы, работающие, повторюсь еще раз, на единый результат. И каждый этап, каждый уровень этого многогранного бизнеса нашей компании должен быть конкурентоспособным, чтобы на выходе получился хороший качественный товар с минимальной себестоимостью.

Это наш конек. Мы постоянно считаем. Мы не работаем с проектами, срок окупаемости которых не укладывается в три года. Есть, конечно, программы, которые окупаются за более длительный период – 6–7 лет, но эти программы, как правило, связаны с техническим перевооружением.

Что значит работать сегодня на российском рынке продукции сельского хозяйства и переработки? Отечественные производители ведут конкурентную борьбу с импортом. За-



пад завозит в Россию продукты по демпинговым ценам. У них перепроизводство, у них правительства компенсируют затраты, которые несут фирмы, продавая нам продукты питания по ценам ниже их себестоимости. И мы в этих жесточайших условиях должны выработать конкурентоспособную продукцию, которая по своим потребительским качествам не уступала бы импортным изделиям, а по себестоимости – ниже демпинговых цен. Нам сегодня это удается.

Приведу всего лишь один пример. Среднесуточный привес свиней у нас составляет 700 г. В среднем по России этот показатель чуть-чуть выше 500 г. При этом мы тратим порядка 3,9 кг кормов на 1 кг привеса, тогда как в среднем по России этот показатель составляет 5,8 кг.

Вот и все. Вот она – идеология снижения затрат. И если по всей технологической цепочке пройти, я могу показать на каждом этапе, что мы работаем значительно эффективней, чем любая рейтинговая компания, которая занимает 2–3-е места в России по нашему профилю.

Мы на каждом технологическом переделе научились исключать непроизводительные затраты... Главное, что всему этому учат в институтах. Но, к сожалению, в бизнесе мало кто придерживается строгих правил экономики. Работают как привыкли, особенно на селе. Зато когда «Омский бекон» одерживает очередную победу, ногами топают и визжат...

**«ЭКО»:** – Последний вопрос. Каковы источники инвестиций ваших проектов?

**А. А. Кивич:** – Четвертый год подряд мы используем в качестве инвестиций исключительно собственные источники финансирования. Мы зарабатываем деньги. Привлекаем и краткосрочные кредиты банка, но их доля в общем объеме инвестиций небольшая. Для реализации проектов вполне хватает тех средств, которые зарабатываем.

**«ЭКО»:** – Спасибо. Успехов «Омскому бекону»!





# ОАО «Белон»: практический подход к разработке стратегии

**А. П. ДОБРОВ,**  
генеральный директор компании «Белон»

Фирма «Белово – Новосибирск» («Белон») создавалась конце 1990 г., в самый пик экономического кризиса. Тогда резко и без оценки последствий были разорваны экономические и технологические связи в едином народнохозяйственном комплексе Советского Союза. Плановая система, которая связывала между собой предприятия, объединенные в технологические цепочки, исчезла до того, как были сформированы рыночные механизмы, способные ее заменить. Тысячи промышленных предприятий одновременно лишились своих партнеров, которые либо остались за пределами России, либо прекратили выполнять свои обязательства. Поставщики сырья и материалов и потребители продукции выпадали из сложившихся хозяйственных связей преимущественно из-за отсутствия оборотных средств.

Резкое сокращение товарных потоков породило финансовый кризис, растянувшийся почти на 10 лет. Развал хозяйственных связей и разрушение системы денежных расчетов означали, что российским предприятиям предстояло действовать в совершенно новых экономических условиях.

Особенно тяжелым оказалось положение некоторых отраслей, имевших особую позицию в структуре централизованной советской экономики. Как и во всем мире, угольная промышленность России и, в частности, Кузбасса была планово-убыточной. Она объективно требовала постоянной государственной поддержки. И эта потребность не исчезла вместе с системой централизованного планирования.

© ЭКО 2004 г.



## Объединение по вертикали

Существуют две составляющие данной проблемы: макроэкономические и те, что возникают на уровне отдельного объединения, отдельной шахты, разреза, то есть на уровне микроэкономики. На макроэкономическом уровне угольной промышленности Кузбасса только благодаря государственным дотациям удавалось обеспечить привлекательность своей продукции для потребителей, а также конкурентоспособность продукции этих потребителей. На микроэкономическом уровне главным, определяющим фактором стало то, что привычным было превышение себестоимости угля над его ценой. Разрушение устоявшейся системы дотаций и фактическая «смерть» Госплана привели к временному прекращению деятельности угольных предприятий.

В 1991 г., на момент создания фирмы «Белон», многие угольные предприятия не работали более 9 месяцев. Шахтеры не получали заработную плату, объем добычи угля упал почти вдвое: со 150 млн т до 80–90 млн т. Следствием стали деморализация работников и утрата наиболее квалифицированных кадров Кузбасса.

Компания «Белон» появилась как альтернатива разваливающейся государственной системе хозяйственных связей предприятий угольной промышленности. Учредителями «Белона» в мае 1991 г. выступили одно из новосибирских предприятий военно-промышленного комплекса, два крупных угольных объединения Кузбасса («Беловоуголь» и «Ленинскуголь»), а также металлургические предприятия Сибири. В состав учредителей «Белона» вошел спустя некоторое время Новолипецкий металлургический комбинат.

В условиях общего экономического кризиса угольщикам, машиностроителям и металлургам необходимо было разработать иные схемы хозяйственных связей, в которых учитывались бы новые экономические условия.

На воссоздание хозяйственных связей в переходной российской экономике наложилось множество парадоксов, порожденных плановой экономикой. Прежняя система связей не могла быть восстановлена не только потому, что плано-

вая система управления исчезла. За годы народнохозяйственного планирования накопились множественные перекосы в территориальных связях. Достаточно отметить, что производство горношахтного оборудования для всех угольных бассейнов СССР было сосредоточено на Украине. Поэтому до развала СССР интересы других угольных бассейнов учитывались в меньшей степени, чем Донецкого. Хотя условия добычи угля в каждом угольном бассейне были специфичными, разработка оборудования велась преимущественно для крутопадающих пластов небольшой мощности.

Головной проектный институт «Сибгипрошахт» в первую очередь работал на Кузбасс. Но расположен он был не в Кемерове или Новокузнецке, а в Новосибирске. Поэтому у института всегда были проблемы с кадрами. В Новосибирской области есть лишь два небольших разреза и две шахты, не представляющие магистрального направления развития угольной промышленности страны.

В тот период казалось очевидным, что нужно в первую очередь восстанавливать ранее сложившиеся связи. Но политическая и социально-экономическая обстановка в стране полностью исключала такую возможность. Вместо восстановления прежних связей началось создание вертикально интегрированных компаний. Этот путь, опробованный во многих странах мира, тогда представлялся некоторым вынужденным приемом. Но в настоящее время он воспринимается как путь, по которому пошли многие страны мира, и никакой российской специфики он не несет.

ОАО «Белон» одним из первых в Новосибирске предложил подход к решению проблемы формирования новой структуры хозяйственных связей, новую систему ответственности и комплекс стратегических решений, которые позволили обеспечить мощную интеграцию предприятий смежных областей.

### От угля – к деньгам населения

**П**ервым осуществленным проектом компании «Белон» стало восстановление обогатительной фабрики «Чертинская». Именно тогда впервые были опробованы предло-

женные этой компанией схемы технологических связей. В восстановлении и модернизации фабрики участвовали новосибирские предприятия ВПК, относившиеся к Министерству атомной промышленности. Для отработки научно обоснованных элементов нового хозяйственного механизма не было времени, требовалось принимать быстрые оперативные решения.

На первом этапе речь шла об оперативной реконструкции, изготовлении галерей, крупногабаритных металлоконструкций, ремонте и т. д. Капитальное строительство велось силами ОАО «Сибкадемстрой». Вся работа была закончена в рекордно короткие сроки. Фабрика, которая не работала в течение пяти лет и находилась в аварийном режиме, была восстановлена и запущена за восемь месяцев. Здесь реализовались не только научно-технические возможности оборонных отраслей, но и их кадровый потенциал.

Полученный с восстановленной «Чертинской» угольный концентрат компания «Белон» поставила на Новолипецкий и Нижнетагильский металлургические комбинаты. Полученным металлом компания рассчиталась с новосибирскими машиностроителями, которые произвели оборудование для обогатительной фабрики. Нужно учитывать, что это было время широкого распространения бартера, поэтому в такой операции не было ничего необычного. В бартерную цепочку включились угольщики, металлурги и машиностроители. Многие предприятия бывшего Советского Союза (и Сибири в особенности) не смогли пережить обвал старых экономических связей и встроиться в такие бартерные цепочки. Производство приходилось резко сокращать, а то и полностью сворачивать, десятки тысяч людей потеряли работу.

Впрочем, бартер может рассматриваться как временная мера, допустимая лишь в кризисных ситуациях. В нормальных условиях технологическая цепочка не будет устойчивой без соответствующего встречного денежного потока.

Шахты и обогатительные фабрики могли рассчитаться только углем и угольным концентратом. Организация, получающая за свою работу угольный концентрат или уголь в больших объемах, обязана была развивать структуру, кото-

рая занимается перевозкой и продажей угля. Но в первой половине 90-х годов за уголь и концентрат нельзя было получить «живые» деньги. За него можно было получить металл (а некоторые виды проката были весьма ликвидны) либо электроэнергию. Это подталкивало компанию к поиску ликвидного товара.

В ходе восстановления хозяйственных связей мы встречаемся с двумя процедурами. Первая из них – наращивание цепочки, когда приходится включать в состав компании следующий или предшествующий этапы технологической цепи. Вторая процедура – выбор, какой бизнес следует развивать в первую очередь.

В результате очередного этапа вертикальной интеграции, удлинения технологической цепочки компании «Белон» пришлось заняться оптовой торговлей углем и металлом. И снова возникли проблемы – необходимы были деньги для оплаты товаров и транспортных услуг. Таким образом, организация, которая начинала деятельность с реконструкции угольных предприятий, была вынуждена заниматься торговлей. От оптовой и розничной торговли металлом компания дошла до торговли товарами народного потребления, в которых используется металл.

В поиске ликвидных товаров важно оперативно учитывать платежеспособный спрос населения, а это вынуждает расширять ассортимент производимых и продаваемых товаров. Так появились трубы, строительная арматура, легковые автомобили, холодильники и иная бытовая техника. Как следствие, компании пришлось создавать собственную сеть розничных магазинов. Только таким образом можно было завершить цепочку, ведущую к деньгам населения, а тем самым и к гарантированной прибыли по всей технологической цепочке.

Параллельно с удлинением технологической цепочки в сторону товаров с высокой ликвидностью шли еще два процесса. Для обеспечения устойчивого развития и стабильной текущей деятельности обогатительных фабрик компания вынуждена была удлинить цепочку в ее начале – то есть включить в нее и добычу угля.

Кроме того, компания существенно расширила географию своего присутствия в Кузбассе, взяла на себя функции генподрядчика и частично инвестора на крупных угольных объединениях, таких как «Ленинскуголь», «Беловоуголь», «Киселевскуголь», «Прокопьевскуголь» и другие. При реконструкции и техническом перевооружении угольной отрасли использовались технологические возможности новосибирских предприятий ВПК. Для последних тем самым увеличивалось число постоянных заказчиков.

### К полноценной технологической цепи

К середине 1998 г., к завершению второго этапа развития компании, было фактически закончено построение технологической цепочки, были обеспечены гарантированные заказы и соответственно бесперебойная работа предприятий нескольких смежных отраслей – угольной, металлургической и машиностроения. Финансовый кризис 1998 г. и наступивший дефолт заставили серьезно пересмотреть наши взгляды на дальнейшее развитие «Белона». Прежде всего, нужно было подвести итоги предыдущих этапов развития и систематизировать их.

**Первый этап (1991–1995 гг.):** переход от бартера к товарно-денежным отношениям, формирование технологической цепи, установление производственных связей, понимание бизнеса.

**Второй этап (1995–1998 гг.):** накопление капитала, детализация и усложнение технологической цепи, ее оптимизация, выбор приоритетов ведения бизнеса, внедрение календарного планирования, формирование инфраструктуры.

**Третий этап (1998–2002 гг.):** приобретение промышленной собственности, формирование группы, реструктуризация, создание системы управления реальным производственным процессом, освоение исполнения обязательств по собственности, более четкое определение приоритетов развития.

**Четвертый этап (2002 г. – настоящее время):** разработка новой концепции развития группы, миссии, стратеги-

ческой цели, формирование новой структуры управления в соответствии со стратегическими целями.

Независимо от объема капитализации крупные производственные объединения оказываются уязвимыми и подверженными влиянию колебаний рынка. Самый яркий пример из нашей истории – крах крупнейших банков («Инкомбанк», «СБС-Агро» и др.). Те компании и финансовые структуры, чей бизнес был более четко диверсифицирован, сумели пережить кризис 17 августа без серьезных потрясений. К таким диверсифицированным компаниям относится и ОАО «Белон».

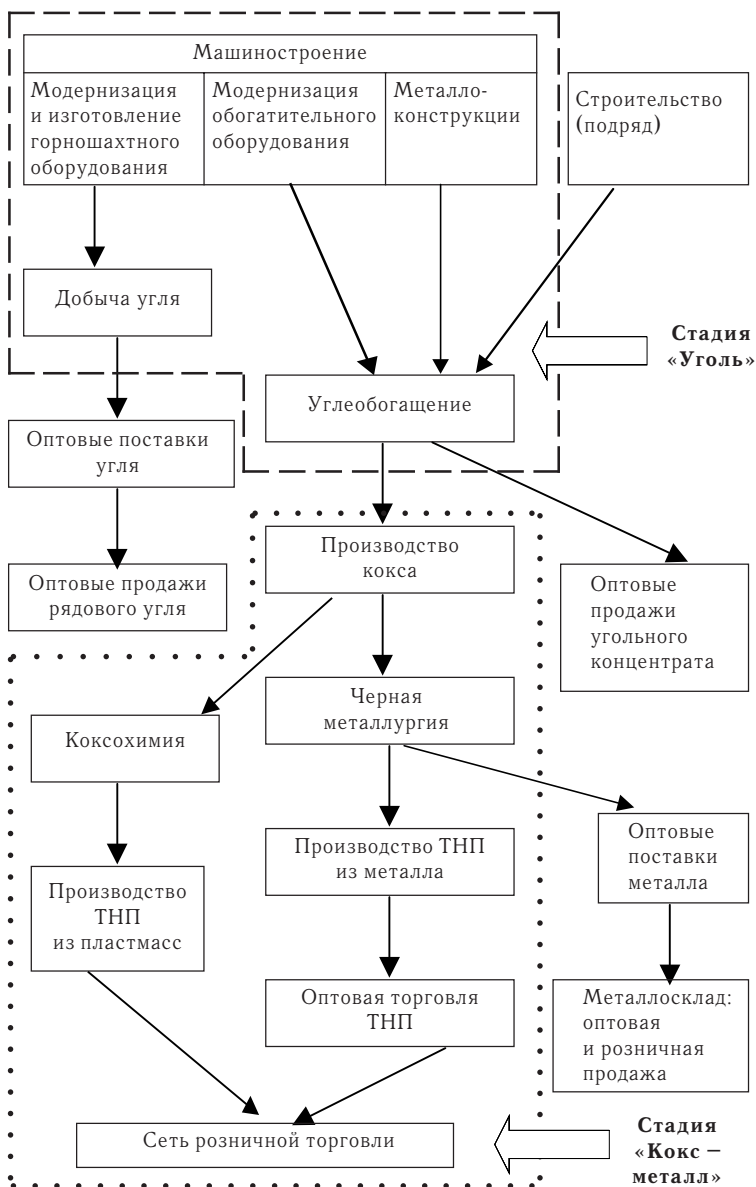
В сентябре 2002 г. в Кузбассе была создана новая угольная компания – ОАО Производственное объединение «Сибирь – Уголь». В него вошли девять производственных предприятий, составивших полную технологическую цепочку от добычи угля (три угольные шахты) до его переработки (две обогатительные фабрики), отгрузки (два транспортных предприятия) и поставки угольного концентрата на металлургические комбинаты, энергетических углей – потребителям сибирского региона. Организационная структура группы компаний «Белон» показана на рисунке.

В целом граф связей, показанных на рисунке, делится на две части. Первая, базовая часть бизнеса (стадия «Уголь»), объединяет три передела: машиностроительный комплекс, угледобычу и обогащение угля. От нее есть три ответвления: производство кокса, оптовые продажи угольного концентрата (от углеобогащения) и оптовые поставки угля плюс продажи рядового угля (от угледобычи).

Основная в организационном отношении часть бизнеса группы компаний «Белон» (стадия «Кокс – металл») состоит из семи бизнес-единиц, имеющих общее начало (производство кокса) и общее завершение (система розничной торговли), а также одного ответвления, включающего две бизнес-единицы (оптовые поставки металла и продажи металла через металлосклад).

Каждая бизнес-единица имеет собственную связь с внешним миром, включая материальные и финансовые потоки.





Структура хозяйственной деятельности группы компаний «Белон»

Товарооборот зависит от численности работающих, и это естественно. Оба этих показателя (в наибольшей степени товарооборот) связаны с объемами продаж угля и угольного концентрата и не связаны с динамикой продаж металлопроката. Это означает, что динамику развития группы компаний «Белон» на последнем этапе определяет стадия «Уголь», а не стадия «Кокс – металл». Отметим попутно, что этот вывод очень важен в стратегическом аспекте по той причине, что любое перспективное развитие группы компаний «Белон» так или иначе будет связано с увеличением товарооборота и численности работающих.

### Потребность в разработке стратегии

С появлением в собственности реального производства мы оказались на другом уровне понимания бизнеса. Одно дело – заниматься оптовой и розничной торговлей, поставками угля и металла, пусть даже по сложной технологической схеме, обслуживая производственные предприятия. Другое дело – в ежедневном режиме вести оперативное управление этими предприятиями. Это совсем другой уровень отношений, а самое главное – другой уровень ответственности. Появились новые требования и к самому бизнесу, и к менеджменту, который им управляет. Появилась реальная необходимость в формировании новой стратегии развития группы.

В начале своей деятельности руководство «Белона» ставило перед собой краткосрочные задачи получения прибыли. По мере развития срок планирования удлинялся, и сегодня мы ориентируемся на цели, отстоящие на пять и более лет. Масштабы этих задач также принципиально иные – строительство шахт и разрезов, модернизация обогатительных фабрик и т. д. Необходимость долгосрочной цели очевидна еще и потому, что в своем развитии мы достигли определенного этапа, на котором нужно было осмыслить, в каком направлении двигаться дальше, как консолидировать свои немалые ресурсы, избегая опасности распыления активов и неэффективности. Но прежде чем сформулировать

долгосрочные цели развития, следует еще раз посмотреть на нынешнее положение компании, попытаться оценить все плюсы и минусы с учетом развития той бизнес-среды, в которой мы работаем.

## Основы двухуровневой стратегии

Таким образом, разработка стратегии развития группы компаний «Белон» разделена нами на две задачи – оптимизационную балансировку базовой стадии (точнее говоря – углеобогащения) и аналогичную балансировку стадии «Кокс – металл», которая завершается в системе розничной торговли.

Стратегическая балансировка стадии «Уголь» состоит в решении четырех оптимизационных задач.

- *Первая* – оптимальное распределение усилий машиностроительного комплекса компании «Белон» между обслуживанием угледобывающих и углеобогащительных предприятий.
- *Вторая* – оптимизация распределения добытого угля между углеобогащением и продажами.
- *Третья* – определение доли продаж рядового угля в общем объеме оптовых поставок угля.
- *Четвертая* – оптимизация распределения угольного концентрата между производством кокса и оптовыми его продажами.

Стратегическая балансировка стадии «Кокс – металл» состоит в решении трех оптимизационных задач.

- *Первая* – оптимизация распределения кокса на производство металла (черную металлургию) и коксохимиию.
- *Вторая* – оптимизация распределения металла на оптовые поставки и производство товаров народного потребления
- *Третья* – оптимизация доли оптовых продаж металла, идущих на металлосклад и оптовым потребителям.

## SWOT-анализ и долгосрочные цели

Нами был сделан очень подробный SWOT-анализ компании с детальной оценкой сильных и слабых сторон, угроз и возможностей.

Все перечисленные факторы, а также изучение аналитических материалов, таких как долгосрочные прогнозы конъюнктуры,

юнктуры рынков угля и металла, подготовленные серьезными институтами, позволяют сделать вывод: в перспективном плане состояние компании будет становиться все более неустойчивым, для своего существования компания будет требовать все больше затрат, получая все меньше дохода.

Именно эти выводы заставили разработать и утвердить Базовую концепцию развития компании на период до 2007 г. и сформировать долгосрочную цель развития группы компаний «Белон». Предполагаемая номенклатура выпускаемых продуктов, которая должна обеспечить прибавку стоимости на тонну рядового угля не менее 40 дол., может быть такой (см. таблицу).

#### Перспективная номенклатура ОАО «Белон»

Угольный концентрат	Топливные брикеты
Углеродное волокно	Формованный кокс
Цемент	Ферросплавы
Цветные металлы	Дизельное топливо
Электроэнергия	Химические продукты из метана

Всю деятельность предполагается сконцентрировать вокруг трех основных видов: угледобыча, переработка угля и торговля стандартными товарами. Следовательно, все производственные программы, в том числе и инновационные, будут также концентрироваться вокруг этих основных видов деятельности. Под угледобычей понимаются не только известные ее способы, но и новые. То же самое и углепереработка – это будет не только углеобогащение, но и глубокая переработка угля, о которой так много говорят, но пока мало используют.

Торговля стандартными товарами подразумевает разработку принципов работы на рынке, борьбу за клиентуру с конкурентами, применение современных маркетинговых приемов, что принципиально отличается от поставок одного и того же товара в один и тот же адрес.

Разумеется, необходимы детализация изложенной концепции, создание план-графика по ключевым событиям, по объектам и по отдельным проектам. Должна быть построена система сбалансированных показателей для оценки продвижения к намеченной цели, для оценки деятельности каждого предприятия и каждого подразделения. Но мне хотелось бы обсудить именно суть практического подхода к разработке стратегии, к компоновке основных ее узлов. Насколько мне известно, аналогичные разработки ведут многие российские компании. Нужно объединять наши усилия по практическим методам разработки стратегии, нельзя ориентироваться только на информацию из учебников и других книг. Интересно также, каким путем каждая компания приходит к пониманию необходимости разрабатывать стратегию развития. Может быть, пример российских компаний подтолкнет и правительство РФ к разработке народнохозяйственной стратегии, необходимость которой ощущается все отчетливее.

---

## «ЭКО»-ИНФОРМ

---

### Внешнеэкономические связи Новосибирской области в 2003 г.

По данным таможенной статистики и статистической отчетности, внешнеторговый оборот Новосибирской области в 2003 г. составил 1189,2 млн дол. и увеличился по сравнению с предыдущим годом на 16,2%, в том числе экспорт – 741,6 млн дол. (на 13%), импорт – 447,6 млн дол. (на 21,8%). Сальдо торгового баланса сложилось положительное в сумме 294 млн дол.

Внешнеторговый оборот по товарам составил 1043,2 млн дол., что на 15,9% больше, чем в 2002 г., по услугам – 146 млн дол. (увеличился на 18,5%).

В структуре внешнеторгового оборота преобладает доля стран – участников СНГ. Более 50% общего объема внешнеторгового оборота области приходится на Украину (291,7 млн дол.) и Казахстан (251,9). Среди стран дальнего зарубежья наиболее крупными и постоянными партнерами остаются: Болгария (89,1 млн дол.), Китай (66,7), Германия (49,6), Словения (22,2), США (21,1), Франция (19,1), Корея (16,9 млн дол.).

Данные Новосибирского облкомстата,  
E-mail: [oblstat@sibstat.gcom.ru](mailto:oblstat@sibstat.gcom.ru)

Развитие современного общества опирается на знания, информационные системы, компьютерные технологии и инновации. В статье описывается опыт создания системы информационного обеспечения инновационной деятельности.

Статья ориентирована на разработчиков (ученых и инженеров), инвесторов-покупателей инноваций, на людей, интенсивно работающих с Интернетом.

---

## Среда высоких технологий

Интеллектуализированная сетевая система  
информационной поддержки инновационной  
инфраструктуры СО РАН\*

**А. С. АЛЕКСЕЕВ,**  
академик РАН,  
**С. В. ПИСКУНОВ,**  
кандидат технических наук,  
заведующий лабораторией,  
**Институт вычислительной математики  
и математической геофизики СО РАН,**  
**С. И. ПАРИНОВ,**  
доктор технических наук,  
**Институт экономики и организации  
промышленного производства СО РАН,**  
Новосибирск

Основное «богатство в идеях, а не в недрах»<sup>1</sup>. Только страны с большим научно-техническим потенциалом смогут выстоять в конкурентной борьбе на глобальном рынке товаров и услуг XXI века. Инновационная экономика актуальна для всех стран. А для России, экономика которой имеет ресурсный уклон, особенно. В Европе ведется создание единого инновационного пространства, чтобы ликвидировать отставание в технологиях от США и Японии. В США примером организации инновационного пространства может служить сайт [www.innocentive.com](http://www.innocentive.com).

---

\* Работа поддержана грантами РФФИ 03-07-90302, ИП № 111 СО РАН, № 21 РАН.

<sup>1</sup> Макаров В. Л. Экономика знаний: уроки для России // Вестник Российской академии наук. Т. 73. 2003. № 5.

© ЭКО 2004 г.



Любая новая технология начинается с фундаментальных исследований, а реализуется в производстве. Поэтому без участия Российской академии наук и наукоемкого бизнеса развитие страны на основе конкурентоспособных технологий невозможно.

Академия наук (и, в частности, Сибирское отделение) в эпоху планового хозяйства накопила опыт инновационной деятельности: внедренческие цепочки «наука – промышленность» формировались на основе административных и научно-организационных мероприятий, связывающих академическую науку с отраслевой, с отраслевыми КБ и заводами, на основе бюджетного и хозрасчетного финансирования. В рамках концепции академика М. А. Лаврентьева о тесном взаимодействии фундаментальной науки с образованием и с производством начал формироваться так называемый «пояс внедрения» вокруг научных центров Сибирского отделения Академии наук (СО АН) СССР, различные министерства создавали КБ, нацеленные на реализацию инновационных разработок. Далее академик Г. И. Марчук начал развивать идеологию «выхода на отрасль» на основе Координационных советов от министерств при Президиуме СО АН, формирования межведомственной программы «Сибирь». Периодически проводились межрегиональные конференции по развитию Сибири. С 1980 г. по 1990 г. академик В. А. Коптюг расширил работу по информационному взаимодействию с отраслевой и заводской наукой. Проводились встречи и выставки в Госплане, издавались сборники законченных разработок Сибирского отделения Академии наук. Отраслевая наука до этого времени активно использовала фундаментальные результаты Академии наук для новых технологических разработок.

В последующем организационные связи в цепочках «наука – производство» были разорваны. И вот теперь как никогда требуется в новых условиях повысить инновационную активность промышленности (мелкого и среднего бизнеса). Для этого и необходимо развитие информационных связей между всеми субъектами инновационной деятельности.

В СО РАН ведется работа по расширению сохранившихся инновационных цепочек, а также по созданию новых организационных и информационных инфраструктур взаимодействия науки и возрождающихся промышленных организаций.

Примером может служить проект интенсивного информационного обеспечения инновационной деятельности «Интеллектуализированная сетевая система информационной поддержки инновационной инфраструктуры СО РАН». Он выполняется тремя институтами СО РАН: Институтом экономики и организации промышленного производства (ИЭиОПП), Институтом теоретической и прикладной механики (ИТПМ), Институтом вычислительной математики и математической геофизики (ИВММГ) при финансовой поддержке Президиума СО РАН.

### Союз «МОЗГОВ» и «КОШЕЛЬКОВ»

Система должна обеспечить максимально прозрачную связь между учеными и заказчиками. Есть области, где потенциальные заказчики уже существуют (ядерная энергетика, химическая промышленность, авиакосмический комплекс). В этом случае задача системы – помочь ученым и заказчикам «встретиться» в информационном пространстве. В тех областях, где заказ в настоящее время отсутствует, но его формирование возможно, система должна способствовать представлению научных и опытно-конструкторских разработок широким кругам мировой деловой общественности, сопровождая разработки объективными экспертными экономическими и техническими оценками. Система создается с учетом следующих факторов.

□ **Глобализация экономических процессов.** Создатель технологии и ее потребитель-инвестор могут находиться не только в разных регионах одной страны, но и в разных странах.

□ Ключевая особенность экономики, основанной на знаниях, **в постоянном интерактивном сотрудничестве** исполнителя и заказчика. Один имеет мозги и знает «Как?», а другой имеет еще и деньги и знает «Что?».



□ **Глобальное хранение знаний** (электронные банки знаний, например электронная библиотека ГПНТБ СО РАН) и интернет-доступ к ним.

Мы сформировали следующие общие требования к системе. Она должна обеспечивать:

- накопление опыта и знаний в области научных исследований, производства и потребления;
- эффективный интеллектуализированный поиск информации;
- комфортное интерактивное взаимодействие участников инновационной деятельности, где бы они ни находились: между ними должно быть хорошо организованное информационное пространство, а не информационный хаос современного Интернета;

Кроме того, система должна:

- быть открытой, чтобы заинтересованные лица и организации участвовали в ее развитии, добавляя в нее свои элементы и сервисы;
- иметь базы данных и знаний, защищенные от несанкционированного доступа;
- проводить поиск с высокой скоростью.

Данные требования можно выполнить, только имея распределенную архитектуру, широко используя интернет-технологии и действуя на мощной аппаратно-программной платформе.

Мы стремимся создать самый доступный информационный обмен между научными коллективами, государственными структурами и фондами, с одной стороны, и сферой производства и торговли – с другой. Обычные методы сетевого доступа к интернет-страницам и базам данных научных, промышленных и торговых организаций не обеспечивают нужного уровня интерактивности информационных связей и лишены аналитических, консультативных и регулирующих функций.

Развитие в России «экономики знаний» и информационных ресурсов требует разработки специальных технологий «упаковки», доставки, гарантийного обслуживания и обновления этого нетрадиционного интеллектуального товара. Кроме того, необходимо обеспечить систему надежной криптографической защитой и тщательно продуманной структурой.

рой уровней конфиденциальности и санкционирования доступа. Опыт показывает, что это нужно для сравнительно небольшого числа стратегических инноваций. Массовый сектор рынка знаний, по-видимому, заполнен разработками, в рекламе и реализации которых научный сектор примет активное участие.

И, как следствие, система должна быть полезной:

- ✓ разработчикам инноваций,
- ✓ разработчикам инновационных порталов и баз данных по инновациям,
- ✓ технополисам, наукоградом, консалтинговым и инженеринговым фирмам,
- ✓ инвестиционным фондам и другим финансовым организациям,
- ✓ ученым, занимающимся исследованием инновационной сферы.

### Какая польза пользователю?

**Все в одном месте.** Интерфейс системы предлагает разработчикам информационных ресурсов по инновациям возможность интегрировать их метаданные в единое информационное пространство. В выигрыше остаются и пользователи (всё в одном месте), и разработчики (увеличивается экспозиция их ресурсов). Для выполнения такой функции единое профессиональное информационное пространство дополняется сетевым роботом, который осуществляет профессиональную сегментацию Интернета, интегрирует в единую базу данных принадлежащие разным организациям стандартизированные описания их информационных ресурсов по инновациям.

**Добавление информации.** Любой участник инновационной деятельности имеет возможность помещать как отдельные материалы, так и целые их коллекции в систему. Наиболее простой путь – делать это через свое онлайн-рабочее место в системе. Таким образом, пользователь управляет своими материалами (создает, обновляет, пополняет и т. п.), а также получает разнообразные возможности для использования уже имеющихся в информационном пространстве материалов. Персональный информационный робот на основе профиля интересов пользователя отслежи-

вает в автоматическом режиме появление в информационном пространстве нужных материалов и немедленно информирует его об этом по электронной почте.

**Создай свой ресурс.** Пользователи имеют возможность компоновать из материалов информационного пространства тематические подборки и оформлять их в виде собственных сайтов. Создаваемые ресурсы могут варьироваться по сложности от простого сайта до комплексного портала.

Попытаемся объяснить некоторые особенности нового информационного пространства.

**Единый интерфейс.** Для того чтобы система была востребованной, в ней реализуется единый интерфейс. Он открывает доступ к любым ресурсам и приложениям, которые она объединяет. Пользователю будет доступна самая разнообразная информация, связанная с инновациями в конкретных отраслях и включающая:

- новости, обзоры и статьи (новости науки и техники, законодательная база РФ, теория и практика инновационной и инвестиционной деятельности и т. д.);
- выставки и конкурсы (участие в конкурсах, презентация проектов);
- семинары, школы, конференции и съезды (обучение и сотрудничество);
- специализированные ресурсы сети Интернет (ссылки на партнеров, схожие по тематике сайты, фонды поддержки, кредиторы и инвесторы, базы данных проектов);
- систему опросов пользователей и голосования;
- рекламные материалы (научно-техническая сфера);
- форум;
- и многие другие материалы, которые пользователи сочтут необходимым поместить в систему.

Пользователь будет иметь возможность индивидуальной настройки страниц системы (набор информации, ее структурное расположение и т. п.).

**Универсальность.** В настоящее время специалистами ИЭиОПП СО РАН выполняется большая работа по исследованию инновационного процесса – пути, ведущего от полезной идеи или эффекта к их использованию в промыш-

ленности<sup>2</sup>. Эти исследования позволяют выработать информационные механизмы, поддерживающие формирование инновационного проекта, и создать научно обоснованные и рациональные формы для представления всех участников инновационного процесса. В первую очередь – «ученого» с проектом и «заказчика» с деньгами. Но использование форм носит рекомендательный характер: система будет интегрировать в свои хранилища все инновационные предложения, независимо от того, как они будут представлены.

Более того, можно говорить о присутствии самоорганизации системы. У пользователей системы будет достаточно программных средств, чтобы обеспечить все взаимодействия любой уже сложившейся подгруппы ученых и заказчиков, оперирующей в своей тематической области. Например, ученые могут выставить свои готовые проекты, а любой потенциальный заказчик сможет ознакомиться с ними.

Заказчики могут опубликовать в форуме системы научные и технические задачи, НИОКР, требующие решения. Эти задачи смогут решать за вознаграждение зарегистрированные в системе ученые. Яркий пример таких взаимодействий представлен на сайте <http://www.innocentive.com>.

В диалоге ученого и инвестора возможно привлечение эксперта и конструирование виртуального проекта, то есть оценка технической реализуемости научной идеи и экономической целесообразности такой реализации.

**Заслуживающая доверия.** Для любого варианта проекта потенциальный инвестор должен иметь возможность проверить качество предлагаемого решения. С помощью удобных для непрофессионалов в области информационных технологий интерфейсов, например, использующих язык, близкий к естественному, можно проверить научную обоснованность, патентную чистоту, корректность сборки проекта и т. п., осуществив мониторинг всего интернет-пространства, обеспечивающего поиск и интеграцию новых знаний, а также их распределение по предметным областям и предоставление участникам инновационной деятельности.

---

<sup>2</sup> Сулов В. И. Сибирский фактор инновационного пути развития России: концептуальные положения // Регион – экономика и социология. 2004. № 3.

## В нашем интернет-доме места хватит всем

Система обладает такими свойствами, как переносимость, масштабируемость, расширяемость, интероперабельность, дружелюбный интерфейс.

Надежность, отказоустойчивость и высокую производительность системы, а также хранение больших объемов данных обеспечивает сеть серверов, объединенных между собой скоростными линиями связи. Часть данных дублируется – хранится более чем на одном сервере. Часть серверов – интерфейсные, их основная задача – взаимодействие с пользователями системы.

С содержательной точки зрения можно выделить следующие основные подсистемы.

□ *Подсистема виртуальной интеграции разнородных ресурсов выполнена в виде портала.* Он объединяет большое число имеющихся и создаваемых в первую очередь в Сибирском регионе информационных ресурсов в области научно-технической информации. Предполагается создание сервисов портала для доступа к интернет-ресурсам и базам данных научных, учебных и промышленных организаций Сибири. Они обеспечат высокий уровень интерактивности информационных связей, высокую скорость проведения поиска.

□ *Экспертная подсистема является частью портала и отвечает за интеллектуализацию системы.* Она выполняет мониторинг всего интернет-пространства и коллекционирует в своем информационном каталоге метаданные, полученные в результате обработки информации, рассредоточенной на удаленных страницах множества интернет-сайтов различной тематической направленности, содержащих тексты, таблицы, базы данных, представленные в самых разных форматах. Обработка источников осуществляется модулями, вид которых зависит от характера источников, с которыми они работают, перечня предметных областей, включенных в систему, способов поиска. Подсистема может не только выполнять интеграцию знаний, но и вычленять эти знания из информационного каталога с помощью модулей поиска по запросам пользователей. Дос-

таточно им задать критерии поиска целей, например, для экспертизы проекта или построения варианта цепочки технической реализации научной идеи и так далее. Образцом системы такого типа может служить система интеграции знаний из распределенных источников «Интеграция».

□ *Подсистема создает замкнутый информационный цикл.* Участники инновационной деятельности получают из неё необходимые данные и возвращают все информационные результаты своей инновационной активности. Подсистема включает средства навигации по интегральным информационным ресурсам, а также персонализируемое через Интернет «рабочее место» участника инновационной деятельности. Прототипом подсистемы служит разработанная в ИЭиОПП СО РАН система «СОЦИОНЕТ» (<http://socionet.ru/>).

### Начало большого пути

В настоящий момент выполняются подключение к ядру портала внешних модулей, интеграция в систему информационных ресурсов институтов СО РАН и ГПНТБ СО РАН (более 2000 наименований электронных журналов в полнотекстовом формате), отработка инновационных цепочек на базе проектов ИТПМ СО РАН. Фактически реализуется проект «СИНИН», описание которого приведено на сайте <http://sinin.nsc.ru>.

При построении сетевой информационно-вычислительной системы будет использовано аппаратное и программное обеспечение Сибирского суперкомпьютерного центра при ИВМиМГ СО РАН. Центр связан скоростными линиями (1 Гбит/сек) с институтами СО РАН и укомплектован высокопроизводительной вычислительной техникой (МВС 1000М с 32 процессорами, производительностью 25 Гигафлопс).

Дальнейшее развитие системы будет связано, с одной стороны, с вовлечением в ее информационное пространство все более широких кругов научной и деловой общественности Сибирского региона и России, а с другой – с встраива-

нием системы как аппаратно-программной структуры в скоростную сеть, связывающую федеральные суперкомпьютерные центры (см. рисунок).



Ведущие компьютерные центры Российской Федерации

Предлагаемая интерактивная технология может стать важным инструментом общения ученых и бизнесменов. Она встраивается в научно-организационные и административные механизмы инновационной инфраструктуры СО РАН и Новосибирской области и далее становится частью единой инновационной структуры России. Наша система будет давать возможность участникам формировать нужный тематический сегмент инновационной деятельности (информационные технологии, системы принятия решений, природные ресурсы, энергетика, физика, механика и машиностроение, химия, биология и т. д.). Она ускорит создание инновационных связей в сфере НИОКР и тем самым поможет развитию новых технологий в этих отраслях.

Автор – профессиональный консультант по управлению – развивает тему, начатую статьей «Реинжиниринг бизнес-процессов с точки зрения нейро-лингвистического программирования» (ЭКО. 2003. № 11).

# РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ: *в поисках утраченного workflow*

**В. Н. КРЮЧКОВ,**  
кандидат экономических наук,  
Омский государственный университет



© ЭКО 2004 г.





Делая очередной шаг на пути к познанию парадигмы реинжиниринга бизнес-процессов (РБП), предвосхищаю законный вопрос читателя: а не лучше ли просто обратиться к трудам отцов-основателей РБП – Майкла Хаммера и Джека Чампи – и поискать парадигму там? Обращался. И пришел к выводу, что в данном случае мы имеем дело с нередким явлением в творчестве, когда «результат умнее создателя». Сразу после шумного успеха Манифеста<sup>1</sup> соавторы стали публиковаться раздельно и по-разному отвечать на обоснованную критику концепции РБП, которая приносила успех, в лучшем случае, в 25% попыток применить ее на практике. Более того, Джек Чампи был радикальнее в своих оценках неудач реализации концепции РБП. Он утверждал, что настоящим полем деятельности РБП является не само предприятие и не система управления им, как это обычно понимается неопитами РБП, а **сознание менеджеров**. К этому утверждению мы еще вернемся, поскольку оно дает ключ к поиску парадигмы.

В предыдущей публикации было зафиксировано наличие признаков парадигмы РБП в *деноминализации* описания бизнес-процессов путем *замены* привычных (устоявшихся) *существительных – глаголами* («изготовление» → «изготавливает», «перемещение» → «перемещает» и т. д.). Деноминализация позволяет снять «кожух» устаревшей функциональной организации управления, увидеть процесс в его живом течении, создать и закрепить новую форму организации, уже соответствующую процессу (новый кожух). То есть, **функциональная структура управления корректируется в соответствии с протекающими в системе процессами**. В идеале создается процессная (плоская) структура управления. Именно в этом суть парадигмы РБП, развивающей (но не замещающей) парадигму разделения труда Адама Смита.

В отечественной практике реинжиниринга (в подавляющей части – софтверного), на первый взгляд, все обстоит хорошо – в стандартах серии IDEF закреплено описание

---

<sup>1</sup> Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto For Business Revolution. Harper Business, 2001.

процессов с помощью глаголов; множество специализированных программных пакетов обеспечивает быструю и компактную фиксацию последовательности операций, составляющих бизнес-процесс, в виде схемы из прямоугольников и стрелочек...

Вот именно диаграмма-то и настораживает. Возникает ощущение, что геометризация (пространственная формализация) процесса выхолащивает его подвижную, временную сущность. Процесс «умирает» – из него уходит ощущение текучести и непрерывности происходящего.

**Пример.** Софтверная фирма, подготавливающая проект корпоративной информационной системы (КИС) предприятия А, делает предпроектное обследование, в результате которого рождается пухлый том диаграмм бизнес-процессов. Многометровые ленты диаграмм развешиваются на стенах кабинетов, и сотрудники плановых, аналитических и маркетинговых служб вдумчиво их изучают... изо дня в день. На предложение сходить в цех и там посмотреть, как работает реальное производство, они отвечают, что сначала надо представить «процесс в целом», а потом «окунуться в конкретику». Впоследствии диаграмма превращается в привычную деталь интерьера, а до «живого» цеха руки (ноги) так и не доходят.

В результате такого обследования не происходит того, что заявлено в техническом задании и ожидается руководством. А именно отсутствуют:

- получение целостного представления о протекающих на предприятии процессах;
  - понимание того, чем бизнес-процесс отличается от привычного набора хозяйственных и технологических операций;
  - оптимизация бизнес-процессов;
  - облегчение и повышение оперативности управления после внедрения КИС;
  - сокращение численности персонала.
- Происходят же следующие события.

□ Службы предприятия получают приблизительное представление о содержании работы смежных служб. Это можно

назвать новым знанием и отнести к положительному эффекту реинжиниринга, поскольку деятельность в жестких рамках функциональной структуры разобщает службы и нарушает элементарный обмен информации между ними.

❑ Бухгалтерия по-прежнему ведет записи в «черных тетрадочках» или в формате xls, совершая двойную работу, что, в конце концов, приводит к увеличению численности персонала (по крайней мере – в бухгалтерии).

❑ Вся работа совершается «по старинке».

❑ С затратами на содержание КИС примиряются как с неизбежным злом.

В чем же дело? Где теряется живое рациональное зерно РБП? Почему «мертвая вода», скрепляющая бизнес-процесс воедино, находится, а «живая вода», придающая ему динамику, так и не появляется? Поищем ответы.

## Workflow и бизнес-процесс

Начнем с анализа неразрывно связанных понятий – «бизнес-процесс» и «поток работы» (workflow)<sup>2</sup>. Именно в понятие «поток работы», казалось бы, и должна быть заложена временная составляющая бизнес-процесса. Признанный авторитет в области разработки систем workflow Т. Кулопулос трактует эту связь следующим образом.

«Согласно глоссарию WfMC (Workflow Management Coalition), международной организации, занимающейся стандартами систем workflow, **бизнес-процесс** – это одна или более связанных между собой процедур или операций (функций), которые совместно реализуют некую бизнес-задачу или политическую цель предприятия, как правило, в рамках организационной структуры, описывающей функциональные роли и отношения.

Бизнес-процесс обычно связан с операционными задачами и бизнес-отношениями, например, процесс обработки заявки клиента или процесс разработки нового изделия.

---

<sup>2</sup> Я полностью разделяю мнение переводчиков цитируемой ниже книги Кулопулоса о том, что термин «workflow» гораздо многозначнее термина «поток работы» и может применяться в русскоязычной литературе без перевода.

Процесс может целиком осуществляться в пределах одного организационного подразделения, охватывать несколько подразделений в рамках организации или даже несколько различных организаций, как, например, в системе отношений клиент – поставщик. Бизнес-процесс может включать формальные и относительно неформальные взаимодействия между участниками; его продолжительность может также колебаться в широких пределах.

Что такое **поток работ**? Это упорядоченное во времени множество рабочих заданий, которые получают сотрудники и которые обрабатываются ими вручную или с помощью средств механизации/автоматизации, но с той последовательностью и в рамках тех правил, которые определены для данного бизнес-процесса.

Говоря упрощенно, можно провести следующую аналогию: бизнес-процесс – это своего рода конвейер, работающий по своим правилам и технологиям, а поток заданий аналогичен потоку изделий (узлов, деталей), которые перемещает этот конвейер.

Бизнес-процесс, по сути дела, объединяет поток работ и функции, которые должны выполняться над элементами (заданиями) этого потока, людей и оборудование, которые реализуют эти функции, а также правила, управляющие последовательностью выполнения этих функций»<sup>3</sup>.

Вычленив из этой обширной цитаты основные родовидовые отношения, мы получим в «сухом остатке» вот что.

■ **Бизнес-процесс** – процедуры (операции, функции), объединенные между собой:

- бизнес-задачей (политической целью) предприятия;
- организационной структурой, задающей ограничения (рамки), также объединяющие процедуры в бизнес-процесс.

■ **Поток работ** – множество рабочих заданий, объединенных упорядочением во времени и рамками правил, установленных для данного бизнес-процесса.

Бизнес-задача объединяет процедуры «изнутри», являясь стержнем, на который «наназываются» процедуры. Орг-

---

<sup>3</sup> Кулопулос Т. М. Необходимость Workflow. Решения для реального бизнеса. М.: Весть-Метатехнология, 2000. С. XVII–XVIII.

структура объединяет процедуры «извне», ограничивая единое пространство, на котором они существуют как единый бизнес-процесс.

Иначе говоря, в этих определениях вопрос о соотношении потока работ и бизнес-процесса закольцован наподобие вопроса о том, что первично – курица или яйцо. Мы ищем суть бизнес-процесса в понятии «поток работы». Находим, что поток работ – это упорядоченное во времени множество рабочих заданий. И тут же спотыкаемся об оговорку, что эта упорядоченность задается последовательностью и в рамках правил, определенных для данного бизнес-процесса. Возвращаемся за разъяснениями к определению бизнес-процесса и находим, что он представляет собой одну или более процедур или операций (функций), которые совместно реализуют некую бизнес-задачу.

**Чем же отличается процедура или операция от рабочего задания?** По существу (во временном разрезе), – ничем. Задание, являющееся элементом реализации процедуры, еще не есть действие, поэтому область существования процедур, операций и заданий – будущее. Говорить о потоке в будущем – бессмысленно, поскольку без включения настоящего это – застывший образ (замерзший водопад). Оговорка, что эти процедуры реализуют бизнес-задачу или политическую цель предприятия, не оживляет картины, поскольку цели и задачи по времени отстоят еще дальше от настоящего, чем процедуры и задания. Да и упомянутое в определении упорядочение во времени скорее отражает пространственный аспект картины – задания размещаются на временной оси «будущее» ближе или дальше от настоящего.

Положение менеджера сравнимо с положением пассажира, ожидающего прибытия скорого поезда на полустанке. Вдали он видит приближающийся состав. Вагончики игрушечные, состав ползет медленно. Картина успокаивает. По мере приближения состава шум нарастает, вагоны увеличиваются в размерах. И вот состав пронесется мимо, в грохоте и пыли, мелькают окна, двери, лица – ничего не разобрать... – и снова видны удаляющиеся игрушечные вагончики.

Из всего бизнес-процесса в поле зрения менеджера падают процедуры, отведенные ему функциональным разделением труда в структуре управления (пространственные ограничения), и в этих процедурах – сиюминутные реакции по поводу сиюминутных проблем, а также попытки что-нибудь исправить в уже свершившихся событиях (временные ограничения). Поле деятельности менеджера ограничено как во времени, так и в пространстве.

Особенно сложное положение у генерального директора. Через его «полустанок» одновременно проносятся несколько составов (производственный, финансовый, кадровый и т. д.). Что делает в этой ситуации опытный директор? Он «разводит» ситуацию как в пространстве, так и во времени.

Для пространственного решения он собирает ежедневные оперативки, на которых менеджеры по функциям (главный инженер, финансовый директор, директор по персоналу) рассказывают о своем видении приближающихся составов (каждый о своем). На этой стадии принимаются упреждающие меры для оптимизации ситуации, когда составы придут на полустанок.

Для разведения во времени директор просто «прячется» на момент прохождения составов через полустанок, предоставляя возможность менеджерам по функциям самим разбираться с реальной ситуацией, и производит «разбор полетов» *post factum* (отложенное принятие решений).

При таком механизме принятия решений и не требуется «живой», динамичный бизнес-процесс, поскольку управление ведется в режиме *off-line*, а бизнес-процесс предполагает управление *on-line*.

Иначе говоря, зона действия бизнес-процесса и *workflow* лежит в будущем и частично в прошлом, но никак не в настоящем, в котором и происходит реальный процесс управления. Следуя этим определениям бизнес-процесса и *workflow*, а также технологиям, основанным на этих определениях, мы сможем выстроить модель управления, не пересекающуюся во времени с реальным процессом управления. По выражению психологов, исповедующих принципы

нейро-лингвистического программирования (НЛП), мы будем исключены из «линии времени»<sup>4</sup>. Чем же это опасно?

Для индивидуума это чревато пассивным созерцанием собственной жизни без активного участия в ней. По выражению психологов, в этом состоянии мы «диссоциированы» от реальной ситуации и можем лишь оценивать то, что с нами происходит, радуясь или огорчаясь происходящему. Для организации это приводит к отказу от активного управления изменчивой ситуацией, в которой она оказывается. В современной экономике это смерти подобно.

### Бизнес-процесс как конвейер

В этой ситуации многое могла бы прояснить предложенная Т. Кулопулосом аналогия с **конвейером**. Обратимся к ней. В какой-то мере это – конкретный образ, со своими характерными особенностями.

1. Конвейер находится в непрерывном движении с заданной **извне** скоростью.

2. Он меняет направление движения в трудовом процессе – не человек идет навстречу работе, а она сама движется навстречу ему.

3. Человек, выполняя свою работу, не представляет общий результат – он замкнут в рамках отведенных ему места и вида деятельности.

Поточная организация труда, реальным воплощением которой является конвейер, поддерживает состояние потока благодаря жестко заданной скорости движения конвейера, под которую подстраиваются условия выполнения работы сотрудниками (неукоснительно соблюдаемая дисциплина, уровень производительности труда) и условия материально-технического обеспечения (поддержание расчетного размера заделов деталей и комплектующих и графика их поставки на конвейер). Механический характер труда на конвейере приводит к высокой текучести кадров, а несоблюдение дисциплины поставок смежниками ведет к остановкам конвейера.

<sup>4</sup> *Андреас К., Андреас С.* Сердце разума. Новосибирск: ЭКОР, 1995. С. 271.

Бесперебойная работа достигается либо при завышенных запасах деталей и комплектующих на складе предприятия, что приводит к увеличению складских затрат и замораживанию средств в запасах, либо при постоянном притоке дешевой рабочей силы, что в современных условиях нерационально. Поэтому наиболее радикальные усовершенствования в поточной системе организации производства были направлены на смягчение условий производства и заключались в применении бригадной формы организации труда на конвейере и переменной скорости движения конвейера в фирме «Volvo», а также в применении системы «канбан» в фирме «Toyota»<sup>5</sup>.

Образ конвейера, неумолимо движущегося сквозь функциональные перегородки к достижению цели производства, несомненно, должен греть сердце управленца, уставшего бороться с мелочными препятствиями, чинимыми смежными службами друг другу. **Но что будет движущей силой этого конвейера?**

В доперестроечные времена на предприятиях оборонного комплекса эту роль выполняли производственно-диспетчерские службы, наделенные чрезвычайными полномочиями. Именно они силовыми решениями безостановочно «толкали» производственный процесс. Основным инструментом этих служб был производственный график – геометрическая модель процесса. Временной характер управления был подменен пространственной картиной, что лишало его свойства непрерывности и дробило на множество составляющих элементов (заданий). Немудрено, что основу диспетчерских служб составляли отставные военные, плохо представлявшие себе природу производственного процесса, но слепо исполнявшие требования графика. До-

---

<sup>5</sup> «Канбан» – система управления производством и снабжением, разработанная фирмой «Toyota» с использованием методов логистики. Основные принципы ее функционирования – своевременная поставка продукции заказчику, усиленный контроль за качеством продукции на всех этапах производства, тщательная наладка оборудования, исключая выпуск брака, сокращение числа поставщиков комплектующих изделий, максимальное приближение предприятий смежников к месту расположения головного, как правило, сборочного завода (*Прим. ред.*).



бавим, что это было возможно в условиях практически неограниченных денежных средств и материальных ресурсов, стоявших за ними.

Не умаляя роли диспетчирования в современном производстве, отметим насильственный, механистический характер этой движущей силы, которая неизбежно порождает внутреннее сопротивление в системе, что, в свою очередь, ведет к ухудшению качества продукции. То есть усиление насильственной, «толкающей» компоненты в процессе управления автоматически приведет к увеличению контролирующей и репрессивной функций в структуре управления предприятием.

Очевидно, что искать следует в другом направлении.

### Движущая сила конвейера бизнес-процесса

В прямо противоположном направлении лежит область человеческих отношений и интеллектуального потенциала менеджеров. Теперь самое время вернуться к замечанию Джека Чампи о сознании менеджеров<sup>6</sup> как о поле действия реинжиниринга.

Действительно, на современного менеджера обрушивается масса разнородных данных, из которых он должен извлечь информацию и принять решение, обеспечивающее достижение цели. Поток данных частично организован, частично – прерывист и хаотичен, а время для принятия решения ограничено. Работа менеджера напоминает работу диспетчера сложных систем – авиадиспетчера или диспетчера энергосистемы. Во время работы он находится в состоянии, близком к трансу. Вернее, должен находиться – иначе он не сможет эффективно выполнять свои функции.

Условия эффективной работы менеджера:

- ✓ он должен уметь погружаться в состояние «рабочего транса» и продолжительное время эффективно действовать в этом состоянии;

---

<sup>6</sup> В данной статье под словом «менеджер» будет подразумеваться не обычное в отечественной практике полуграмотное существо, желающее называться посолднее (менеджер по продажам), а высококвалифицированный управленец высшего звена. Как правило, это генеральный директор предприятия.

- ✓ данные для его работы должны быть подготовлены в такой форме, чтобы он мог оперативно извлекать из них информацию;
- ✓ он должен быть обучен работать с данными, подготовленными специальным образом.

Софтверный реинжиниринг старается решить вторую задачу, оставляя в стороне первую и третью. В результате создаются информационные системы, ни на кого не ориентированные, – вернее, ориентированные на менеджеров, не существующих в природе. Главная проблема таких КИС заключается в том, что, автоматизируя специализированные функции управления, они практически ничего не дают генеральному директору.

Рассмотрим генезис менеджера/менеджмента подробнее.

Установившееся в научной литературе равновесие между терминами «управление» и «самоуправление» имеет глубокие корни. Само происхождение управления подразумевает неразрывную связь между управляющей и управляемой подсистемами. Об этом в свое время писали С. Бир, Н. Винер, У. Росс Эшби и другие основоположники научного управления. Схематически генезис управления можно представить в виде модели, аналогичной «лесенке планирования» (рисунок).

Итак, описанное выше деление системы<sup>7</sup> на две части – *управляющую* и *управляемую* – приводит к сосуществованию двух подсистем, живущих в противоположных направлениях времени. Однако еще Н. Винер рассматривал парадокс, согласно которому обмен информацией между системами, живущими в противоположных направлениях времени, невозможен<sup>8</sup>. Как же в таком случае будет осуществляться управление?

Отметим, что деление на управляющую и управляемую подсистемы происходит спонтанно, неформально – и в результате в рамках одной системы могут сосуществовать че-

---

<sup>7</sup> Оговоримся, что имеются в виду *активные системы* – системы, в состав которых входят люди.

<sup>8</sup> Винер Н. Кибернетика. М., 1968.

## Генезис управления

Изображенные на рисунке ситуации означают следующее:

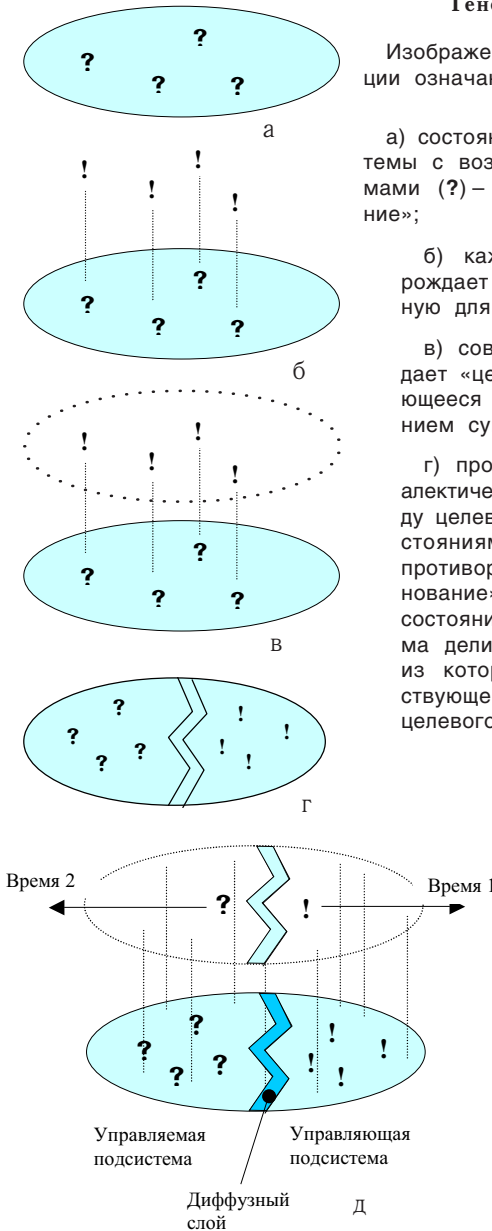
а) состояние первоначальной системы с возникшими в ней проблемами (?) – «существующее состояние»;

б) каждая проблема (?) порождает цель (!), предназначенную для разрешения проблемы;

в) совокупность целей порождает «целевое состояние», являющееся гомоморфным отображением существующего состояния;

г) происходит разрешение диалектического противоречия между целевым и существующим состояниями путем «погружения противоречия в собственное основание», то есть существующее состояние. В результате система делится на две части, одна из которых несет образ существующего состояния, а другая – целевого;

д) деление системы на две части приводит к тому, что одна часть несет образ целевого состояния, существует в общепринятом направлении времени (от прошлого к будущему) и называется *управляющей подсистемой*, а другая, соответственно, несет образ существующего состояния, существует в противоположном направлении времени и называется *управляемой подсистемой*.



тыре подсистемы: формальная управляющая, формальная управляемая, неформальная управляющая и неформальная управляемая. Формальные подсистемы сформированы административным путем и предполагают, что люди, входящие в них, будут соответствовать своему назначению. Однако на практике все происходит гораздо сложнее.

Особенно ярко различие между формальной и неформальной ролями проявилось в отечественной оборонной промышленности в период конверсии. Именно руководители оборонных предприятий, прямой обязанностью которых было предвидение перемен и подготовка предприятий к этим переменам, всячески тормозили любые изменения, стараясь законсервировать отношения, сложившиеся в советское время. А передовые рабочие, мастера и ИТР, которые должны были сохранять образ прошлого, стремились к активным действиям по переводу предприятий на новые формы хозяйствования.

В результате некоторое «перемешивание» подсистем создает приграничный диффузный слой, делающий возможным информационный обмен между ними. Но в идеале формальные и неформальные подсистемы должны попарно совпадать. Как тогда будет осуществляться информационный обмен?

Дело в том, что существование диффузного слоя заложено в механизме деления системы изначально (!). Вследствие того, что целевое состояние формируется на базе существующего состояния, оно является, некоторым образом, вырожденным случаем последнего. В результате при делении системы на две части граница между ними получается нерезкой, размытой. Именно эта размытая (диффузная) область и есть транслятор информации между подсистемами.

Таким образом, движущей силой развития системы в направлении от прошлого к будущему является управляющая подсистема, вернее, менеджеры, ее составляющие, а также частично сотрудники, входящие в управляемую подсистему. А передатчик движения (трансмиссия) – диффузный слой.

Теперь, когда мы определились с источником движущей силы процесса управления, а значит, и бизнес-процесса,

можно детальнее рассмотреть природу этой силы. Логично предположить, что это – воля менеджеров, ориентируемая целью и подпитываемая системой моральных и материальных стимулов. Но отдельный менеджер может управлять лишь доступной ему частью бизнес-процесса. Кто увязывает их действия воедино, координируя разрозненные процедуры и придавая происходящему на предприятии вид собственно бизнес-процесса? Иначе говоря, кто обеспечивает непрерывность и неизбежность бизнес-процесса?

Здесь мы подходим к понятию лидерства. «Лидерство – это власть, которая не нуждается в применении силы, хотя и имеет её. Сила становится ненужной, когда на помощь лидерству приходит идеология»<sup>9</sup>.

Детальное рассмотрение роли лидерства как движущей силы бизнес-процесса, места и роли в нем менеджера и временных аспектов workflow менеджера станет предметом нашей следующей статьи.

---

<sup>9</sup> Адлер Ю. П., Липкина В. В. Лидерство как механизм постоянного обеспечения конкурентоспособности. Стандарты и качество. <http://quality.eur.ru/MATERIALY/liderstvo.html>

---

## Нестареющие истины

---

☞ Экономика – единственная область, в которой два человека могут получить Нобелевскую премию за прямо противоположные утверждения.

☞ Экономисты, дающие прогнозы, делятся на два класса: те, которые не знают, что произойдет, и те, которые не знают, что они этого не знают.

☞ Говорят, что первым экономистом был Колумб. Когда он отправился открывать Америку, он не знал, куда направляется. Когда он ее достиг, он не знал, где находился. И все это он сделал на государственные средства.

# Стратегическая архитектура конкурентоспособной фирмы

(по результатам широкомасштабного опроса руководителей промышленных предприятий)\*

И. Б. ГУРКОВ,  
Е. М. АВРААМОВА,  
В. С. ТУБАЛОВ,

Государственный университет – Высшая школа экономики,  
Москва

E-mail: gurkov@hse.ru

Сохранение тенденции устойчивого экономического роста, наметившегося с начала 2000 г., требует прояснения его причин и факторов, влияющих на мезоуровне, уровне предприятий российской промышленности. Если внутренние механизмы развития отлажены, имеют инвестиционную основу и инновационные импульсы, можно надеяться, что экономический рост будет достаточно продолжительным и динамичным.

## Стратегическое позиционирование российских фирм

В конце 2002 г. нами проведен анализ результатов опроса<sup>1</sup> руководителей 1431 предприятия России с целью выявить те стратегии, поддерживающие и развивающие конкурентоспособность российской промышленности, которые сформировались на сегодняшний день. Полученные данные позволили определить **стратегический тип организации**, который взаимосвязан с ее одновременным позиционированием в отрасли и на рынке.

---

\* Работа выполнена при поддержке научного гранта Государственного университета – Высшей школы экономики.

<sup>1</sup> Опрос был проведен одним из государственных ведомств РФ. Краткие результаты опроса доложены лично президенту РФ. Отдельные материалы по результатам опроса направлены также представителям президента РФ в федеральных округах. Разработка программы опроса, включая составление анкеты, и обработка данных проведены соавторами статьи.

© ЭКО 2004 г.



В современной теории существуют многочисленные методы позиционирования фирмы. Наше определение стратегического типа фирмы основано на совмещении так называемых «матриц производителя и потребителя». Построение таких матриц базируется на четырех исходных переменных (показателях):

при построении «матрицы потребителя» – это цена и качество;

при построении «матрицы производителя» – удельные издержки и ключевые компетенции фирмы.

Чтобы построить матрицы потребителя, необходимо выяснить, как потребители соотносят качество предлагаемой продукции (услуг) и цен на нее с аналогичными параметрами существующих на рынке товаров. В свою очередь, построение матрицы производителя – это соотнесение собственных затрат на производство и реализацию единицы товара и **ключевых компетенций** компании на выбранном сегменте рынка (навыки, умения и связи, необходимые для устойчивой работы) с затратами и компетенциями других представителей отрасли, действующих на данном сегменте рынка.

Построение типологии большого количества предприятий по стратегическим типам бизнеса при значительном количестве объектов сопряжено с определенными ограничениями. В нашем случае ограничением можно считать невозможность детальной проработки всех параметров модели<sup>2</sup> по каждому предприятию. Так, расчет удельных издержек должен базироваться на тщательной проработке финансовых показателей каждого предприятия, а оценка того, как потребители фирмы воспринимают качество продукции, – с подробными маркетинговыми исследованиями потребительских предпочтений по каждому сегменту рынка. И все же собранные в ходе обследования данные можно считать надежными, а построенную на их основе типологию – достаточно точно отражающей реальную принадлежность каждого предприятия к стратегическому типу бизне-

---

<sup>2</sup> Под моделью понимается объединение параметров «цена» – «качество» – «удельные издержки» – «ключевые компетенции» в единстве, характеризующем стратегический тип предприятия.

са. Они надежны как с точки зрения статистики (достижение 95% уверенности при пятибалльной шкале требует 1400 наблюдений), так и с содержательной точки зрения – охват 5–6% всех крупных и средних предприятий России по всем регионам (88 субъектов Федерации) и основным отраслям. Кроме того, при сопоставлении оценочных данных с «объективными данными статистики по балансам и отчетам и о финансовых результатах» наблюдается почти полное совпадение.

Исходные параметры типологии предприятий рассчитывались следующим образом.

- По параметру «**ключевые компетенции фирмы**» руководителям предприятий было предложено оценить (по пятибалльной шкале: 1 – совершенно не удается, 5 – всегда удается) возможности и умения отслеживать изменения в поведении поставщиков и потребителей, адекватность оценок конкурентной ситуации на рынке. Результирующим значением показателя служит сумма оценок, деленная на три.
- Для определения **удельных издержек** и цен на продукцию руководители предприятий дали оценку (по пятибалльной шкале: 1 – намного ниже, чем у конкурентов, 3 – уровень цен/издержек соответствует аналогичному показателю конкурента, 5 – намного выше, чем у конкурентов) собственных издержек и цен в сравнении с конкурентами.
- Параметр «**качество**» был определен как представления руководителей предприятий об уровне технических характеристик продукции, налаженности системы сбыта и «раскрученности» торговой марки относительно характеристик конкурентов; оценка по пятибалльной шкале (1 – намного ниже, чем у конкурентов, 3 – соответствует уровню конкурентов, 5 – намного выше, чем у конкурентов)<sup>3</sup>.

С учетом того, что состав ключевых компетенций специфичен для каждого сегмента и распределение экономического положения предприятий промышленности неоднородно по отраслям, в качестве исходных показателей сравнения были рассчитаны средние значения параметров «цена», «издержки», «качество» и «ключевые компетенции» по отраслям.

---

<sup>3</sup> При построении рабочей типологии параметр «качество» использовался в усеченном виде как сравнительная по отношению к конкурентам оценка технических характеристик выпускаемой продукции и в полном – как средняя оценка всех трех показателей. В результате оказалось, что модель, построенная на «полном» качестве, дает более показательные результаты и в большей степени соответствует теоретической модели стратегических типов бизнеса.



Сразу отметим, что сочетание «высокое качество» – «низкие ключевые компетенции» вряд ли возможно, так как трудно вообразить ситуацию, при которой фирма, не умея понять необходимые условия функционирования на рынке, способна предоставить потребителю высокое качество товара (услуги). Даже если по каким-то техническим характеристикам товар, предлагаемый подобной фирмой, действительно окажется неплохим, фирма просто не сможет должным образом представить его потребителю.

Итак, остаются пять основных сочетаний «цена» – «качество» – «удельные издержки» – «ключевые компетенции».

В результате соответствие каждого обследованного предприятия стратегическому типу определялось по следующей формуле:

- **«аутсайдер»**, если удельные издержки предприятия превышают или соответствуют среднеотраслевому уровню, а значения параметров «цена», «качество» и «ключевые компетенции» – ниже, чем в среднем по отрасли;
- **«защитник издержек»**, если значения удельных издержек, цены, качества и ключевых компетенций ниже средних значений аналогичных показателей по отрасли;
- **«защитник качества»**, если каждый из четырех параметров превышает и/или соответствует среднеотраслевому значению соответствующего параметра;
- **«анализатор»**, если удельные издержки ниже среднего значения по отрасли, а значения параметров «цена», «качество» и «ключевые компетенции» превышают и/или соответствуют среднеотраслевым значениям;
- **«проспектор»**, если удельные издержки и цены ниже, чем в среднем по отрасли, а качество и ключевые компетенции соответствуют и/или превышают соответствующие показатели в среднем по отрасли.

О представительности выделенных стратегических типов говорят данные табл. 1.

**Распределение предприятий по стратегическим типам,  
% к числу ответивших**

<b>Стратегический тип предприятия</b>	<b>Доля предприятий</b>
«Аутсайдер»	27
«Защитник издержек»	23
«Защитник качества»	28
«Анализатор»	9
«Проспектор»	13

Результаты нашего опроса свидетельствуют, что внутри отраслей реализуются самые разные бизнес-стратегии. Например, из всех предприятий, строящих конкурентоспособность на низких ценах и издержках и высоком качестве, 23,8% относятся к машиностроению. В то же время в этой отрасли сосредоточено 44% предприятий из тех, кто с высокими издержками производит продукцию низкого качества по низким ценам. Наиболее перспективная бизнес-стратегия – низкие издержки, высокое качество, низкая цена – оказалась самой распространенной в пищевой промышленности.

### **Цели фирм различных стратегических типов**

Полученные данные позволили выяснить, как различаются заявляемые цели предприятия в зависимости от его стратегического типа.

Независимо от своего стратегического типа абсолютное большинство предприятий видит свою основную цель в укреплении позиций на отечественном рынке (табл. 2). В этом смысле интерес представляет диверсификация целей второго и третьего уровня. Для «аутсайдеров» и «защитников издержек» на втором месте стоит социальная цель – сохранение трудового коллектива, а у «защитников качества», «анализаторов» и «проспекторов» – это освоение новых, в том числе зарубежных рынков, выпуск продукции мирового уровня, поддержание репутации. Нельзя сказать, что такие предприятия пренебрегают социальными целями: они в не меньшей степени заинтересованы в сохранении трудово-

го коллектива, но видят в этом не основную цель, а, скорее, следствие укрепления позиций предприятия на релевантных рынках.

Таблица 2

**Распределение целей руководства на предприятиях,  
относящихся к различным стратегическим типам,  
% к числу ответивших**

Стратегический тип предприятия	Продукция мирового уровня	Сохранение трудового коллектива	Высокие заработки работников	Повышение стоимости фирмы	Освоение зарубежных рынков	Поддержание репутации предприятия	Укрепление позиций на отечественном рынке
«Аутсайдер»	25	34	23	7	14	32	54
«Защитник издержек»	26	41	12	6	9	41	56
«Защитник качества»	44	29	22	9	16	31	51
«Анализатор»	21	21	7	0	14	21	86
«Проспектор»	22	35	26	17	30	30	56

Такую цель, как повышение стоимости фирмы, ставят лишь отдельные фирмы-«проспекторы».

### Институциональное и рыночное окружение фирм различных стратегических типов

Большинство руководителей обследованных фирм не поддержали мнения, что «фирма абсолютно независима в своих действиях». Либо фирма координирует свои действия в рамках неформальных отраслевых и межотраслевых структур, либо входит в интегрированные корпоративные структуры, задающие вектор и рамки ее стратегического развития. При этом максимально независимыми оказались фирмы-«проспекторы», а максимально интегрированными – фирмы-«анализаторы». Данный факт, скорее всего, нашел свое отражение в распределении значений параметра «повышение стоимости активов и фирмы в целом». Незави-

симые «проспекторы» ощущают непосредственное влияние акционеров, а фирмами-«анализаторами», полностью подчиненными интегрированной структуре, задача максимизации стоимости отдельного корпоративного подразделения либо не ставится, либо заслоняется текущими задачами по выполнению указаний «вышестоящего начальства».

Что касается рыночного окружения фирмы, то существенной разницы в положении фирм различных стратегических типов не наблюдается. По такому важнейшему параметру рыночного окружения, как «степень воздействия иностранной конкуренции», все фирмы различных стратегических типов – в среднем в равном положении. Добавим, что более половины фирм каждого из стратегических типов практически не ведут экспортной деятельности. Значительные объемы экспорта (более 20% общего объема продаж) наблюдались лишь у 17% всех обследованных фирм, и по данному параметру различия между стратегическими типами не слишком велики. Максимальный уровень экспортной деятельности (предприятия с долей экспорта выше 20% продаж) отмечен у «защитников качества» и «анализаторов» (четверть фирм в составе каждого типа). Таким образом, нет оснований аргументировать различия в уровне конкурентоспособности на счет «внешних» факторов.

Более того, мы не можем утверждать, что уровень конкурентоспособности связан с различными стартовыми условиями функционирования фирм. Наоборот, фирмы всех стратегических типов имеют примерно равный возраст основного технологического оборудования, совпадающий со средними данными по соответствующей отрасли и промышленности в целом: более чем у половины предприятий внутри каждого стратегического типа средний возраст основного технологического оборудования превышает 15 лет.

### **Результативность предприятий различных стратегических типов**

Различное сочетание параметров конкурентоспособности должно приводить к различиям в общем экономическом положении и результативности деятельности фирмы. По

нашему мнению, ключевые показатели, характеризующие экономическое положение фирмы, это:

- обеспеченность заказами;
- уровень загрузки мощностей;
- уровень инвестиционной активности.

Действительно, по всем выделенным параметрам имеются значимые различия между предприятиями различных стратегических типов. Наивысшую обеспеченность заказами, приближающуюся к оценке «нормально», имеют «проспекторы». За ними с небольшим отрывом следуют «анализаторы» и «защитники качества». «Аутсайдеры», и особенно «защитники издержек», имеют самую низкую обеспеченность заказами. Таким образом, мы видим, что просто низкие цены в нынешних экономических условиях отнюдь не означают автоматического привлечения заказов. Современный российский покупатель как потребительских, так и инвестиционных товаров склонен все больше внимания уделять качеству продукции, причем не только ее техническим характеристикам, но и условиям продажи и доставки, престижности марки.

Уровень загрузки мощностей теснейшим образом связан с обеспеченностью фирмы заказами. И здесь вновь «защитники качества», «проспекторы» и, в несколько меньшей степени, «анализаторы» превосходят «аутсайдеров» и «защитников издержек».

Благоприятное сочетание параметров конкурентоспособности в условиях общеэкономического роста должно выражаться в улучшении экономического положения фирмы. И действительно, три четверти руководителей фирм-«проспекторов» и половина руководителей фирм-«защитников качества» и «анализаторов» подтвердили, что за последние два года дела предприятий пошли лучше. Ухудшение положения своего предприятия отметили единичные руководители. При этом фирмы-«аутсайдеры», и особенно «защитники издержек», находятся в прямо противоположной ситуации: более трети руководителей фирм данных стратегических типов признали, что положение стало хуже или значительно хуже.

## Стратегическое позиционирование и пути развития предприятий

Мы убедились, что расслоение фирм по различным стратегическим позициям происходит примерно в одинаковых стартовых условиях в отношении и состава мощностей, и структуры конкурентного окружения. Мы предположили, что фирмы, достигающие разных уровней конкурентоспособности, различаются по структуре своих стратегических действий, проходят различные «стратегические траектории».

Прежде всего, «защитники качества», «анализаторы» и «проспекторы» продемонстрировали значительно более высокую интенсивность инновационной деятельности, чем иные фирмы (табл. 3). При этом «проспекторы» особенно налегают на производственные нововведения, ускоренную смену ассортимента, причем, развивают новые производства не только в существующей, но и в принципиально новой (для фирмы) сферах деятельности. В свою очередь, «защитники качества» уделяют внимание изменениям в технологии производства, что может вести (и действительно ведет) к росту себестоимости продукции. Что касается изменений в маркетинге, то именно «защитник качества» вынужден в максимальной степени перестраивать каналы сбыта, чтобы «донести» качество до конечного потребителя.

Таблица 3

**Распределение стратегических действий на фирмах  
различных типов, % к числу ответивших**

Инновация	Группа	Не было	Было		
			в минимальной степени	в некоторой степени	в значительной степени
Освоение принципиально новой продукции в существующей сфере деятельности	«Аутсайдер»	26,1	23,5	58,9	17,6
	«Защитник издержек»	20,0	28,1	50,0	21,9
	«Защитник качества»	10,6	7,2	54,7	38,0
	«Анализатор»	33,3	19,9	49,9	30,0
	«Проспектор»	13,0	14,9	44,9	40,0

Инновации	Группа	Не было	Было		
			в минимальной степени	в некоторой степени	в значительной степени
Освоение производства в новой сфере деятельности	«Аутсайдер»	30,4	34,3	46,8	18,7
	«Защитник издержек»	38,5	37,6	41,6	20,8
	«Защитник качества»	38,3	31,0	51,7	17,2
	«Анализатор»	13,3	46,1	30,8	23,1
	«Проспектор»	27,3	31,2	37,6	31,2
Освоение новой для фирмы технологии (процессов)	«Аутсайдер»	23,9	37,2	51,4	11,4
	«Защитник издержек»	25,0	46,7	36,7	16,7
	«Защитник качества»	10,6	21,4	54,7	23,8
	«Анализатор»	13,3	15,3	69,2	15,3
	«Проспектор»	17,4	15,7	63,2	21,1
Новые формы сбыта продукции	«Аутсайдер»	23,9	54,3	39,9	5,7
	«Защитник издержек»	15,4	36,4	57,6	6,0
	«Защитник качества»	17,0	28,2	51,3	20,5
	«Анализатор»	26,7	45,4	36,4	18,1
	«Проспектор»	13,0	34,9	50,0	14,9
Новые методы отбора персонала	«Аутсайдер»	41,3	77,9	22,1	0,0
	«Защитник издержек»	42,5	47,8	47,8	4,3
	«Защитник качества»	27,7	44,1	50,1	5,9
	«Анализатор»	33,3	40,0	60,0	0,0
	«Проспектор»	26,1	29,4	52,9	17,6

Наконец, разница в динамике производственных, технологических и маркетинговых изменений ведет и к принципиальным различиям в интенсивности кадровых инноваций. Наиболее динамичный тип – «проспектор» (напомним, что к данному типу относится каждое седьмое обследованное предприятие) – продемонстрировал и наивысшую интенсивность кадровых изменений, в частности, в формах и методах отбора персонала.

Кто-то может сказать: «Ну и что? У “проспекторов” и “анализаторов” устойчивее экономическое положение, выше рентабельность и имеются средства на реализацию широкого спектра действий». В жизни все обстоит несколько

ко иначе. Уровень инвестиционной активности российских предприятий остается крайне невысоким. От 40% (у «анализаторов») до 70% (у «защитников издержек») фирм ведут минимальную инвестиционную деятельность, то есть либо инвестиции вообще отсутствуют, либо они составляют до 5% стоимости основных фондов. Крупномасштабное обновление производственных активов, при которых ежегодно инвестируются суммы, превышающие 10% стоимости основных фондов, наблюдается лишь у четверти «анализаторов» (напомним, это самый редкий стратегический тип среди обследованных фирм). Таким образом, **успехи «защитников качества» и «проспекторов» в реализации нововведений зависят не от общего объема инвестиций, а от системы разработки и реализации нововведений.**

### Организация инновационной деятельности

В самом агрегированном виде инновационная деятельность любой фирмы распадается на два этапа – генерирование идей и реализация идей. Каковы же здесь особенности фирм различных стратегических типов?

Картина организации генерирования технических идей получается весьма показательной. Разумеется, «делом чести» большинства опрошенных руководителей фирм было подчеркнуть способности своих сотрудников, указать на самостоятельное технологическое развитие своих фирм. И в этом единственное сходство (табл. 4). У фирм-«защитников качества» сохранились и поддерживаются традиционные связи с отечественными НИИ и КБ. Почти половина опрошенных директоров подтвердили, что данные договоры являются источником эффективных инноваций. Иным важным источником технологий для данных фирм служит кооперация с зарубежными партнерами.

«Анализаторы» имеют схожую структуру генерирования технологических идей, но на первом месте (в трети случаев) стоят связи с зарубежными партнерами, и лишь затем – кооперация с отечественными разработчиками. Имеет значение для «анализаторов» и внутриотраслевая кооперация. Напомним, что «анализаторы» максимально ин-



**Распределение источников идей в области технологии,  
% к числу ответивших**

<b>Стратегический тип</b>	<b>Изобретаем сами</b>	<b>Договоры с НИИ и КБ</b>	<b>Покупали лицензии на производство</b>	<b>От кооперации с производителями аналогичной продукции</b>	<b>От зарубежных партнеров</b>	<b>Иное</b>
«Аутсайдер»	76	17	4	6	11	2
«Защитник издержек»	62	9	19	12	5	10
«Защитник качества»	76	47	0	8	20	4
«Анализатор»	64	29	7	14	36	0
«Проспектор»	78	17	0	9	4	13
Среднее по всем фирмам	72	25	6	9	13	5

тегрированы в формальные и неформальные корпоративные структуры.

Для «защитников издержек», помимо собственных разработок, некоторое значение имеет кооперация с отечественными производителями аналогичной продукции, и особенно покупка лицензий на производство. Отметим, что «защитники качества» вообще не прибегают к покупке лицензий на производство.

Наконец, «проспекторы» продемонстрировали максимальную ориентацию на внутренние технологические решения, подкрепленные элементами промышленного шпионажа (что нашло свое отражение в графе «Иные источники»).

Получается, что различная интенсивность технологических нововведений, выражающаяся в общем уровне характеристик выпускаемой продукции, тесно связана с принципиально различной организацией генерирования технических идей. Традиционная модель аутсорсинга исследований и разработок, совмещенная с международной кооперацией, по-прежнему является наиболее надежным путем достижения высокого качества продукции, но сопряжена со значитель-

ными издержками. Стратегия технологической зависимости от иностранных партнеров, передающих технологии по нерыночным каналам, — более дешевый способ повышения и удержания высокого качества. Тем не менее подобную модель реализуют в основном внутри крупных корпоративных структур, имеющих развитые международные связи. Рыночная же модель, при которой ставка делается на покупку готовых технологических решений в виде лицензий, хотя и дешева, но годится лишь для видов товаров и услуг, расположенных в нижней половине «матрицы потребителя».

Собственное творчество, посещение ярмарок и выставок, а также контакты с потребителями продолжают оставаться основными источниками маркетинговых идей для всех выделенных нами стратегических типов, кроме «проспекторов» (табл. 5). При этом «анализаторы», как и в отношении технических идей, широко опираются на опыт зарубежных партнеров. Следует отметить еще одну характерную особенность «анализаторов» — привлечение новых сотрудников. Это означает, что либо предложения «новичков» не отвергают «с порога», а используют в работе, либо фирмы-«анализаторы» сознательно привлекают новых сотрудников со сложившимися маркетинговыми решениями и идеями. В целом, однако, различия в структуре генерирования маркетинговых идей между фирмами различных стратегических типов несколько меньше, чем различия в технических идеях, но за одним существенным исключением.

«Проспекторы» продемонстрировали принципиально иной тип маркетингового развития. Главное их отличие — они мало прислушиваются к мнениям существующих потребителей при разработке новых товаров и услуг. Напомним, что «проспекторы» в максимальной степени ориентированы на разработку и выпуск на рынок принципиально новых видов продукции, причем, как в традиционных для фирмы, так и в новых для нее сферах деятельности. Таким образом, игнорируя мнения потребителей, фирмы-«проспекторы» надеются достичь принципиально иного уровня новизны своих товаров, а затем «навязать» их потребителям, назначая на новинки невысокие цены.

**Распределение источников идей в области новых товаров  
и услуг, % к числу ответивших**

Стратегический тип	Изобретаем сами	Привлечение новых сотрудников	Привлечение консультантов	Потребители	Использование информации с выставок и ярмарок	Контакты с производителями аналогичной продукции	Зарубежные партнеры	Иное
«Аутсайдер»	52	11	4	15	30	24	11	7
«Защитник издержек»	43	12	5	26	38	12	5	5
«Защитник качества»	53	10	10	29	37	27	18	0
«Анализатор»	46	23	8	38	46	23	31	0
«Проспектор»	53	9	13	9	43	17	13	0
Среднее по всем фирмам	50	12	8	23	37	21	13	3

Мы предположили, что различные источники идей требуют различных форм их реализации.

Результаты нашего опроса подтвердили данное предположение (табл. 6). Прежде всего, стало понятно, каким образом «анализаторы» получают доступ к новым зарубежным технологиям и продуктовым инновациям без «утяжеления» структуры издержек – этому способствует широкая распространенность совместных предприятий. Кроме того, «анализаторы» часто организуют дочерние предприятия под новые проекты. Подобная форма также помогает разделению издержек на инновации и на текущую деятельность, способствуя поддержанию конкурентных издержек фирмы в целом. Важная отличительная черта «анализаторов» – отсутствие практики создания временных рабочих групп внутри отдельных подразделений притом, что кросс-функциональные группы, составленные из работников различных подразделений, используются достаточно широко. Дан-

ный факт может свидетельствовать о масштабе единичного инновационного проекта в фирмах-«анализаторах», об их ориентированности на комплексные инновации.

Таблица 6

**Распределение форм реализации инновационных проектов,  
% к числу ответивших**

Стратегический тип	Создание временных рабочих групп (ВРГ) внутри отдельных подразделений	Создание ВРГ из работников нескольких подразделений	Создание временных подразделений	Создание дочерних предприятий	Создание совместных предприятий
«Аутсайдер»	22	39	4	17	7
«Защитник издержек»	24	24	7	19	0
«Защитник качества»	23	34	13	15	4
«Анализатор»	0	36	14	36	21
«Проспектор»	35	52	9	13	0
Среднее по всем фирмам	23	35	9	18	5

Принципиально другая картина у «проспекторов». Прежде всего, они ни с кем «не хотят делиться» своими идеями и находками – практика создания совместных предприятий у них вообще отсутствует. В то же время базовые организационные структуры данных фирм максимально гибки и включают как многочисленные целевые проектные группы внутри отдельных подразделений, так и, особенно, кросс-функциональные группы.

Наконец, «защитники издержек» продемонстрировали самую сбалансированную организацию внедрения инновационных проектов. Ни одна из форм организации не является ведущей, успех достигается именно сочетанием всего арсенала организационных форм с учетом значимости и масштабов инновационных проектов.

## Конкурентоспособность фирмы – результат организационной стратегии

Итак, различия в уровне конкурентоспособности фирм по отдельным параметрам, положенные в основу нашей типологии, не случайны, а отражают глубинные особенности организации важнейших стратегических процессов фирмы. Более того, **именно формы организации деятельности, и, прежде всего, инновационной деятельности, являются залогом улучшения отдельных параметров конкурентоспособности и достижения оптимальных сочетаний данных параметров.** Мы опровергли распространенное мнение, что позиция «дешево и сердито» – гарантия успеха, это не так даже на отечественном рынке. Чрезмерная экономия на маркетинговых мероприятиях и пренебрежение организацией сбыта (а именно это демонстрировали «аутсайдеры» и «защитники издержек») неизбежно приводят к негативной экономической динамике фирмы. Более того, покупка лицензий на производство уже отработанных изделий тоже может оказаться «путем в никуда».

Какие же выводы можно сделать из проведенного нами исследования? Прежде всего: единственно оптимального варианта организации стратегических процессов фирмы, однозначно гарантирующего устойчивое рыночное положение, не существует. И в этом отношении анализ опыта фирм, ориентирующихся на качество своей продукции, весьма показателен.

Наименее рискованный тип организации процессов продемонстрировали «защитники качества». Сохранив традиционные формы технологического развития, совмещенные с разнообразными каналами получения маркетинговой информации, данные фирмы используют весь арсенал современных форм организации проектов. Плата за минимизацию риска – высокие удельные издержки и весьма умеренная динамика развития.

Более рискованный тип продемонстрировали «анализаторы». Опираясь на максимальные масштабы внешней кооперации через совместные предприятия, применяя самые радикальные формы организации проектной деятельности (выделение дочерних фирм и временных подразделений),

они достигают роста качества продукции без роста издержек. Однако редкость фирм-«анализаторов» показывает уникальность успешной реализации выбранной стратегии. За достигнутый экономический динамизм часто приходится расплачиваться потерей независимости в принятии стратегических решений.

Наконец, тип «проспектора» может быть охарактеризован как самый рискованный вариант стратегии, ориентирующийся не просто на хозяйственный успех, а на создание принципиально новых направлений деятельности, новых товарных ниш или целых сегментов рынка. Основа организации фирмы-«проспектора» – насыщение повседневной деятельности инновационными элементами, максимальное ослабление формализации организационных структур. При этом «проспектор» стремится к максимальной самостоятельности, не особенно прислушиваясь к мнению потребителей и не разделяя свои инновации с потенциальными партнерами. Плата может быть весьма велика – не угадав направление развития или недостаточно убедительно представив выгоды принципиально нового изделия потенциальным потребителям, «проспектор» рискует почти мгновенно лишиться своего преимущества в области качества и превратиться в заурядного «защитника издержек».

Какой же путь выбрать «аутсайдерам» и «защитникам издержек», составляющим половину российских предприятий? На наш взгляд, выбор направлений перестройки внутренней стратегической архитектуры фирмы напрямую зависит от оценки руководством степени остроты текущей ситуации и наличия хотя бы минимального «задела» финансовых ресурсов. Если ситуация представляется не слишком критической и наличествуют финансовые ресурсы, можно двигаться в сторону наименее рискованных стратегических типов. Если положение воспринимается как нетерпимое, что обычно сопровождается отсутствием денежных средств, придется решаться на движение в сторону максимально рискованного типа, отдавая себе отчет, что это движение может привести либо к резкому взлету, либо к окончательному падению.

О маркетинге много говорят и пишут. К сожалению, под ним чаще всего понимают высшую форму торговли. Статья, в которой раскрываются структуризация маркетинга и иерархия маркетинговых решений, будет полезна как исследователям, так и практикам-маркетологам и руководителям.

---

## ТРИ УРОВНЯ МАРКЕТИНГА

**В. Д. МАРКОВА,**

доктор экономических наук,  
профессор, руководитель направления «Маркетинг»  
Федеральной программы подготовки управленческих кадров  
для организаций народного хозяйства РФ, реализуемой в НГУ,  
зав. сектором Института экономики и организации  
промышленного производства СО РАН,  
Новосибирск

В последние годы произошли определенные позитивные сдвиги в отношении к маркетингу со стороны отечественных компаний. Но тем не менее должного места он пока не занимает. Косвенно это подтверждает структура распределения участников Федеральной программы по трем направлениям: «Менеджмент», «Маркетинг», «Финансы и кредит», где на долю маркетинга приходится примерно четверть слушателей.

Для этого, видимо, существует масса причин, но не последнюю роль среди них играет субъективное восприятие маркетинга специалистами и руководителями компаний. Практикам довольно сложно разобраться в многообразии определений, взглядов, концепции и инструментов маркетинга, которые описываются в огромном количестве книг и статей.

Понять всю сложность и многогранность маркетинга помогает его **структуризация**. Думаю, в настоящее время не вызовет возражений утверждение о том, что в компании, особенно крупной, существует три уровня принятия управленческих решений: корпоративный, уровень бизнесов (бизнес-единиц, или хозяйственных подразделений) и функцио-

© ЭКО 2004 г.



нальный уровень. Применительно к маркетингу эти три уровня образуют иерархию маркетинговых решений, или пирамиду маркетинга (см. рисунок).



Пирамида маркетинга

Хотя в реальной жизни все функции и стратегии настолько тесно взаимосвязаны, что зачастую бывает трудно провести грань между ними, скорее, можно говорить о доминировании определенных признаков, в соответствии с которыми определяется уровень принятия маркетинговых решений.

Что дает такая структуризация? С одной стороны, она показывает, что маркетинг не может быть обязанностью только узкой группы специалистов, он должен охватывать (пронизывать) всю компанию. С другой – позволяет определить, кто именно отвечает за принятие маркетинговых решений, распределить ответственность и полномочия между руководством бизнес-единиц и функциональных служб.

На первом уровне – **корпоративном** – речь идет о стратегическом маркетинговом управлении (СММ – стратегический маркетинг менеджмент), спецификой которого является его нацеленность в будущее, длительный горизонт



планирования, ориентация на рынок, а не на внутренние возможности компании. По сути, речь здесь идет о маркетинговой ориентации (в отличие от производственной) стратегии и управления. На этом уровне формируются маркетинговые составляющие корпоративной культуры, реализуется внутрикорпоративный пиар (public relations).

На уровне **бизнеса (бизнес-единиц)** маркетинг выступает как основа стратегии бизнеса, для разработки которой осуществляются сегментация рынка и позиционирование продукции компании. При этом речь идет не только о потребительских сегментах рынка (пример – маркетинговая стратегия компании «Вимм-Билль-Данн» по созданию марки «Рыжий Ап» для детей), но скорее о бизнес-сегментах, или сферах деятельности (примеры бизнес-сегментов – продукты с биодобавками, чистая вода, продукты быстрого приготовления и пр.). На выявление таких сегментов направлены наблюдения за рынком, конкурентная разведка, маркетинговое воображение и другие методы поиска новых идей развития рынка и бизнеса.

На **третьем уровне** пирамиды представлена программа (план) маркетинга, или операционный документ, ориентированный на развитие элементов комплекса маркетинга (такими элементами, напомним, являются товар, цена, сбыт и продвижение). На данном уровне также могут приниматься стратегические решения в отношении продукции, цены и других элементов маркетинга (узкие функциональные стратегии – стратегия рекламы, стратегия сбыта, стратегии ценообразования и т. д.), однако, чтобы избежать путаницы, используем для обозначения этих решений термин «программа» (программа развития сбыта и т. д.), понимая под ней комплекс тактических мероприятий по реализации принятой на более высоком уровне маркетинговой стратегии.

Итак, существуют маркетинговые стратегии развития бизнеса (примеры – создание низкожирового майонеза «Оливьез» на Новосибирском жиркомбинате, создание нового формата книжных магазинов «Букбери» и пр.) и функциональные маркетинговые стратегии (стратегия низких цен, определенная рекламная стратегия, стратегия модифи-

кации товара – изменение упаковки, например), которые направлены на маркетинговую поддержку стратегических решений более высокого уровня. Их различия, кроме всего прочего, заключаются в сфере ответственности: маркетинговые стратегии нижнего уровня разрабатываются службой маркетинга при участии других функциональных служб, маркетинговые стратегии бизнес-единицы – руководством бизнес-единицы при участии маркетологов. В целом по мере движения от верхнего уровня пирамиды маркетинга к нижнему происходит детализация принимаемых решения и уменьшается их временной горизонт.

На корпоративном уровне маркетинг выступает как концепция бизнеса (мировоззрение), обеспечивая маркетинговую ориентацию управления и формируя маркетинговую культуру компании, ее ценности. Стратегический уровень маркетинга определяет целевые рынки, позиции компании или ее бизнес-единиц на этих рынках, а также общие направления движения (стать лидером, занять нишу и т. д.). Функциональный (операционный) уровень маркетинга касается комплекса маркетинга (товар, цена, сбыт, продвижение).

При этом на первом уровне осуществляется распределение ресурсов между стратегическими бизнес-единицами, на втором – распределение ресурсов между товарами, на третьем – распределение ресурсов между элементами комплекса маркетинга с целью их сбалансированного развития.

В соответствии с уровнем принимаемых решений меняются и стратегии конкуренции. На уровне стратегии бизнес-единиц конкуренция связана со сменой товаров, сегментов и позиции (перепозиционирование). Конкуренция на тактическом уровне связана с маркетинговыми действиями – ценовыми (ценовые войны), рекламными, сбытовыми и т. д.

Естественно, что все принимаемые маркетинговые решения тесно взаимосвязаны и должны быть согласованы (движение не только сверху вниз, но и в обратном направлении).

Управление маркетингом должно охватывать все три уровня маркетинговых задач и три среза маркетинга: маркетинг как культуру, как стратегию, как тактику.

Именно поэтому главная сложность управления маркетингом среди других функциональных систем состоит в определении его позиции в компании, так как маркетинг одновременно является элементом культуры, стратегии и тактики компании.

Другая сложность связана с тем, что роль маркетинга в современных компаниях размывается, так как маркетинговая философия в успешных компаниях зачастую рассматривается как «общий бизнес», затем этот взгляд распространяется на стратегию, разработка которой становится особым видом деятельности, которым занимается отдел стратегического планирования (отдел развития и т. д.). Как результат, в сознании многих людей, в том числе и руководителей компаний, доминирует взгляд на маркетинг как высшую форму торговли, поддержанную рекламой, исследованиями рынка и другими маркетинговыми мероприятиями, то есть доминирует третий – операционный – уровень маркетинга.

---

## «ЭКО»-ИНФОРМ

---

### Индекс потребительских цен по регионам Сибири за декабрь 2003 г., % к декабрю 2002 г.

Регион	Сводный индекс цен	Продовольственные товары	Промышленные товары	Платные услуги населению
Новосибирская область	111,5	108,0	105,8	129,9
Алтайский край	112,8	112,1	109,6	121,1
Омская область	110,9	111,6	108,4	113,6
Читинская область	113,3	112,8	110,6	120,2
Томская область	114,4	112,1	111,6	124,9
Красноярский край	118,4	110,0	108,8	150,5
Республика Алтай	113,5	110,7	106,3	136,6
Иркутская область	113,6	112,4	108,6	126,4
Кемеровская область	111,8	110,1	109,6	120,1

Данные Новосибирского облкомстата,  
E-mail: [oblstat@sibstat.gcom.ru](mailto:oblstat@sibstat.gcom.ru)

# ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ

**О. Ф. УДАЛОВ,**  
кандидат химических наук,  
доцент кафедры мировой экономики  
Нижегородского государственного университета

Информация является одним из важнейших факторов, определяющих качество и эффективность принимаемых руководителями решений. В статье анализируются различные стороны управленческих проблем с акцентом на информационную сущность процессов управления.

Исследования проводились в 1999–2003 гг. на крупных предприятиях машиностроения Нижнего Новгорода и Нижегородской области, в числе которых ОАО «Горьковский автомобильный завод», ОАО «НИТЕЛ», Государственное предприятие «Завод им. М. В. Фрунзе» и др. Анкетным опросом было охвачено более 2 тыс. руководителей разных уровней управления.

Численность опрошенных по каждой категории последовательно убывала по мере роста уровня управления. Ряд респондентов на всех иерархических уровнях управления не указали в анкетах свою должностную принадлежность (в таблицах строка «Без указания должности»).

Проведенные исследования позволили определить количество и оценить качество циркулирующей на предприятиях информации (табл. 1).

Настораживает, что достаточный объем информации поступает в среднем лишь к 47,6% руководителей. Показательно, что «информационный голод» в большей мере испытывают высшие иерархические звенья управления, где принимаются стратегические решения.

Анализ качественных характеристик информации показывает, что лишь 14,2% руководителей считают поступаю-



**Распределение мнений респондентов о количественных и качественных характеристиках информации, % к числу опрошенных**

Уровень управления	Полнота информации			Время поступления и полезность*				
	избы- точная	доста- точная	недо- статочная	своевремен- ная, обрабо- танная и нужная	несвоевре- менная и слабо обра- ботанная	много ненужной	часто необъек- тивная	нет ответа
Мастера и старшие мастера	5,0	33,9	61,1	16,7	50,0	22,2	5,6	5,5
Без указания должности	2,7	35,1	56,8	13,8	47,8	27,0	2,7	10,7
Заместители начальников цехов	2,2	45,0	52,8	14,9	40,2	25,0	13,9	8,4
Заместители начальников отделов	3,3	32,0	64,7	17,6	52,9	23,6	2,1	6,4
Начальники цехов	2,8	66,6	30,6	16,7	30,6	33,3	13,9	8,2
Заместители главных инженеров	5,0	45,0	50,0	12,4	40,0	35,0	10,0	2,4
Главные инженеры	15,4	61,5	23,1	15,4	23,1	38,5	15,5	9,1
Заместители начальников управления	2,8	54,3	42,9	14,3	48,6	25,7	2,8	10,1
Главные специалисты	5,9	47,1	47,0	11,8	23,5	47,0	5,9	12,4
Начальники управления	12,5	54,2	33,3	21,2	29,2	22,8	20,8	8,9
Заместители директоров	9,1	40,9	50,0	15,1	50,0	31,8	4,5	5,4
В среднем	5,1	47,6	46,6	14,2	37,8	30,0	8,7	8,9

\* Суммарное значение по строкам более 100% есть результат того, что респонденты одновременно указали несколько характеристик информации.

щую к ним информацию полностью соответствующей предъявляемым к ней требованиям, при этом меньше всего удовлетворены качеством информации заместители директоров: всего 50,0% считают получаемую информацию достаточной, столько же указывают на то, что она слабо обработана и часто несвоевременна. Это – одна из наиболее низких оценок среди руководителей всех уровней. Кроме того, на этот уровень управления идет много ненужной, а иногда и необъективной информации.

Правильность и эффективность принимаемых решений зависят не только от объемов и качества информационного обеспечения и квалификации руководителей, но и от того, хватает ли им времени на качественный анализ поступившей информации (табл. 2).

Информационную перегрузку испытывают (субъективно) лишь 9,5% руководителей. Причем руководители ряда низших и средних звеньев управления считают, что перегрузки нет. Настораживает наличие информационной перегрузки у руководителей высших звеньев, в частности у начальников управлений и заместителей директоров, у которых она в 1,5–2 раза выше средних показателей.

В среднем четверти руководителей постоянно не хватает времени для решения производственных вопросов, а среди руководителей высших управленческих звеньев – главных инженеров, начальников управлений и заместителей директоров – временной дефицит еще острее: на него указали 30,8, 45,8 и 50% опрошенных соответственно. С другой стороны, доля начальников управлений и заместителей директоров, не испытывающих недостатка рабочего времени, даже несколько меньше средней величины.

Из табл. 2 видно, что при меньшей удовлетворенности руководителей высших звеньев управления количественными и качественными характеристиками поступающей к ним информации они больше, чем руководители нижестоящих звеньев, испытывают информационную перегрузку и недостаток времени. Данное обстоятельство еще больше увеличивает вероятность принятия высшими руководителями не-

оптимальных решений вследствие неудовлетворительного состояния информационного обеспечения и недостатка времени на их выработку.

Таблица 2

**Распределение ответов об информационной нагрузке и наличии времени на принятие решений, % к числу опрошенных**

<b>Уровни управления</b>	<b>Информационная перегрузка постоянна</b>	<b>Информационной перегрузки нет</b>	<b>Информационная перегрузка эпизодическая</b>	<b>Постоянный недостаток времени на решения</b>	<b>Недостатка времени нет</b>	<b>Недостаток времени эпизодический</b>
Мастера и ст. мастера	0,0	66,7	33,3	5,6	11,1	83,3
Без указания должности	8,1	42,3	48,7	29,7	16,3	54,0
Зам. начальников цехов	0,0	58,6	41,4	14,2	19,5	66,3
Зам. начальников отделов	17,6	41,2	41,2	23,5	5,9	70,6
Начальники цехов	5,6	58,3	36,1	28,0	33,6	38,4
Зам. главных инженеров	10,0	65,0	25,0	5,0	15,0	80,0
Главные инженеры	15,4	46,2	38,4	30,8	15,4	53,8
Зам. начальников управления	11,4	42,9	45,7	22,9	11,4	65,7
Главные специалисты	5,9	58,8	35,3	23,5	5,9	70,6
Начальники управления	12,5	41,7	44,7	45,8	12,5	41,7
Заместители директоров	8,2	54,5	27,3	50,0	13,6	36,4
В среднем	8,6	52,5	37,9	25,4	14,6	60,0

Исследование показало, что недостаточная информационная обеспеченность процесса принятия стратегических решений приводит к тому, что руководители меньше, чем следовало бы, участвуют в этом процессе. Так, лишь 30,5% опрошенных большую часть своего рабочего времени уделяют решению перспективных вопросов. И хотя руководители высших звеньев (главные инженеры, начальники управлений, заместители директоров) уделяют им больше внимания (57,2, 49,1 и 36,4%, соответственно), такое положение признать удовлетворительным нельзя.

Следует заметить, что большее внимание к решению текущих вопросов зачастую обусловлено полнотой их информационного обеспечения и тем, что такие решения просты и привлекательны с эмоционально-психологической точки зрения, поскольку создают ощущение непосредственного вклада в производство. Перспективные же решения трудоемки, информационно не обеспечены, исход их неясен. Понять руководителей можно, но не оправдать, поскольку негативные последствия при таком отношении к стратегическим вопросам неизбежны.

Информационные системы на предприятии должны отвечать следующим основным требованиям:

- ❑ иметь достаточную мощность входа, переработки и выхода информации, чтобы обеспечить ею все управленческие уровни;
- ❑ быть оперативными, чувствительными и четкими, способными к быстрой перестройке, обусловленной изменениями условий производства;
- ❑ форма данных должна быть предельно ясна персоналу того управленческого уровня, которому эта информация предназначена;
- ❑ объем и содержание поступающей информации должны быть необходимыми и достаточными для принятия решений, т.е. информационные системы должны иметь определенную емкость «полосы пропускания» и блокировать ненужную на данном уровне управления информацию;



- поставляемая информация должна строго соответствовать определенному управленческому уровню;
- «гарантировать» в пределах установленных временных интервалов достоверность информации;
- периодичность поставки информации должна быть одинаковой для всех информационно взаимосвязанных управленческих уровней;
- информационные системы должны обладать свойством перспективной адаптивности – ориентированы на возможные изменения в количественных и качественных показателях поставляемой ими информации. Это требует от них мобилизационной готовности к выдаче информации, необходимость в которой назревает на разных управленческих уровнях и запросы на которую могут поступить в любой период времени.

Информационные системы, и это одно из принципиальных положений, должны быть способны выдавать на соответствующие управленческие уровни стратегическую информацию, необходимую для осуществления функций прогнозирования и перспективного планирования.

Создание и внедрение информационных систем, отвечающих вышеприведенным требованиям, позволит снизить перегрузку руководителей всех уровней, сделает управленческий процесс более четким и качественным; поднимет роль управленческого фактора в интенсификации производства.

---

---

### **Уважаемые читатели!**

В № 4 «ЭКО» за 2004 г. на с. 2, к сожалению, были пропущены фамилии авторов статьи «Для удвоения ВВП оснований нет»: А. В. АЛЕКСЕЕВ, кандидат экономических наук, Н. Н. КУЗНЕЦОВА, Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН, Новосибирск

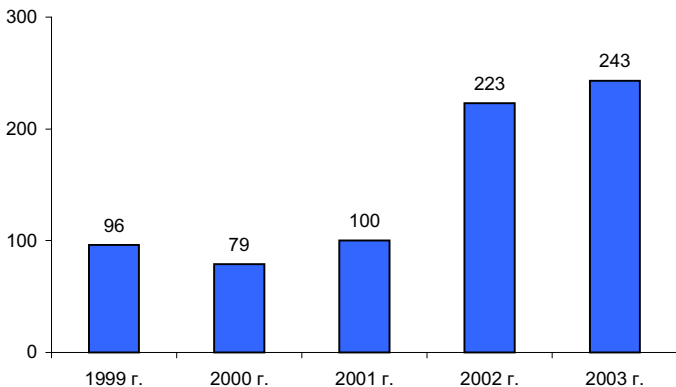
***Приносим читателям и авторам  
глубокие извинения!***

# Процессы экономической концентрации в Новосибирской области

**С. Н. ЧИРИХИН,**  
кандидат экономических наук,  
начальник отдела Новосибирского территориального  
управления Министерства РФ по антимонопольной политике  
и поддержке предпринимательства

## Скупые цифры

В качестве основной характеристики экономической концентрации в Новосибирской области следует отметить увеличение количества крупных сделок, что свидетельствует об активизации процессов перераспределения собственности. На рисунке показана динамика количества зарегистрированных крупных сделок в Новосибирской области за последние 5 лет (здесь и далее имеются в виду только сделки по приобретению акций, долей).



Динамика количества зарегистрированных крупных сделок  
в Новосибирской области в 1999–2003 гг.

© ЭКО 2004 г.



Распределение зарегистрированных крупных сделок по отраслям экономики Новосибирской области в динамике за последние три года приведено в табл. 1.

Таблица 1

**Распределение зарегистрированных крупных сделок по отраслям экономики Новосибирской области в 2001–2003 гг., %**

Отрасль	2001	2002	2003
Промышленность	26,4	39,8	13,2
Торговля	23,7	29,8	25,8
Финансово-кредитная сфера	20,5	2,9	6,3
Транспорт	3,9	4,3	2,5
Связь	7,3	1,2	1,9
Сельское хозяйство	–	3,9	7,6
Строительный комплекс	–	3,9	8,2
Прочие	18,2	14,2	34,5

Представленные в табл. 1 данные позволяют сделать следующие выводы.

□ Наибольшее количество сделок за последние три года совершается в промышленности, сфере торговли и общественного питания, сельском хозяйстве и строительном комплексе.

□ В 2003 г. резко возросло число сделок в области консалтинга, операций с недвижимостью и услуг аренды (в таблице входят в состав сделок, показанных как «Прочие»).

□ В 2003 г. произошло увеличение доли сделок в финансово-кредитной сфере.

□ В последние годы наблюдается стабильно малое количество сделок в области связи, однако следует отметить ярко выраженную тенденцию укрупнения сделок.

□ Активизировались экономические процессы в сельском хозяйстве и строительном комплексе.

Отмеченные закономерности объясняются общим оживлением в экономике региона и спецификой ее отраслевой структуры: **область утрачивает статус промышленного центра и приобретает специализацию инфраструктурного ядра в целом сырьевой экономики Сибири.**

При этом иностранные инвесторы продолжают обходить стороной Новосибирскую область: в 2000 г. зарегистрировано 7 сделок с участием иностранного капитала; в 2002 г. – 6; в 2002 г. – ни одной; в 2003 г. – 4 сделки. Небольшие иностранные инвестиции идут в основном в промышленность и торговлю области, «география» инвесторов – Республика Кипр, Германия.

В качестве общих тенденций экономической концентрации в Новосибирской области можно отметить следующие:

- рост интереса инвесторов к секторам экономики с быстрой окупаемостью вложенных средств (пищевая промышленность, торговля, услуги аренды и др.);
- увеличение количества сделок с участием физических лиц;
- усиление экономической концентрации через создание горизонтально и вертикально интегрированных структур, действующих как на региональных, так и на межрегиональных товарных рынках;
- активизация действий предпринимателей, зарегистрированных на территориях других субъектов РФ (прежде всего, в Москве), по созданию торговых предприятий, выступающих дилерами выпускаемой производителями продукции, и по приобретению акций (долей), имущества местных хозяйствующих субъектов. Наиболее ярко данная тенденция проявилась во второй половине 2003 г. при скупке московскими инвесторами местных сельхозпредприятий и хлебоприемных пунктов.

По поводу последнего следует заметить, что сам по себе приход московского капитала на региональные рынки можно только приветствовать, поскольку иногородний инвестор вкладывает деньги в экономику области. Однако при возникновении угрозы монополизации рынка такие процессы должны особенно тщательно контролироваться антимонопольными органами. По оценке Новосибирского антимонопольного управления, подобная угроза может возникнуть на рынках цельного молока, кисломолочных продуктов.

## Новый облик монополии

В настоящее время монополизм меняет свой характер. Если раньше чаще всего сам монополист определял условия обращения товара на каком-либо рынке, то сейчас при помощи скупки акций или иных форм установления контроля над участниками рынка приобретатель создает «коллективного монополиста», формируя из одного центра политику нескольких предприятий. В качестве примера можно привести рынки нефтепродуктов, некоторых видов услуг рекламы.

Становится тенденцией увеличение количества группобразующих сделок, таких, когда приобретают права, позволяющие осуществлять полный контроль над деятельностью хозяйствующего субъекта или группы хозяйствующих субъектов, в том числе за счет увеличения доли участия уже аффилированных лиц. Делается это через приобретение дополнительных пакетов акций, за счет концентрации прав собственности в руках головных менеджеров, а также путем создания перекрестных директоратов, когда одни и те же физические лица участвуют в исполнительных органах, советах директоров двух и более хозяйствующих субъектов.

За счет таких группобразующих сделок продолжается тенденция к увеличению концентрации на отдельных товарных рынках. Например, на некоторых локальных рынках пищевой промышленности уменьшается количество независимых поставщиков. Этот процесс не ограничивает конкуренцию, так как одновременно с укрупнением участников рынка происходит и расширение географических границ товарных рынков.

Наивысшая активность группобразования, изменения в составе групп лиц, наблюдалась в таких отраслях, как нефтепереработка, торговля горюче-смазочными материалами, угольная и металлургическая промышленность, сельское хозяйство, торговля и общественное питание, сдача имущества в аренду, консалтинговые услуги.

Самое сильное влияние деятельности групп лиц в регионе ощутили такие товарные рынки, как торговля горюче-

смазочными материалами и прочими нефтепродуктами, прочая торговля, сдача имущества в аренду, сельское хозяйство, консалтинговые услуги.

За последние годы в группы лиц федерального масштаба вошли такие новосибирские предприятия, как ЗАО «Печать КП» (основной вид деятельности – полиграфические услуги); ЗАО «Ва-банкъ в Новосибирске» (основной вид деятельности – издательство газет); ОАО «Новосибхимфарм» (основной вид деятельности – производство лекарственных средств); ООО «РИА “ВидеоИнтернешнл’С”» (основной вид деятельности – посреднические услуги при распространении телерекламы); ЗАО «Коммерсантъ в Новосибирске» (основной вид деятельности – издательство газет).

Результаты постоянного мониторинга динамики формирования групп лиц, членами которых являются предприятия нефтепродуктообеспечения региона, позволяют выделить следующие основные тенденции: создание в их составе коммерческих организаций и приобретение крупных пакетов акций (долей, вкладов) в уставном капитале хозяйствующих субъектов, основные виды деятельности которых – торговля и услуги связи. На деятельность основных предприятий-участников рынков нефтепродуктов на территории региона в значительной степени сохраняют влияние организации, зарегистрированные в Москве.

Начиная с 2002 г. на рынке розничной реализации нефтепродуктов региона наблюдались структурные изменения: вертикально-интегрированные нефтяные компании ОАО «НК “ЮКОС”» и ОАО «Сибнефть», поставляющие нефтепродукты на территорию области, активизировали заключение договоров на использование хозяйствующими субъектами товарных знаков нефтяных компаний при организации розничной реализации нефтепродуктов. При этом происходило изменение структуры собственности на рынке – отдельные хозяйственные общества приобретают сети автозаправочных станций у независимых ранее операторов рынка и сдают их в аренду третьим лицам, осуществляющим розничную реализацию нефтепродуктов.

## Исполнительная власть и антимонопольные органы

Контролируя процессы перераспределения собственности, экономической концентрации, государственные (прежде всего – антимонопольные) органы должны не препятствовать вполне естественному стремлению к укрупнению хозяйствующих субъектов, а прилагать усилия к снижению барьеров входа на рынки. Под барьерами входа понимаются любые факторы и обстоятельства правового, организационного, технологического, экономического, финансового характера, препятствующие новым хозяйствующим субъектам вступить на товарный рынок и на равных конкурировать с уже действующими на нем хозяйствующими субъектами. В качестве примеров можно привести различные административные ограничения – квотирование, лицензирование, ограничения органов власти на ввоз и вывоз товаров; экологические ограничения; неразвитость рыночной инфраструктуры и прочее.

При низких барьерах укрупнение не наносит ущерба потребителям. Лишь в случае, когда при укрупнении хозяйствующего субъекта возникает угроза монополизации какого-либо рынка, антимонопольные органы обязаны противодействовать таким тенденциям. Поэтому каждый случай изменения имущественных отношений достаточно крупных предприятий региона (приобретение акций, долей; основных производственных средств и пр.), усиления их позиций на рынке должен подлежать детальному анализу для выявления угрозы проявления монополистической деятельности.

В качестве примера неоправданного препятствования укрупнению предприятий (что означает усиление их позиций в конкурентной борьбе, в том числе с иностранными компаниями) следует отметить административные ограничения. Конкуренция на сибирских рынках дает немало примеров борьбы с использованием административного ресурса. Особенно часто с этим приходится сталкиваться крупным компаниям при расширении своих рынков сбыта.

Местные власти в попытке защитить своих производителей препятствуют проникновению товаров других производителей на региональный рынок, проводя огромное количество проверок в отношении хозяйствующих субъектов, оказывая неформальное давление и т. п.

Эксперты считают, что конкурентная борьба на региональных рынках в дальнейшем усилится. У сибирских производителей очень мало шансов выдвинуться на рынки в центральной части России, а потребление внутри Сибири ограничено.

В администрациях сибирских регионов категорически отрицают возможность использования каких-либо протекционистских мер в отношении внутрорегионального рынка. Концепция единого рынка предусматривает единые правила для всех участников, но сегодня эти правила зачастую нарушаются. Прошло время прямых запретов на ввоз и вывоз продукции, но зато появилась возможность ужесточать вторичные требования к «чужим» производителям. И хотя всегда можно надеяться, что «потребитель сделает правильный выбор», понятно, что межрегиональные барьеры до сих пор стоят на пути создания единого экономического пространства Сибири и России в целом.

Любые препятствия при входе производителей на рынки страны тормозят укрупнение отечественных предприятий и уменьшают конкуренцию, а, следовательно, местные предприятия могут злоупотреблять своим доминирующим положением на рынке, возможно снижение качества продукции и т. д. Поэтому необходимо жестко воздействовать на органы исполнительной власти субъектов РФ и местного самоуправления. Ведь они как представители государственной власти, устанавливая административные барьеры, противоречат прописанному в Конституции РФ свободному перемещению товаров и услуг между регионами. Из всех проявлений монополизма вмешательство государства в рыночные процессы наиболее опасно и представляет для конкуренции и развития предпринимательства более серьезную угрозу, чем проступки собственно хозяйствующих субъектов (табл. 2).



**Структура нарушений антимонопольного законодательства  
на товарных рынках органами исполнительной власти  
за 2000–2003 гг., %**

Вид нарушений	%
Необоснованные препятствия осуществлению хозяйственной деятельности	43
Установление запретов на продажу (обмен, покупку), ограничение самостоятельности хозяйствующих субъектов	12
Указание о приоритетном заключении договоров о поставке товаров, оказании услуг	3
Необоснованное предоставление льгот	12
Совмещение функций органов власти с функциями хозяйствующих субъектов	11
Введение незаконного ценового регулирования	1
Нарушение конкурентных принципов при организации конкурсов и торгов	2
Незаконное введение дополнительных налогов и сборов	2
Нарушение лицензирования отдельных видов деятельности	2
Прочие нарушения	12

Результаты работы антимонопольных органов в 2000–2003 гг. показывают, что число проявлений монополистической деятельности со стороны органов исполнительной власти, а также органов местного самоуправления постоянно растет. Так, если в 2000 г. в Новосибирской области выявлено 17 таких нарушений, то в 2003 г. – уже 77 (см. табл. 2). Антимонопольным органам в целях исправления ситуации необходимо увеличить количество проверок нормативных актов и другой деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ и местного самоуправления.

Подобно тому, как химия имела «лженаучное» воплощение в лице алхимии, так и у экономики есть своя псевдонаучная «спутница», которую автор этой полемической статьи назвал алэкономикой. В статье прослежены проявления алэкономии от идей утопических социалистов до некоторых явлений постсоветской налоговой практики.

---

# ЭКОНОМИКА И АЛЭКОНОМИКА

**А. С. КИРЕЙ,**  
кандидат экономических наук,  
обособленное подразделение Европейского университета,  
Николаев  
e-mail: magnit@biz.net.ua

Наука как объективное теоретическое знание уходит корнями в синкретические представления древних людей о мире, природе и человеке. Неудивительно, что многие научные дисциплины пережили драматичные периоды обособления от мифологии и религии, а некоторые из них длительное время сосуществовали со своими особыми формами, которые позднее стали называть «лженауками».

Экономика как наука кажется дисциплиной сравнительно молодой, и у нее такого ложного двойника никто не наблюдал. Но если присмотреться к ее истории внимательно, в ней можно обнаружить любопытные аналогии с хорошо известным тандемом: химией и алхимией.

## Старшая сестра химии

Не секрет, что химия произошла из алхимии. Последняя же зародилась в Египте на заре человеческой цивилизации как совокупность знаний о превращениях вещества. В средние века артикль «ал» свидетельствовал не только об арабском происхождении названия, но и о высоком государственном признании этих знаний. Вплоть до XVII в. алхимии покровительствовали многие сильные мира сего.

© ЭКО 2004 г.



В основе изысканий алхимиков лежала идея об одушевленности металлов. Считалось, что по мере «взросления» они проходят определенные стадии превращения из «неблагородных», таких как железо, в «благородные», прежде всего в золото. Отсюда задача алхимии выглядела довольно привлекательно. Она состояла в том, чтобы найти «философский камень», ускоряющий процесс «роста» металлов. Предполагалось также, что этот камень должен обладать способностью излечивать болезни и возвращать молодость.

Заслуги алхимиков в открытии и описании свойств многих веществ трудно переоценить. Более того, даже с появлением химии алхимия не исчезла. Их совместное существование продолжалось приблизительно полтора столетия. При этом алхимия привлекала к себе внимание крупнейших естествоиспытателей, среди которых находим Дж. Бруно, И. Ньютона, Р. Бойля, а Г. Лейбниц даже состоял секретарем «Алхимического Нюрнбергского общества».

Если в XVII в. химия «обитала» главным образом в университетах и лишь эпизодически контактировала с практикой, то с XVIII столетия ее развитие все больше предопределяется промышленной революцией и потребностями нарождающейся индустрии. Этот фактор был решающим в формировании современного «портрета» химии. Она стала точной наукой с развитым категориальным аппаратом, прошедшим многолетнюю «обкатку» как при решении практических задач, так и при разрешении проблем, возникавших в смежных отраслях знаний, в частности, геологии, астрономии, биологии. Удачно пополнив свой арсенал методами исследования таких наук, как физика и математика, химия стала «соучредительницей» успешно развивающихся синтетических направлений – физической химии, биохимии и других.

## Этапы становления экономики

Рождение экономики как научной дисциплины связывают с именем Аристотеля (IV в. до н. э.). Обобщая опыт ведения широко распространенных в те времена небольших

полунатуральных рабовладельческих домохозяйств, выдающийся древнегреческий мыслитель выявил ряд ключевых экономических категорий и исследовал их взаимосвязь. В поле его внимания попали проблемы «справедливого обмена» между домохозяйствами излишками производимых ими продуктов. Аристотель попытался разобраться, чем же определяются соотношения такого обмена, и установил двойственную природу продуктов обмена (товаров), которая проявляется в их потребительной и меновой стоимости. Дальнейшее углубление исследований в данном направлении пошло по пути анализа и причин появления и функций денег.

Уже в рамках совсем «юной» экономики решались не просто актуальные практические проблемы, а именно те из них, которые остаются главными и для современных исследователей. «Взросление» нашей науки происходило по мере развития «передовых отрядов» социума. Если для древнегреческих обособленных хозяйств экономика рассматривалась в узком смысле, как правила рационального ведения домохозяйства, то к XVII в., с завершением становления в Западной Европе централизованных феодальных государств, в этой области знаний произошли качественные изменения. Благодаря усилиям Монкретьена и других мыслителей объектом анализа стало хозяйство государства в целом. Их внимание было направлено на изучение факторов наращивания «богатства общества», в том числе такого его важнейшего источника, как торговля между государствами. Результаты этих исследований нашли свое отражение в теоретических построениях ранних меркантилистов.

XVII в. ознаменовал качественный сдвиг в духовном развитии западноевропейских государств. Химия в этом столетии только сделала первые шаги. Постепенно освобождаясь от ложных положений и целевых установок алхимии, она выработывала свою методологию научного поиска. Однако и позиции алхимии были достаточно прочны.

Экономика, хотя уже и «перевалила» за двухтысячелетний возрастной рубеж, весьма неспешно продвигалась вперед. Изыскания ранних меркантилистов совсем недалеко ушли от того, что было сделано Аристотелем. Тем не менее

за столь длительный период «взросления» эта отрасль науки не утратила присущей ей с самого начала ориентации на практику. И не ее вина в том, что в эпоху великих географических открытий интересы торговли ограничивали горизонт ее изысканий.

И вот здесь мы обнаруживаем, что у экономики появилась интересная «спутница». Подчеркивая методологическое родство этой «спутницы» с алхимией, назовем ее алэкономикой и попробуем обозначить ее характерные черты. Очевидно, что подобно постулатам алхимии, развиваемые ею идеи, во-первых, должны обладать не меньшей привлекательностью для того, чтобы ими увлекались лучшие умы того времени<sup>1</sup>. Во-вторых, упомянутые идеи никоим образом не должны пересекаться с фактами, имеющими место в реальной жизни.

Первую ласточку алэкономии можно обнаружить уже в XVI в., когда увидела свет «Золотая книга, столь же полезная, как и забавная о наилучшем устройстве государства и о новом острове Утопия» Томаса Мора, а начало XVII столетия ознаменовалось появлением не менее известного произведения Томмазо Кампанеллы «Город солнца». Оба автора исходили из того, что пороки современного им общества обуславливались «дурными качествами людей». Из этого следовало, что если тщательно проработать вопросы, касающиеся различных аспектов социальной организации, то негативное влияние «человеческого фактора» можно устранить. Таким образом, они пытались разработать рецепты построения идеального общества, экономической основой которого, по их мнению, должны были служить общий обязательный труд и прямое распределение произведенных продуктов. Не нуждается в комментариях тот факт, что это никак не предопределялось уровнем развития экономических отношений того времени.

Промышленные революции XVIII–XX столетий ускорили темпы развития науки, включая химию и экономику. По-

---

<sup>1</sup> См., например: *Утопический социализм: Хрестоматия* / Общ. ред. А. И. Володина. М.: Политиздат, 1982; *Аникин А. В.* Юность науки. Жизнь и идеи мыслителей-экономистов до Маркса. 2-е изд. М.: Политиздат, 1975.

следняя за этот период не только распрощалась с меркантилизмом, рассматривавшим экономические процессы лишь с позиций интересов торгового капитала, но и обогатилась «букетом» направлений и теорий, пытающихся охватить в своих построениях все более усложняющиеся общественные отношения. К их числу, в частности, относятся классическая школа политэкономии, фундаментом которой является трудовая теория стоимости, различные направления маржинального анализа, базирующиеся на теориях предельной полезности и предельной производительности, а также «подпитываемый» идеями обоих упомянутых направлений неоклассицизм. Его представляют теории общего равновесия, рыночного механизма, поведения фирм и домашних хозяйств. Несмотря на многообразие теоретических подходов, для современной экономики по сути главным является «вопрос эффективности и рационального распределения ограниченных ресурсов»<sup>2</sup> как на уровне отдельного предприятия или домохозяйства, так и государства в целом. Таким образом, экономика как научная дисциплина и в наше время не утратила своей практической ориентации.

Однако судьба «спутниц» наших наук сложилась по-разному. XIX столетие ознаменовалось закатом алхимии и заметным усилением влияния алэкономии. Последний феномен заслуживает отдельного рассмотрения.

### **Алэкономика: характерные штрихи**

К итогам первой промышленной революции, завершившейся в середине XIX в., относится не только возникновение машинного производства, появление железнодорожного транспорта и пароходов, налаживание массового производства чугуна и стали, а также создание ряда других технических новшеств, но и формирование двух новых классов: пролетариата и буржуазии. Будучи участниками одного и того же экономического процесса, они имели разные возможности присвоения его результатов. А так как в то

---

<sup>2</sup> *Леонтьев В.* Экономические эссе. Теории, исследования, факты и политика. М.: Политиздат, 1990. С. 221.

время еще не существовало эффективных механизмов регулирования социальных отношений, то широкое распространение «достижений цивилизации» сопровождалось не менее масштабным расширением бедности и бесправия среди основной массы наемных работников. Противоречия в отношениях между пролетариатом и буржуазией носили ярко выраженный антагонистический характер. Данное обстоятельство служило мощным катализатором дальнейших попыток поиска рецептов нейтрализации «дурных качеств людей». В этот период главными продолжателями дела Мора и Кампанеллы стали Анри де Сен-Симон и Шарль Фурье.

Какие признаки позволяют нам отнести направление их изысканий, обозначенное позднее как утопический социализм, к алэкономике? Во-первых, наличие заманчивой идеи – установления гармонии в обществе, что привлекло к ее разработке и реализации незаурядных личностей. Во-вторых, симптоматичный состав предлагаемых для ее воплощения средств. Предлагалось именно то, что еще никем не было опробовано, но уже без каких-либо альтернатив рассматривалось как пригодное на тот момент для достижения поставленной цели. Так, в «обществе индустриалов» частную собственность предлагалось постепенно преобразовать в общественную. Ведущей производственной единицей должны были стать трудовые ассоциации – «фаланги», в которых коллективные интересы преобладают над частными. Априори считалось, что преимущества этих образований позволят резко увеличить производительность труда и создать «подлинное общество изобилия».

Если указанные идеи как умозрительные построения выглядели привлекательно, то попытки их реализации оказались безуспешными. Ни коммуны Оуэна в начале XIX в., ни переход к военному коммунизму в России в начале XX в. не создали условий для достижения качественно нового уровня эффективности производства. Более того, между декларируемыми идеями и жизненными реалиями был настолько огромный разрыв, что не обращать на это внимания было нельзя. Один из главных идеологов и непосредственный участник революционных преобразований в Рос-

сии Н. И. Бухарин вынужден был признать ошибочность выбранных подходов: «Мы думали, что мы можем одним взмахом и сразу уничтожить рыночные отношения. Оказалось, что мы придем к социализму именно через рыночные отношения»<sup>3</sup>.

Таким образом, жизненные реалии вынуждали к признанию существования грани между экономикой и аэкономикой. Изучение рыночных отношений, а также их взаимосвязи с другими социальными отношениями, и создание на этой основе эффективных механизмов хозяйствования – это вариант строго научного подхода. Другой же вариант состоит в генерировании ложных благих идей и их навязывании обществу.

В истории бывшего СССР можно найти немало примеров реализации обоих подходов. Однако, ограничиваясь рамками рассматриваемой темы, отметим только те из них, которые имеют отношение к аэкономике. Поворот к рыночным отношениям в принципе не исключал возможности использования плановых методов ведения хозяйства. На теоретическое обоснование и разработку методов планирования были направлены немалые силы. Но сложная геополитическая ситуация накануне Второй мировой войны, мобилизационный режим работы народного хозяйства в годы войны, а также непростая международная обстановка последующих лет с реальной угрозой ядерной войны не могли не оставить своего отпечатка на понимании идеи планомерности. Она стала в значительной мере ассоциироваться с директивностью, что и обусловило ее выхолащивание. В этой связи не выглядит такой уж далекой от истины следующая образная оценка применяемого в СССР метода планирования, которую В. Леонтьев дал в 1960 г.: «Его вполне можно охарактеризовать, вспомнив высказывание о говорящей лошади: удивительно не то, о чем она говорит, а то, что она вообще умеет разговаривать»<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Бухарин Н. И. Путь к социализму: Избранные произведения. Новосибирск: Наука, 1990. С. 60.

<sup>4</sup> Леонтьев В. Экономические эссе. Теории, исследования, факты и политика/ Пер. с англ. М.: Политиздат, 1990. С. 218.



Сколько ни была заманчива идея разложить задания экономическим субъектам по полочкам народнохозяйственных планов, ясного алгоритма одномоментной увязки всех параметров этих планов не существовало. Да и как можно было увязать между собой техпромфинпланы отдельных предприятий, если согласно требованиям Госплана СССР они должны были в ходе их подготовки выявлять и учитывать «все новые изобретения и другие достижения научно-технического прогресса, передовой опыт (отечественный и зарубежный), внутренние резервы производства»<sup>5</sup> и разрабатывать на этой основе встречные обязательства. По существу, даже те требования, которые были адресованы предприятиям, не имели ясных способов реализации, а посему сводились лишь к благим пожеланиям.

Упрощенные подходы к пониманию проблем сочетания планового и рыночного механизмов хозяйствования способствовали появлению своеобразных идей и в области ценообразования. Так, для устранения изъянов планово устанавливаемых цен предлагалось организовать централизованный расчет величины стоимости товаров и на ее основе определять «правильные» цены.

То, что эта идея была ошибочной, достаточно убедительно показано в экономической литературе<sup>6</sup>. Применительно к рассматриваемой теме важно отметить образцово-экономический характер данной идеи. Потуги по ее реализации есть не что иное как попытка сделать видимой обнаруженную Адамом Смитом «невидимую руку» рынка. И способ для этого был выбран под стать заявленной цели. Предлагалось путем определенных вполне конкретных вычислений находить величину абстрактного понятия – стоимости товара. Каких-либо практических результатов в этом деле достигнуто не было. И дело не в объемах вычислений. Появление ЭВМ никак не способствовало реализации данной идеи, что лишь подтвердило ее несостоятельность.

---

<sup>5</sup> Типовая методика разработки техпромфинплана производственного объединения (комбината), предприятия. М.: Экономика, 1979. С. 40.

<sup>6</sup> См., например: Мендельсон А. С. Стоимость и цена: Теоретический очерк. М.: Экономиздат, 1963. С. 46–47.

Отказ от директивных методов централизованного планирования и переориентация на применение методов рыночного регулирования дали новый импульс развитию экономики. Ее арсенал стал пополняться образцами псевдорыночного творчества. В странах СНГ это можно проиллюстрировать на примере НДС. Его появление стало одним из знаковых моментов в осуществлении упомянутых преобразований.

Известно, что в механизме взимания любого налога ключевым элементом является объект налогообложения. В общем случае под объектом понимается то, на что направлено какое-либо действие. Соответственно, в более узком толковании, объект налогообложения – это то, что обладает четко выраженными признаками, величина которых используется в качестве исходных параметров для расчета по установленным правилам суммы налога, подлежащей перечислению в бюджет. Отсюда очевидно, объектом налогообложения может быть лишь то, что предельно конкретно.

Провозглашение в налоговом законодательстве среди прочих объектов налогообложения добавленной стоимости есть не что иное, как очередная попытка прямого использования абстрактного понятия в той области, где оно в принципе применяться не может. В экономической теории добавленная стоимость употребляется для обозначения одной из составных частей стоимости валового продукта. Она является сущностным понятием и в хозяйственной деятельности обнаруживается опосредованным способом. Подобно тому, как стоимость, будучи абстракцией, находит свое выражение в цене, так и добавленная стоимость проявляется через подсчитанный по определенной методике показатель объема чистой продукции.

История повторилась. Отрицательный результат, полученный при попытке реализовать идею вычисления стоимости для определения «правильных» цен, никак не препятствовал аналогичному по сути действию: включению в состав объектов налогообложения абстрактного понятия – добавленной стоимости. Это очередное «достижение» экономики. Так, если бы в налоговом законодательстве

абстрактное понятие – добавленную стоимость – заменили на ее конкретного представителя – чистую продукцию, то возникли бы неудобные вопросы. Например, чему равняется величина чистой продукции при импорте? Зачем заработную плату, с которой взимается подоходный налог, а также прибыль, с которой тоже взимается соответствующий налог, облагать налогом еще раз, но уже в составе чистой продукции?

Объявление в налоговом законодательстве добавленной стоимости как объекта налогообложения не только не избавило от необходимости поиска ответов на неудобные вопросы, но и создало широкие возможности, с одной стороны, для злоупотребления недостатками построенного на условностях механизма взимания НДС. С другой стороны, подобно обстановке, в которой искали «философский камень», создаются аналогичные условия для построения «правильного» механизма взимания налога с того, что по экономической теории объектом налогообложения быть не может<sup>7</sup>.

Если продолжительность существования алхимии составила приблизительно восемнадцать веков, то возраст алэкономии исчисляется примерно шестью столетиями. Это совсем немного, чтобы можно было ожидать ее скорого заката. Тем не менее качественные пределы ее «жизненного цикла» в принципе установлены. По мнению В. И. Вернадского, «геологически мы переживаем сейчас выделение в биосфере царства разума, меняющего коренным образом и ее облик и ее строение, – ноосферы»<sup>8</sup>. В этом контексте исчезновение алэкономии станет знаковым событием, знаменующим собой освобождение разума от власти мифов.

---

<sup>7</sup> См., например: *Ильин А. В.* К проблеме обоснованности возмещения налога на добавленную стоимость // ЭКО. 2003. № 2. С. 34–45.

<sup>8</sup> *Вернадский В. И.* О науке. Т. 1. Научное знание. Научное творчество. Научная мысль. Дубна: Феникс, 1997. С. 433.

Предложенная в статье идея введения N+1-й валюты не претендует на непереносимое практическое применение, это лишь один из способов преобразования мировой валютной системы и спасения доллара от краха; это гипотеза, требующая дальнейшего всестороннего рассмотрения.

---

## Мировая валютная система: *возможный путь её преобразования*

**Е. В. РОЖЕНЦОВА,**  
Пермский филиал ГУ-ВШЭ

### Возможен ли обвал доллара США?

В последние годы все чаще обсуждается возможность краха мировой валютной системы. Одной из причин этого краха называют катастрофический обвал доллара США. Об этом начали говорить всерьез, когда стало понятно, что долларовая денежная масса явно не соответствует реальным потребностям мировой экономики в американской валюте.

В 1944 г. доллар США был выбран в качестве мировой резервной валюты по Бреттонвудскому соглашению. Выбор пал именно на валюту США, так как на тот момент экономика Америки имела высокий уровень развития по сравнению с другими сильными странами Европы и Японией, значительно пострадавшими от войны. Тогда ничто не предвещало краха доллара, так как Бреттонвудское соглашение требовало строгого золотого обеспечения доллара: на уровне 35 дол. США за унцию золота.

В августе 1971 г. США официально отказались от строгого обеспечения доллара золотом. С этого момента надежность долларов была гарантирована не золотом, а «честным словом» Федеральной резервной системы, и доллар становился все менее обеспеченным. Америка проводила долларовую экспансию в Европе, с легкостью выдавала международные кредиты, во многих странах доллар ходил как вторая



(теневая) валюта, являлся мировой резервной валютой и посредником в валютных операциях, а значит, автоматически стал расчетной единицей по многим международным операциям.

**Пример.** Механизм действия доллара как валюты-посредника по международным операциям.

Рассмотрим на конкретном примере – Россия экспортирует в Китай минеральные удобрения – процесс совершения торговой сделки и ее последствия для сотрудничающих стран. Сделка подразумевает следующие операции:

- ✓ российский экспортер устанавливает цену удобрений для внешней продажи в долларах США;
- ✓ китайский импортер на национальном валютном рынке меняет юань на необходимое для сделки количество долларов США;
- ✓ на полученные доллары китайская компания покупает удобрения у России, совершается сделка;
- ✓ доллары, вырученные российской компанией от продажи удобрений, обмениваются компанией на российском внутреннем валютном рынке на рубли;
- ✓ полученные Россией доллары идут на покупку иностранных товаров, финансовых активов либо в резерв Центрального банка (ЦБ).

Именно доллар из-за его многофункциональности являлся валютой, относительно которой большинство стран, в частности Россия, определяли обменный курс своей национальной валюты.

Таким образом, мир воспринимал доллар как единственную международную валюту, поэтому спрос на него постоянно рос. И чтобы удовлетворить его, Америке приходилось активно использовать печатный станок. Однако экспансия доллара не могла происходить вечно. Некоторые ведущие эксперты и ученые, занимающиеся вопросами международной валютной системы, полагали и полагают, что со временем может появиться более устойчивая и привлекательная валюта, которая заставит отказываться от доллара в ее пользу (к примеру, евро, йена или другие). Тогда станет реальной угрозой, что доллары, напечатанные для всего мира, пойдут обратно в Америку. Если все доллары, находящиеся за пределами США, возвратятся на родину, эко-

номика страны рухнет, поскольку, по некоторым оценкам, около 8,5 трлн дол. находятся вне США, внутри же – всего 3,5–4 трлн дол.<sup>1</sup>

Избыток долларовой массы, которая со всех стран пойдет в Америку, приведет к резкому повышению предложения долларов на валютном рынке и падению курса доллара примерно в 2–2,5 раза (это – по оптимистическим прогнозам, некоторые эксперты прогнозируют обвал доллара в 50 раз). И экономика США, ориентированная на экспорт своих капиталов, столкнется с рядом серьезных проблем. Как только позиции доллара ослабнут, страны огородают себя от долларовых кредитов. Не будет долларов, не будет навязчивого стимула покупать американские товары, а добровольно покупать дорогие товары не лучшего американского качества станут значительно меньше. В результате – большая часть того, что раньше экспортировалось, останется в США. Америка окажется перед кризисом перепроизводства.

В стране усилятся инфляционные процессы. В связи с этим обесценятся долгосрочные накопления, и граждане, стремясь их восстановить, значительно сократят текущее потребление. Уменьшение потребления будет все сильнее подрывать промышленность. Уменьшатся поступления в бюджет, что вызовет уменьшение социальных расходов и дотаций фирмам и сильно ударит по благосостоянию американских граждан.

Но не только США пострадают от краха доллара. Кризис Штатов распространится и на другие страны. Кризис примет поистине глобальный масштаб, так как США взаимодействуют с большинством стран мира. Америка сократит поступаемый в страну импорт, а значит, экспорт торгующих с ней стран (в первую очередь это Япония, Китай и Юго-Восточная Азия), сокращение экспорта в свою очередь ограничит импорт этих стран и т. д. Высокая степень взаимосвязей между странами приведет к тому, что цепочка сокращения импорта-экспорта-импорта пройдет по всему миру. Кроме того, резкое обесценение доллара нарушит уже существующие контракты, экономические прогнозы стран,

---

<sup>1</sup> Газета «Деловая Украина». 2001. № 57. С. 1.

связанных с США обязательствами, произойдет перераспределение доходов от кредиторов к заемщикам, обесценятся долларские резервы стран и т. д.

Учитывая то, что долларские резервы стран – это обязательства США (Америка на эти деньги приобрела когда-то реальные товары у стран и отдала вместо них доллары), обесценение резервов приведет к обесценению огромных обязательств США перед другими странами. Проблему усугубит то, что страны, валюты которых займут место доллара, будут вынуждены печатать деньги, выводить их из страны, покупая товар или давая кредиты. Через какое-то время эти страны также столкнутся с проблемой возможного обесценения их валюты. Таким образом, аналогичный международный финансовый кризис, пусть через длительный период времени, также будет возможен.

Некоторые экономисты тем не менее считают, что в настоящее время проблема обвала доллара не актуальна. Да, действительно, доллар может поддерживаться «на плаву» и оставаться ведущей валютой еще десятки лет. В пользу стабильности доллара как ведущей валюты говорит тот факт, что в резких колебаниях курса американского доллара другие страны не заинтересованы, экономика США является одной из самых сильных в мире, а доллар – это единственная валюта, которая имеется в количестве, способном удовлетворить спрос на высоколиквидные активы. Кроме того, Федеральная резервная система США умеет эффективно пользоваться инструментами регулирования денежного рынка.

Необходимо понимать, что весь этот процесс поддержания доллара будет лишь сдвигом проблемы на определенный срок, возможность обвала доллара всегда будет вероятной. И прежде чем возможность превратится в реальную угрозу для мира, ее необходимо предупредить.

### **Действия стран в попытке оградить себя от возможного краха доллара**

Страны, предчувствуя близость мирового финансового кризиса, связанного с избытком долларовой массы, пытаются обезопасить себя от него.

Многие государства решают проблему ограничением объема долларов — сокращают долларовые займы, долларовые резервы и заменяют их другими резервными валютами. Наблюдается тенденция постепенного создания сильных альтернативных валют — группы стран стремятся создать свои единые денежные единицы. Страны ЕС прошли через создание общей расчетной единицы и совместное установление валютных курсов. Евро дополняет и кое-где заменяет доллар. Нельзя сказать, что евро представляет серьезную угрозу для доллара, но создает возможность этой угрозы.

Вероятность краха долларовой системы заставила и страны Востока задуматься, как оградить себя от вовлечения в кризис. В Юго-Восточной Азии предпринимают действия по созданию единой азиатской валюты по типу евро. Предполагается начать с выпуска облигаций в местных валютах, привязав их к новой, пока еще не получившей названия условной единице, созданной на основе корзины всех местных валют региона (подобно экю).

Страны Азии также рассматривают возможность создания единой азиатской валюты по типу евро. Новая валюта, по мнению ее сторонников, должна защитить рынки стран-участниц от чрезмерных колебаний мировых валютных рынков и снизить степень влияния на них международных экономических кризисов.

Попытки ограничить действие доллара лишь усугубят его положение как центральной валюты и повлекут за собой возможность более скорого краха доллара.

Америку тоже беспокоит возможная девальвация доллара, и там пытаются искать способы спасения своей экономики. Некоторые американские экономисты предлагают реализовать простую и выгодную для США реформу. Ее идея проста. Проводится денежная реформа, вследствие которой доллары, находящиеся на руках у населения США, будут обмениваться без ограничений. Прием же долларов, находящихся на руках у населения других стран, может быть ограничен какой-то фиксированной суммой, к примеру, 100 дол. на человека. Остальная сумма долларов, которая будет предложена к обмену, под предлогом, например, «от-



секания грязных денег», уйдет на тщательную проверку. Таким образом, произойдет примитивная конфискация долларов, находящихся вне страны. Такой шаг позволит без проблем для экономики США отсечь внешнюю денежную массу доллара и укрепить его курс. Разумеется, у подобной реформы есть один недостаток – все государства, имеющие сбережения в долларах США, их потеряют.

## Проблема асимметрии

Источником рассматриваемой угрозы обвала доллара является асимметрия, порождаемая главенствующим положением одной валюты (в настоящее время это доллар) в международной денежной системе.

Проблема асимметрии возникла во времена Бреттонвудской системы, в эпоху появившегося наравне с золотом нового резервного актива – доллара, и фиксации относительно доллара валютных курсов других стран<sup>2</sup>.

Такая денежная система предполагала  $N$  стран и  $N$  валют. Причем  $N-1$  страна, не имеющая резервной денежной единицы, обязана была фиксировать свои обменные курсы относительно резервной валюты – доллара; с этой целью центральные банки этих стран вынуждены были проводить интервенции на валютном рынке. Страна же, валюта которой была выбрана в качестве резервной, не имела привязки к обменному курсу, относительно которого придется фиксировать стоимость своей денежной единицы, поэтому ей не надо было проводить интервенции.

Вследствие подобного порядка страна, эмитирующая резервную валюту, получала привилегированное положение в мире, поскольку она приобретала возможность использовать монетарную политику в целях макроэкономической стабилизации. Другие страны в условиях фиксированного валютного курса не могли себе этого позволить. Страна, являющаяся резервным центром, получала возможность воздействовать не только на свою экономику, но и на экономики других государств с помощью монетарной политики.

---

<sup>2</sup> Кругман П. Р., Обстфельд М. Международная экономика. 5-е изд. СПб.: Питер, 2003. С. 569.

Сторонники плавающих валютных курсов утверждали, что отход от Бреттонвудской системы позволит устранить недостатки асимметрии, порождаемые главенствующим положением доллара в международной денежной системе.

Но поскольку центральные банки продолжали хранить долларовые резервы и проводить валютные интервенции, то после 1973 г. международная денежная система так и не стала симметричной. Значение других валют (евро, йены, фунты стерлингов) в качестве международных резервных валют возрастало, но доллары по-прежнему составляют основную часть официальных резервов большинства центральных банков. В 2000 г. доллар составил 68% общемировых валютных резервов. Причем в развитых странах доля доллара в совокупном объеме валютных резервов выросла за последние 10 лет с 44 до 73%<sup>3</sup>.

Пороком асимметричности не страдала лишь система золотого стандарта – ни одна страна не занимала привилегированного положения. Это происходило потому, что все национальные валюты были зафиксированы относительно золотого запаса страны и единственным резервным активом было золото.

### **Альтернатива мировой валютной системе**

Изучив рассмотренную выше проблему, мы попытались найти такое решение, которое позволило бы странам с минимальными потерями пережить возможный кризис и уничтожило саму возможность его повторения.

Можно ли найти такие способы преобразования существующей валютной системы, которые бы избавили ее от асимметрии? При этом преобразования валютной системы не должны ухудшить состояния международной торговли или становиться преградой к достижению странами их внутренних и внешних балансов.

Симметричность мировой валютной системы может быть достигнута путем отказа от использования иностранных валют в качестве резервных активов. Но тогда возникает

---

<sup>3</sup> Мовсесян А. Г., Огнивцев С. Б. Международные валютно-кредитные отношения: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2003. С. 308.

вопрос – что может стать заменой валютным резервам? Золото как резервный актив себя не оправдало, подобные ему активы рассматривать также бессмысленно. Решением поставленного вопроса может стать введение новой искусственной, не принадлежащей ни одной стране, N+1-й валюты, которая и станет резервной<sup>4</sup>. На основе этой валюты можно построить альтернативную валютную систему, которая включает в себя следующие конструктивные элементы:

- основным (единственным) резервным активом является N+1-я валюта;
- N+1-я валюта служит единственной расчетной единицей в международных отношениях всех стран, в N+1-й валюте назначаются все цены товаров для мировой торговли;
- N+1-я валюта не обеспечена каким-либо фондом, состоящим из активов (золота, валют стран и др.), но обеспечена тем товаром, который на нее можно купить;
- национальные валюты стран не выходят за пределы стран, ее эмитировавших;
- валютные рынки – центры обмена национальной валюты на N+1-ю. Лица отдельной страны могут выходить только на свой внутренний (национальный) валютный рынок;
- обменный курс каждой национальной валюты определяется относительно N+1-й валюты, курс формируется на внутреннем валютном рынке и может быть плавающим или фиксированным;
- появляется международная валютно-финансовая организация – институт, отвечающий за выпуск и обращение N+1-й валюты, а также следящий за соблюдением выдачи кредитов в N+1-й валюте странам с отрицательным платежным балансом. Действия международных организаций и межгосударственные договоренности, которые способствуют развитию международных отношений, конвертации валют, достижению внутреннего и внешнего баланса и т. п. – остаются в силе.

---

<sup>4</sup> Вопрос о введении единой искусственной валюты поднимался учеными, прежде всего Джоном Кейнсом и Робертом Трифффином. Кейнс предлагал ввести всемирное безналичное средство платежа – банкор. Банкор должен был стать единственной денежной единицей, в которой могло выражаться итоговое сальдо по клиринговым расчетам. Роберт Трифффин в своих работах исследовал введение искусственной резервной валюты. Согласно плану Трифффина, МВФ должен был выпустить собственную валюту, которую центральные банки обязаны были бы хранить в качестве резервов вместо доллара. В 1967 г. был одобрен выпуск специальных прав заимствования (СДР) – искусственных резервных активов, подобных валюте МВФ, предлагавшейся Трифффином.

Факт невыхода национальной валюты за пределы границ страны предполагает исключение использования иностранной валюты как средства сохранения. Это условие системы нельзя считать упущением, так как именно ограничение движения национальной валюты в рамках государства позволит решить ряд важных проблем, с которыми сталкиваются государства, действуя в текущей валютной системе. К примеру, появляется возможность всем странам эффективно использовать монетарную политику, Центральный банк страны сможет полностью контролировать обменный курс.

Нельзя забывать, что основная функция валюты – способствовать торговле, и эту свою функцию национальная валюта будет выполнять полностью, не выходя за границы «своего» государства.

Для того чтобы понять механизм действия валютной системы с использованием N+1-й валюты, рассмотрим на том же примере – Россия экспортирует удобрения в Китай – процесс совершения торговой сделки и ее последствия для сотрудничающих стран в условиях введения новой N+1-й валюты.

Сделка подразумевает следующие операции:

- российский экспортер устанавливает цену удобрений для внешней продажи в N+1-й валюте;
- китайский импортер на китайском валютном рынке меняет юань на необходимое для сделки количество N+1-й валюты. Контрагентом в данной сделке выступает Банк страны или другое лицо, которое имеет доступ к N+1-й валюте. Банк страны располагает N+1-й валютой, которую получает от экспортеров. Если центральный банк не имеет необходимого количества N+1-й валюты, он берет кредит у других стран (чаще всего у стран-экспортеров);
- далее на полученную N+1-ю валюту китайская компания покупает удобрения у России, совершается сделка;
- N+1-я валюта, вырученная российской компанией от продажи удобрений, обменивается ею на рубли на российском внутреннем валютном рынке;
- полученная Россией N+1-я валюта идет на покупку иностранных товаров, активов, либо в резерв Центрального банка.

Предлагаемые преобразования в мировой валютной системе кардинально ее изменят. Чем существеннее преобразования, тем тяжелее ломать существующие порядки и пе-

реходить к новым установкам. Поэтому на вопросе введения N+1-й валюты следует остановиться отдельно.

Можно предложить следующий механизм **введения новой валюты**. В определенный, выбранный для преобразований период времени валютные резервы и долги всех стран заменяются на N+1-ю валюту. К примеру, по такому первоначальному курсу, что 1 единица N+1-й валюты равна текущему 1 доллару. Остальные курсы для обмена определяются как кросс-котировки через доллар США. Таким образом, по соответствующим курсам меняются все резервные валюты на новую N+1-ю валюту. При этом на N+1-ю валюту заменяются не только резервы и международные задолженности государств в иностранной валюте, но и обязательства по международным контрактам. N+1-я валюта не будет обмениваться на иностранную валюту, которая находится в виде наличности у населения, так как хранение сбережений населения в N+1-й валюте недопустимо. Чтобы у населения не пропали сбережения в иностранной валюте, государства могут позволить своим гражданам продать Центральному банку страны иностранную валюту, а последнюю Центральный банк обменяет на N+1-ю валюту и поместит полученную сумму в резерв.

Полученные из резервов в обмен на N+1-ю валюту национальные валюты уничтожаются. Это можно объяснить тем, что часть резервной валюты находится за пределами территории и вне экономики страны, которая их выпустила. Эта часть не является денежной массой внутри страны, а лежит мертвым грузом в международных резервах или сбережениях населения других стран или обращается, обеспечивая международные сделки. Денежная масса, которая обращается внутри страны, обеспечена реальным выпуском страны-эмитента резервной валюты. Поэтому для стран-эмитентов валют резервные валюты по возвращении на родину становятся дополнительной проблемой, так как не обеспечены реальным товаром.

В настоящее время денежная масса национальной валюты какой-либо страны не обеспечена равнозначным резервом/фондом (к примеру, золотом), она обеспечена лишь

тем товаром (активами), который имеется в стране и покупку которого обеспечивает денежная масса.

Таким образом, если N+1-я валюта будет обращаться и обслуживать международные сделки, то по аналогии с денежной массой национальных валют она будет обеспечена тем товаром, который на нее можно купить. Из этого следует, что денежная масса N+1-й валюты может не быть обеспечена резервом или фондом (как обеспечены СДР), а просто напечатана, как любая национальная валюта.

N+1-я валюта выпускается в том количестве, которое необходимо для обмена всех резервов и обязательств. В будущем ее объем практически не будет меняться<sup>5</sup>. При этом денежная масса внутри каждой отдельной страны может меняться в любом направлении, это лишь повлияет на курс национальной валюты относительно N+1-й в случае выбора страной политики плавающего валютного курса.

Основное достоинство N+1-й валюты в том, что на нее не могут повлиять политика и действия отдельной страны. Уйдут проблема асимметричного положения страны – резервного центра, которая наблюдается в условиях текущей валютной системы, и все связанные с ней негативные последствия.

Страна, которая является резервным центром, имеет исключительную возможность печатать деньги, выводить их из страны и одновременно приобретать на них иностранный товар. При этом не факт, что страна впоследствии будет отвечать по своим обязательствам. Таким образом, **страна-эмитент резервной валюты обладает исключительной возможностью увеличивать свое благосостояние за счет других стран.** С другой стороны, со временем может произойти пересмотр доверия к мировой резервной валюте и переход от одной резервной валюты к другой. При замещении резервных валют прежняя резервная валюта будет поступать в страну, которая ее эмитировала; произойдет обесценение этой валюты. Резкое обесценение валюты усилит финансовый кризис и, главное, – приведет к тому, что бывшая страна-эмитент мировой ва-

---

<sup>5</sup> Объем N+1-й валюты может увеличиваться с целью поддержания международных отношений в случае экономического роста и увеличения международной торговли.

люты не ответит должным образом по своим обязательствам в национальной валюте перед другими странами.

Рассмотрим абстрактный **пример**.

Страна А стала страной-эмитентом резервной валюты:

<i>А – страна-эмитент резервной валюты</i>	<i>Страна N</i>
<i>Выпускает 200 ед. товара</i>	<i>Выпускает 200 ед. товара</i>
Печатает сверх денежной массы, которая обращается внутри страны, 100 денежных единиц для резерва другой страны	
Международный рынок: 1 единица товара = 1 резервная ден. ед.	
← 100 ед. товара идет в страну-эмитент резервной валюты	
100 резервных ден. ед. идет в страну N →	
Таким образом:	
<i>Страна-эмитент резервной валюты А</i>	<i>Страна N</i>
<i>Потребляет 300 ед. товара</i>	<i>Потребляет 100 ед. товара</i>
Имеет обязательство 100 резервных ден. ед.	Имеет резерв 100 резервных ден. ед.
Проходят десятки лет, страна А потеряла мировое лидирующее положение, ее валюта (резервная валюта) стала неустойчивой, и страны начали выводить валюту страны А из резервов. При этом из-за ежегодной инфляции и из-за резкого отказа от бывшей резервной валюты на валютном рынке возник избыток валюты страны А, валюта резко обесценилась и за 1 единицу товара стали запрашивать не 1 резервную ден. ед. страны А, а 10 резервных ден. ед. страны А.	
Рассмотрим, как расплатится страна-эмитент резервной валюты за свое давнее обязательство – 100 резервных ден. ед.	
<i>Страна-эмитент резервной валюты</i>	<i>Страна N</i>
Международный рынок: 1 товарная единица = 10 резервных ден. ед.	
10 ед. товара идет в страну N →	
← 100 резервных ден. ед. идет в страну-эмитент резервной валюты	
Таким образом, чистый выигрыш страны-эмитента резервной валюты – 90 ед. товара.	
Для того чтобы оценить изменение стоимости доллара США, приводим изменение цены золота в долларах за 30 лет: 1971 г. – Америка отказалась от золотого обеспечения долларов, доллар – резервная валюта. Цена золота: 35 дол. за унцию золота (28,35 г) 2003 г.: доллар – одна из резервных валют. Цена золота: примерно 360 дол. за унцию золота В случае массовой реализации долларов курс доллара упадет примерно в 2–2,5 раза (это по оптимистическим прогнозам). Вне США находится порядка 8,5 трлн дол.	

При введении N+1-й валюты доллар, евро, йена и другие валюты будут занимать равное положение по отношению ко всем остальным валютам, а это исключит неправомерное перераспределение реальных активов между странами.

**Предложенная система введения N+1-й валюты позволяет не только искоренить возможность международного финансового кризиса и источник увеличения благосостояния страны-эмитента резервной валюты за счет других стран, но и отчасти сгладить последствия текущего переизбытка долларов.** Если весь объем долларов – из резервов центральных банков, банковской системы и наличности – начнет активно обмениваться на N+1-ю валюту, курс доллара резко упадет по отношению к другим валютам. При этом N+1-ю валюту недополучат из-за обесценившегося доллара владельцы долларовых резервов, а это практически все страны, так что все страны недополучат примерно в равной степени.

Из этого следует, что страны-эмитенты резервных валют не будут полностью отвечать по своим обязательствам в случае введения N+1-й валюты, но и при существующей системе этого не будет, так как реальные активы страны ограничены. Американцев внешний крах национальной валюты практически не затронет, так как у них в стране останется в обращении только та часть денежной массы, которая была в стране до кризиса (валюта вне страны уничтожится), а финансовый кризис, связанный с крахом доллара, не распространится на другие страны, по той простой причине, что его в Америке не будет. Другими словами, мы избавимся от возможности резкого увеличения денежной массы в одной стране, что позволит избежать дисбаланса в мировой финансовой системе, который приводит к экономическому кризису.

Предложенная валютная система позволяет также решить ряд других важных задач. Рассмотрим их подробнее.

**Замена состава резервов.** Международные резервы, которые в настоящее время состоят из иностранной валюты, специальных прав заимствования (СДР), резервной позиции в МВФ и золота, имеют ряд недостатков.



Международные резервы, состоящие из валют других стран, могут обесцениться в случае обесценения резервной валюты. Возможность обесценения резервов может привести к такой ситуации, когда страна, поставив за рубеж реальный товар и получив за него иностранную валюту, через какой-то срок не сможет на нее купить товар, равноценный проданному по стоимости. Кроме того, сложно предсказать подобное обесценение, а следовательно, заложить его в бюджет.

Цена СДР определяется на основе средневзвешенного курса валютной корзины, состоящей из следующих валют: доллар США – 42%, немецкая марка – 19%, французский франк, английский фунт стерлингов, японская йена – по 13%. Таким образом, в обеспечении СДР доллар пока занимает большую долю, поэтому при его обесценении можно предполагать обесценение СДР, только в меньшей степени.

Золото также не является идеальным активом для международных резервов. Оно может обесцениться, к примеру, в случае разведки новых месторождений. К тому же в выигрышном положении находятся страны, которые имеют больший потенциал добычи ценных металлов.

По сравнению с золотом, резервной реальной валютой и СДР N+1-я валюта не обесценится, так как на ее объем не будет влиять политика отдельной страны, ее совокупный объем будет находиться под пристальным контролем специально созданного органа.

**Упрощение международных расчетов.** Резервная валюта чаще всего выступает валютой-посредником из-за ее высокой ликвидности. N+1-я валюта автоматически становится валютой-посредником, причем единственной. В ней будут проводиться все расчеты по международным сделкам. Единственная валюта-посредник, единственная расчетная валюта, единственная резервная валюта упрощает процесс обмена валют и совершения сделки. В N+1-й валюте будут прописываться платежные балансы всех стран, и это значительно упростит подсчет мировых показателей.

**Стремление к достижению внешнего баланса.** Одной из целей открытой экономики является соблюдение внешнего баланса, предполагающего, что «ни одна страна не должна много давать в кредит и занимать», или, если сказать по-другому, «все, что заработано на международной торговле, должно быть потрачено на нее же». Необеспеченная ничем резервная N+1-я валюта приведет как раз к тому, что резервы, накопленные от международной торговли, должны и могут идти только на нее же, так как они не могут быть использованы внутри страны. Это еще одно объяснение тому, что валюта может быть ничем не обеспечена.

Новая валюта не является панацеей от внешнего дисбаланса, она лишь не противоречит этому. Поэтому созданные и создава-

емые международные организации, которые способствуют достижению внешнего баланса всех стран без ущерба международной торговле и внутреннему балансу, должны присутствовать.

**Проведение всеми странами действенной монетарной политики.** Предложенная система упрощает контроль за денежной массой в стране, так как вся национальная валюта находится в пределах одной страны. ЦБ каждой страны, не оглядываясь на экономики других стран, может проводить монетарную политику в целях достижения внутреннего баланса.

Исчезает проблема импорта инфляции в случае фиксации обменного курса национальной валюты относительно какой-либо иностранной валюты, теперь ЦБ любой страны может фиксировать обменный курс национальной валюты относительно N+1-й и не опасаться за ее увеличение, так как количество N+1-й валюты будет практически постоянным. ЦБ любой страны может выбрать политику фиксированного курса национальной валюты относительно N+1-й или отпустить его в свободное плавание – это его решение.

**Исключение возможности спекулятивного обвала национальной валюты.** Международный валютный рынок, который позволяет спекулировать валютами, зарабатывать огромные деньги и обваливать валюты, не будет существовать. Ни одна национальная валюта не будет выходить за границы государства, и ЦБ страны ее сможет полностью контролировать.

Представленная модель полноценно реализуется лишь в условиях, когда все страны будут учитывать интересы друг друга и не принимать эгоистических решений, понимая, что лишь взаимное сотрудничество ведет к максимально положительному эффекту в целом. Этого требует вводимая новая N+1-я валюта.

Текущая валютная система ставит страны-лидеры – страны, валюты которых становятся резервными – в еще более выгодное положение по отношению к другим странам. А именно: голос стран-лидеров чаще всего является решающим при принятии решения об изменении международных систем, поэтому существующая валютная система еще долгое время может оставаться асимметричной.

В статье, основанной на различных источниках и на материалах архивных изысканий, дан анализ артели как простейшей формы хозяйственной кооперации. Описана эволюция артелей на Урале, ставшем не только родиной российского артельного производства, но и местом его развития от простейших до современных форм. Ряд выводов автора имеет практический характер.

---

# Артель как форма внутрипроизводственной демократии

(опыт исторического анализа  
производственных артелей на Урале)

Т. В. ЗИМИНА,  
кандидат экономических наук,  
Институт экономики Уральского отделения РАН,  
Екатеринбург

## Что такое артель

В целях экономической самозащиты люди создавали добровольные объединения с незапамятных времен. В дальнейшем такие объединения приобретали значение и как фактор экономической целесообразности.

Становление рыночных отношений вызвало к жизни простейшие формы кооперации – артели. Пока господствовало натуральное хозяйство, особой потребности в них не было. Толчком к их появлению послужило вздорожание жизни: высокие цены на сырье, отсутствие лучших орудий производства, трудности сбыта продукции<sup>1</sup>.

Благодаря артелям стали развиваться и укрепляться наиболее привлекательные принципы общинности. Не случайно группы, связанные совместными хозяйственными целями, по-

---

<sup>1</sup> Хейсин М. Д. История кооперации в России. Л., 1926. С. 15.

© ЭКО 2004 г.



началу назывались «складчина», «ватага», «дружина», наряду с имевшими местное значение — «обчая», «ромша», «стая».

Первым признаком артели принято считать единство хозяйственных целей объединения. Однако он не сразу был выделен в качестве ведущего. Долгое время в экономической литературе господствовало определение, данное И. И. Связевым, согласно которому артели — это общества нескольких человек низкого состояния, соединившихся для производства одинакового промысла, работы или ремесла<sup>2</sup>. Н. В. Калачев считал артелью «товарищество нескольких лиц, соединяющихся своими капиталом и трудом, или только последним для какой-нибудь работы, промысла или предприятия и вследствие этого отвечающих друг за друга»<sup>3</sup>. С. В. Пахман рассматривал артели как юридические союзы, в которых несколько лиц соединяют свои личные силы, а иногда и имущественные средства для извлечения из данного предприятия общей прибыли.

Наиболее полное, на наш взгляд, определение артелей дал А. А. Исаев: «Артель есть основанный на договоре союз нескольких равноправных лиц, совместно преследующих хозяйственные цели, связанных круговой порукою и участвующих при ведении промысла трудом или капиталом»<sup>4</sup>.

В Энциклопедическом словаре Ф. А. Брокгауза и И. А. Ефрона указывается, что именно наличием хозяйственных целей артель «отличается от всех других союзов, например, духовных, политических, ученых и др.; цели эти могут заключаться как в прибыли от совместного производства или промысла, так и в уменьшении расходов при совместном употреблении, а равно в создании условий, увеличивающих кредитоспособность отдельных лиц, примкнувших к союзу»<sup>5</sup>.

Другим важным признаком артели явилось равноправие ее членов. Практически всегда члены артели подбирались по схожему возрасту, физической подготовленности, рабо-

---

<sup>2</sup> Исаев А. А. Артели в России. Ярославль, 1861. С. 5.

<sup>3</sup> Калачев Н. В. Артели в древнейшей и нынешней России. СПб., 1864. С. 10.

<sup>4</sup> Исаев А. А. Цит. соч. С. 21.

<sup>5</sup> Энциклопедический словарь. СПб.: Изд. Ф. А. Брокгауз и И. А. Ефрон, 1897. Т. 1. С. 184.

чим навыкам и имущественным средствам. Это делало из артели целое, состоящее из равных частей. Если достижение поставленной цели было сопряжено с многими трудностями, тогда к вступающему предъявлялись многочисленные требования: проверялись его рабочая пригодность, нравственные качества, которые могли повлиять не только на работу, но и на степень доверия к артели во внешней среде, а также возможность внесения определенной доли в артельный капитал. Для некоторых групп артелей было характерно наличие у каждого своих орудий труда.

Важным правом артельной организации труда было участие в управлении. Для всех многочисленных видов артелей характерно, что каждый ее член принимал участие как в исполнительной, проверочной, так и в распорядительной деятельности артели. Одинаковая доля влияния на ход производства выражалась в том, что каждый имел право подавать лишь один голос на общем собрании и требовать исключения товарища за действия, способные нанести ущерб артели. Каждый имел право просматривать артельные книги и мог встать как староста во главе исполнительной власти.

Органом распорядительной власти служило общее собрание членов артели, всегда передававшее свою распорядительную власть должностным лицам. В некоторых случаях деятельность общего собрания обнаруживается только в начале и по окончании предприятия. Вначале артель избирала старосту, а по окончании срока или одобряла его действия, или порицала. Роль старосты заключалась не только в составлении планов и их корректировке, но и в установлении известной дисциплины. По сути, на него накладывались двойные обязанности: те, которые разделяли все члены, и те, за которые отвечал только он: согласование действий каждого члена с общим планом, предупреждение правонарушений, забота обо всех. Поэтому группа зачастую уделяла руководителю из общей прибыли большую долю, чем остальным, сохраняя, однако, право смены его.

При выходе бывший артельщик мог получить причитающуюся ему долю в артельном капитале, заработок и вне-

сенный взнос. В некоторых случаях практиковалась продажа своего места (доли в капитале). Члена артели, не соответствующего ее задачам по своим трудовым или нравственным качествам, могли исключить. В большинстве случаев исключенный лишался выплаты вывода – причитающейся ему доли в артельном капитале, но не терял права на часть заработка.

Как весь распорядок внутренней жизни артели, так и ее отношения с внешней средой регулировала круговая порука. Связанные ею члены артели «ручаются солидарно за всех остальных, все же вместе за каждого отдельно»<sup>6</sup>.

Ответственность артелей заключалась в возмещении убытков либо в денежной форме, либо через отработывание. Последнее встречалось чаще и ложилось тяжким бременем на всю артель, служа, при определенных условиях, источником ее полного закабаления. Чтобы избежать этого, многие артели составляли особый капитал, который мог служить источником для удовлетворения потерпевшего.

Важным признаком артели является договор, который предшествует возникновению каждой артели. Именно договорное начало отличало эту форму объединения от других, обладающих всеми вышеперечисленными признаками, в том числе от сельской общины, принадлежность к которой устанавливалась уже одним лишь фактом рождения в семье общинника. В более поздний период договор иногда превращался в обширный и точно выработанный устав; иногда в недолговечных артелях он подразумевался или ограничивался словесными соглашениями, скрепленными какими-либо обрядами.

Пространствуется тесная связь артели и общины: между ними нет резкой границы ввиду многих сближающих их черт: семейное начало влияет на артели, договор же в определенных случаях устанавливал и принадлежность к сельской общине.

К важнейшим признакам артели относится и то, что ее члены участвуют в общем промысле личным трудом или трудом и капиталом, именно эта черта отличала ее от пол-

---

<sup>6</sup> *Энциклопедический словарь*. С. 192.

ных товариществ, где труд не являлся обязательным для всякого участника.

### Артели на Урале до 1861 г.

Первые артели на Урале относятся ко времени освоения края. Чтобы отвоевать у дремучих лесов пространство, годное для культивации полевых растений, переселенцы создавали компании для строительства поселка и совместной обработки земли<sup>7</sup>. Условия успеха включали то, что все члены компании проникнуты сознанием важности общего дела, что всякий готов переносить лишения, что беда, обрушившаяся на одного, встретит дружный отпор всех. Это могло быть выполнено на основе равенства, проявлявшегося в одинаковых тяготах, лежавших на членах, а также при распределении выгод от предприятия. Если бы члены артели разделили добычу не поровну – мир сменился бы враждой, группа распалась бы и пропала.

К наиболее ранним артельным объединениям на Урале можно отнести рыболовные и плотницкие артели.

Промысловый характер рыболовные артели приобретали среди дворового крестьянства, расселявшегося по берегам Камы и Вятки. Они вкладывали в аренду рыболовных угодий значительные суммы<sup>8</sup>. Добывалась ценная промысловая рыба (стерлядь, осетровые), попадавшая затем на рынки Казани, Кунгура, Москвы, на Макарьевскую ярмарку.

Развитие артелей на Урале отличало то, что кроме земледелия и промыслов, перенесенных из центра России, здесь возникли новые производства: добыча соли, выделка железа из руд сначала в «домницах» – первобытных сырорудных горнах, а затем более усовершенствованными способами.

В 1724 г. рудными подрядчиками полностью обеспечивалась поставка руды на уктусские заводы<sup>9</sup>. То же наблюда-

---

<sup>7</sup> Сигов И. Народ и посессионные владения на Урале // Русское богатство. 1898. № 3. С. 185.

<sup>8</sup> Преображенский А. А. История Урала с древнейших времен до 1861 г. М., 1998. С. 284.

<sup>9</sup> Кривоногов В. Я. Наемный труд в горнозаводской промышленности Урала в XVIII веке. Свердловск: Уральский рабочий, 1959. С. 66.

лось на Алапаевском заводе, где руду подрядом ставили верхогурские крестьяне, объединенные в артели<sup>10</sup>. По далеко не полным данным, зарегистрированным в «Книге записей Екатеринбургской земской конторы», только в 1727 г. на Екатеринбургском заводе числилось 49 подрядчиков, из них 13 занимались добычей и поставкой руды, 7 – перевозкой железа с завода на пристань, 3 – заготовливали дрова и уголь, 6 – привозили разного рода деревянные инструменты, 7 – гнали деготь, 2 – поставляли свечи, 9 – обеспечивали солью, 3 – производили другие различные работы<sup>11</sup>.

Особенность уральских артелей этого периода – то, что подрядчики выполняли обычные повинности на заводах по правилам приписки и одновременно вступали в подряды на этих же заводах. В XVIII в. во многих крестьянских промыслах ремесленное производство перерастало в мелкотоварное. Расширение связей с рынком вызывало к жизни предприятия типа простой кооперации, стали появляться артели, использующие наемный труд.

Ввиду особенностей промысла или несамостоятельности самих артелей они могли и не применять ручной труд. Однако склонность нанимать рабочих всегда была присуща тем артелям, которые пользовались экономической самостоятельностью и получали доход от самого промысла. Как и на предприятиях иных форм, положение наемных рабочих в артели было много хуже, чем ее членов. На них возлагались наиболее тяжелые работы, не требующие особого искусства, поэтому оплата не превышала среднюю оплату за данный род труда и далеко уступала заработкам артельщиков.

### Пореформенный период

**Н**овый этап в развитии артельного движения на Урале совпал по времени с реформой 1861 г. и кризисом горнозаводской промышленности.

Отмирание патриархальных, крепостнических форм хозяйства в пореформенный период обусловило ускоренное

---

<sup>10</sup> ГАСО. Ф. 29. Оп. 1. Д. 6. Л. 483.

<sup>11</sup> ГАСО. Ф. 43. Оп. 1. Д. 7–8.



развитие кустарной промышленности. Этому способствовали природное богатство края, товарное земледелие и животноводство, емкие рынки сбыта кустарных изделий. Районы, тяготевшие к горнозаводскому Уралу, предъявляли повышенный спрос на металлопродукцию. Однако кустарей-литейщиков и металлистов горная администрация рассматривала как нежелательных конкурентов в потреблении дефицитного топлива.

При ликвидации крепостного строя умышленно были созданы весьма запутанные поземельные отношения, обеспечивающие зависимость рабочих от заводов. Были приложены все усилия к тому, чтобы помешать рабочим найти другие занятия. В казенных заводах кустарные заведения, «действующие огнем», были запрещены законом, в частновладельческих – особыми запретительными пунктами, включенными в уставные грамоты. Мотивированные интересами сбережения лесов, эти запрещения преграждали населению путь к развитию наиболее знакомых им промыслов в области обработки металла.

Несмотря на запретительные санкции, мелкотоварное производство пробивало себе дорогу. Из-за безработицы, усилившейся после отмены крепостного права, промыслы нередко служили единственным источником средств к существованию бывших заводских рабочих.

При нехватке пахотных угодий в горнозаводской зоне и запутанности поземельных отношений безработные мастера чаще всего становились кустарями<sup>12</sup>. Отмена крепостного права привела к развитию производительного труда артелей, работающих непосредственно на горных заводах. «При крепостном труде артель кричных редко выковывала в неделю более 80 пудов, при вольном – выковка увеличивалась до 120, даже 130 пудов»<sup>13</sup>. Основная причина – в увеличении самостоятельности, ответственности артелей,

---

<sup>12</sup> Лохтин П. Горнозаводское хозяйство Урала // Вестник Европы. 1876. Т. 4. С. 5.

<sup>13</sup> Попов Р. С. Горнозаводский Урал // Отечественные записки. 1887. № 120. С. 319.

когда «работа производится по доброй воле, а не по принуждению, по приказу... Этот крепостной труд парализовывал образование искусных работников – условие, при котором всякая работа выходит и дешевле и прочнее»<sup>14</sup>. Продуктивность свободного труда увеличивали и технические усовершенствования, ранее плохо внедрявшиеся на горных заводах.

С 60-х годов XIX в. наблюдается массовое развитие артелей, и не только производительных. Этому способствовала помощь правительства, которая выражалась не только в готовности утверждать уставы новых артелей, но и в материальных пособиях им. Особенно ярко артельное движение этих лет проявилось в создании ссудо-сберегательных товариществ. На Урале они возникали непосредственно на заводах и рудниках. Так, с 1866 г. в Богословском заводе и селении Рудники функционировали горнозаводские товарищества. Товарищество предоставляло ссуды своим членам, его численный состав достигал 600 человек, а капитал к 1873 г. составлял 6251 руб. 71 коп.<sup>15</sup> Артели этой группы обратили на себя особое внимание правительства потому, что в России был хорошо известен положительный опыт подобных артелей за рубежом, а также и потому, что их организация представляла гораздо меньше трудностей, чем промышленных артелей, да и потребность в кредите у населения была велика.

К концу 60-х годов XIX в. относятся мероприятия земства, администрации горных заводов и частных лиц, направленные на образование и развитие различных видов артелей. Функционирование созданных в этот период артелей было обставлено разнообразными условиями, выдвинутыми учредителями и выполнение которых было необходимо. Однако, несмотря на многочисленные условия, артельная форма организации труда оказалась намного производительнее, чем труд наемных работников. Свидетельством этого стал опыт нижнетуринской механической артели.

---

<sup>14</sup> Попов Р. С. Горнозаводский Урал. С. 319.

<sup>15</sup> Лохтин П. Цит. соч. С. 29.

## Артель как демократическая школа

**З**начительные заработки быстро изменили к лучшему быт артельщиков. Поскольку производительной артели принадлежат весь труд и капитал, вкладываемые в предприятие, то и все доходы, добываемые путем совместной деятельности (заработная плата, прибыль, рента), поступают ей сполна и распределяются в определенном соотношении только между ее членами. Другим условием повышения благосостояния членов артели являлась дешевизна сырья, сбыта изделий. В процессе производства совместно использовались различные приспособления, в ряде случаев по величине затрат недоступные для отдельных лиц.

Исследователи давно подметили характерное влияние артелей на нравственное развитие ее членов. Современный анализ источников подтверждает это. Труд на артельных началах, общие проблемы, совместный поиск наиболее оптимального их решения – все это формирует и специфическую модель поведения.

Самоуправление с осознанием преимуществ объединения побуждает участников к большему напряжению всех сил, что невозможно встретить у наемных работников, обязанных только исполнять приказания.

Имея своей главной целью взаимную помощь, артель налагает на соучастников определенные нравственные обязательства. Сознательно и тщательно подбирая людей, обладающих общественными качествами, отвергая «неартельных», она укрепляет начала солидарности.

### Период становления капиталистических отношений

**В**идя выгодность труда артелей и положительный опыт его применения на уральских заводах, предприниматели оказывали им разнообразную помощь. Так, по предложению и при материальной поддержке главного начальника Уральских заводов Грамматчикова в начале 1871 г. была образована артель «Братство» из 87 мастеровых екатеринбургского механического завода. Выиграв конкуренцию с частным предпринимателем, она сэкономила для казны

55000 руб., при этом нашла выгодным для себя оставить еще 500 руб. Исчислив все расходы по изготовлению лафетов, включая и рабочую плату в 16000 руб., артель и при 20000 руб. прибыли надеялась получить 4000 руб. чистой прибыли<sup>16</sup>.

Развитие артелей в добывающей и обрабатывающей горнозаводской промышленности ввиду сложности промысла и нехватки денежных средств могло осуществляться только при поддержке их со стороны. Примером такой поддержки может служить мраморская артель при Мраморском заводе. Здесь в 1894 г. на основе ссуды кустарного банка Екатеринбургской уездной земской управы было создано товарищество численностью 35 чел. Характеризуя его положение, Кустарный банк писал в своем отчете за 1895 г.: «За время с апреля месяца по 1 января 1896 г. этим товариществом приготовлено изделий на 5267 руб., производительность товарищества увеличивается, несмотря на то, что развитие дела препятствует несообразно высокий привозной на каменные изделия тариф Уральской железной дороги, а равно чрезмерная дороговизна камня, оплачиваемого двойной пошлиной»<sup>17</sup>.

Артельная форма организации труда использовалась в многочисленных отраслях уральской промышленности: это были охота, рыболовство, земледелие, добыча соли, камня, железных, медных руд, разработка приисков золота, смолокурение, плотничий промысел, столярный, бочарный, экипажный, конопатный, глинобитно-строительный, малярный, кузнечно-слесарный, изготовление ударных трубок, лафетов, сапожный, точильный, шерстобитный, ткацкий, канатно-веревочный, крахмалоделательный, молотильный, скотобойный, пушной, вязальный, заготовка дров, бурлацкий, ломовых извозчиков, станционный, лодочников, промыслы землекопов, бурлаков, чернорабочих.

Довольно долгое время в экономической литературе бытовало мнение об артелях как объединениях бескапиталь-

---

<sup>16</sup> Шмидт А. Рабочие артели на Урале // Пермские губернские ведомости. 1871. № 15. С. 20–23.

<sup>17</sup> Красноперов Е. И. Очерк состояния кустарной промышленности в Пермской губернии. Пермь, 1896. С. 279–280.

ных тружеников. Действительно, многие из них не нуждались в капитале по характеру своего промысла, а также и по причине своей экономической зависимости. Обычно простота оборотов делала крайне несложным и способ образования капиталов. Общий капитал в них был крайне незначителен и не содержал сложных составных частей.

Там, где занятие промыслом требовало совместной работы, а значит, и орудий производства, капитал составлялся из взносов участников, доля каждого поступала в общую массу и переходила в совместное владение артели. Из составных частей капитала артели исходили и права артельщиков на сделанные ими взносы. Если артель нуждалась только в постоянном капитале и срок ее был непродолжителен, то по прекращении оборотов каждый член получал весь внесенный им пай. Если артель имела и оборотный капитал, то его характер не всегда позволял целиком возратить ее члену все взносы, сделанные для пополнения этой части капитала. Что же касается запасного капитала, то он составлялся в очень немногих артелях, поэтому в большинстве случаев член артели при выходе из нее получал право на часть общего капитала, соразмерную внесенному паю и приросту его в период членства.

Порядок составления артелями капиталов неоднороден. В артелях более позднего происхождения оборотный капитал формировался из паев членов, оплачиваемых в определенные сроки, то есть каждый должен был внести определенную часть капитала — вкуп. Запасный капитал составлялся исключительно из отчислений определенной доли чистой прибыли, взысканий с членов, процентов на ценные бумаги, принадлежащие артелям.

Существовало немало артелей, в которых весь капитал или большая часть его не принадлежала артельщикам, как, например, в чугунолитейной артели на Бисертском заводе. Допуская капиталиста в свою среду в качестве участника, артель ограничивала самостоятельность своей внутренней жизни. Здесь находим и разное сочетание между долями капитала, принадлежащими артели и сторонним людям. В одних — капитал вносился всеми участниками, но так, что

доля одного из них значительно превосходила пай всех остальных товарищей порознь или даже вместе взятые. Такое различие между взносами давало крупному пайщику исключительное положение как в получении прибыли, так и в принятии хозяйственных решений.

Отдельный случай – артели в полной экономической зависимости. Здесь труд и капитал были строго разделены: артель вносила в предприятие только рабочую силу, капитал же полностью принадлежал одному лицу. Такова, например, была кушвинская артель.

Основными конкурентами создаваемых артелей являлись капиталистические предприятия, а также артели, успевшие упрочиться в определенной отрасли. Чтобы соперничать с ними, вновь созданные артели вынуждены были увеличивать вступительный пай (вкуп), что, в свою очередь, затрудняло вступление новых членов и создание новых артельных образований.

Помимо недостатка капиталов, артелям мешало отсутствие знаний и навыков совершенствования современного производства. Единственным и достаточно устойчивым источником развития для них могла быть и стала вся мелкая промышленность, как кустарная и ремесленная, так и добывающая. Однако и в этом случае для успеха промысла требовался доступ к дешевому кредиту из-за сравнительно высокой стоимости орудий производства, неразвитости многих промыслов.

В связи с хронической безработицей в горнозаводской промышленности и пролетаризацией производства местные власти и земские органы полагали, что проблему занятости населения можно решить путем стимулирования «народного производства».

Чтобы обеспечить мелких производителей капиталами для хозяйственных оборотов, приобретения орудий, материалов и сбыта, а также для развития артельной организации труда законом 1895 г. были созданы специальные учреждения мелкого кредита. В статье 1 закона говорилось: «Учреждения мелкого кредита имеют целью доставленные мало достаточным лицам, сельским обществам, а также то-

вариществам, артелям и другим подобным союзам, действующим на основании утвержденных для них уставов и правил или на основании письменных договоров возможности: а) получить на необременительных условиях ссуды для удовлетворения их хозяйственных потребностей; б) помещать сбережения для приращения процентов»<sup>18</sup>.

Экономические мероприятия государства – принятие «Нормального Устава общества потребителей» (1897), «Положения о трудовых артелях» (1898), «Положения об учреждении мелкого кредита» (1904), а также мероприятия земских и городских учреждений способствовали развитию артельных отношений не только в традиционных для артелей промыслах, но и там, где доверия к этой форме организации труда еще не было.

«Положением об артелях трудовых» (1 июня 1902 г.) закон признавал трудовой артелью товарищество, образовавшееся для производства определенных работ или промыслов, а также для отправления служб и должностей личным трудом участников за их общий счет и с круговой их поручкой. Положение не регламентировало допущение наемного труда; порядок участия членов артели в ее работах своим личным трудом определялся или уставом, или общим собранием членов. Право на создание артелей, по новому положению, было предоставлено губернатору.

### Казенные заводы в пользовании артелей

К началу XX в. относится интересный опыт по передаче рабочим артелям в арендное пользование двух казенных заводов. Оба завода (Нижне-Исетский металлургический и Дедюхинский солеваренный), прежде не работавшие, предназначались к производству при непосредственном контроле со стороны государства. Поэтому создание артелей и их существование полностью зависели от непосредственного участия правительства. В октябре 1906 г. вошел в силу договор об условиях аренды «бывшего закрыто-

---

<sup>18</sup> Варгин В. Земские мероприятия по воспособлению кустарной промышленности. Пермь, 1902. С. 110.

го казенного Нижне-Исетского завода с трудовой артелью рабочих и кустарей того же завода»<sup>19</sup>. Источники свидетельствуют, что «на момент основания артели числилось 244 члена, однако в связи с задержкой пуска завода, в день открытия, их было только 57 человек. По мере же развития производства число артельщиков непрерывно увеличивается, но в члены принимаются не сразу, а после проработки некоторого времени на заводе»<sup>20</sup>.

В начале своего образования артель располагала 10000 руб. основного капитала, собранного из отчислений артельщиков от пособий по случаю закрытия завода. Благодаря полученным ссудам основной капитал артели был составлен из 24200 руб. В состав основных рабочих входили металлурги, литейщики, различные подсобные рабочие; были и наемные работники, которых сразу в артель не принимали.

За годы аренды артель ввела ряд нововведений для упрочения своего положения и завоевания доверия заказчиков. Поскольку основные материалы – топливо и чугун – обходились довольно дорого, а из трех переданных в аренду печей две были совершенно устаревшими и требовали затрат в сумме 9 тыс. руб., артель вынуждена была выпускать ограниченное количество железа, развивая при этом кузнечные, литейные, столярные, механические мастерские. Так, собственные нужды производства железа обслуживались кирпичеделательной мастерской, а столярная мастерская, основанная на самодельных станках, производила и удачно сбывала сельскохозяйственные машины. В целях поддержания связей с нижеисетским кредитным товариществом и переселенческим управлением артелью были значительно расширены кузнечно-механические и литейная мастерские.

За 1908 г. артель из 207 членов реализовала: железа сортового и поковок – на 167834 руб. 71 коп., чугунных и медных поковок – на 13485 руб. 91 коп., механических поделок и машин – на 41723 руб. 09 коп., столярных изделий – на

---

<sup>19</sup> ГАСО. Ф. 89. Оп. 1. Д. 14. Л. 1.

<sup>20</sup> *Митинский А. Н.* Горнозаводской Урал. Пермь, 1900. С. 170.



3400 руб. 65 коп. и получила прибыли 7421 руб. 24 коп. Вся полученная прибыль была распределена в основном на создание собственных капиталов, 521 руб. – на учреждение артельной ссудосберегательной кассы, 140 руб. – на библиотеку, 350 руб. – на награды и пособия. Собственный капитал артели на начало 1909 г. составлял 14345 руб. 29 коп.<sup>21</sup>

К достижениям артели можно отнести и сокращение расходов на управление заводом. Управление включало четырех выборных членов артели (техник, конторский служащий, работник магазина, кассир; а также наемного бухгалтеря, получавшего 600 руб. в год, и техника с годовым окладом в 420 руб.).

Несколько иначе развивалась деятельность артели Дедюхинского солеваренного завода. Созданная в 1908 г., она состояла не из рабочих завода, а из лиц сельского управления, при 60 учредителях. В артели работало 220 чел., кроме дровяников, из них 120 чел. были артельщиками. В аренду им была передана худшая (после затопления) половина завода и выдана ссуда на восстановление в размере 30 тыс. руб. Необходимость ремонта сразу же лишила артель оборотного капитала<sup>22</sup>.

Поначалу финансовое положение было достаточно тяжелым: не имея иных средств, кроме ссуды, нужно было пустить в ход две варницы, попутно ведя и ремонт, и производство, вести заготовку дров, приобретать инвентарь, содержать управление и рабочих. По требованию Пермского земства из артели были исключены все не участвующие в ней личным трудом – всего 160 чел.; осталось 64, но вскоре число артельщиков достигло 122 человек. Члены артели, внесшие пай в момент вступления, вносили их через удержания из заработка – около 600 руб.

Положение артели Дедюхинского завода, как и Нижнеисетского завода, не позволяло рассчитывать на их дальнейшее развитие. Вырученных средств едва хватало на восстановление завода, покупку сырья и выплаты процентов по кредитам.

---

<sup>21</sup> Митинский А. Н. Горнозаводской Урал. С. 181–182.

<sup>22</sup> Там же. С. 182.

## Выводы

**А**нализ становления и развития производственных артелей в дореволюционной России и особенно на Урале позволяет сделать выводы, имеющие как теоретическое, так и практическое значение.

Артель явилась наиболее ранней и на начальном этапе развития простейшей формой собственности работников. При этом объектом коллективной собственности выступали личные взносы артельщиков в форме орудий труда, совместно приобретенные материальные средства, а также трудовые навыки и опыт каждого из членов.

Социально-экономической предпосылкой зарождения и развития артелей было становление товарного производства и рыночных отношений в России, а на Урале к ней прибавлялись специфические условия освоения края – новых территорий, промыслов, становление горнозаводской промышленности.

Принципиальной особенностью артелей, отличающей их от всего многообразия иных форм кооперации (в их современном виде), являлось неперенное личное трудовое участие каждого члена в общем труде и достижении поставленных целей.

Развитие артельной формы организации труда сформировало элементы производственной демократии, послужившие прогрессу общественного производства не только в России, но и в развитых странах. Можно согласиться с исследователями прошлого, считавшими, что «не исключается возможность возникновения смешанных форм, средних между артелями и акционерными обществами»<sup>23</sup>. В частности, одной из таких форм являются акционерные общества работников – народные предприятия.

Эволюция артельной формы организации производства показывает, что в условиях становления крупного капиталистического производства, высокого уровня развития конкуренции сужается сфера деятельности артелей, которые, как правило, вытесняются крупным капиталом в сферу ма-

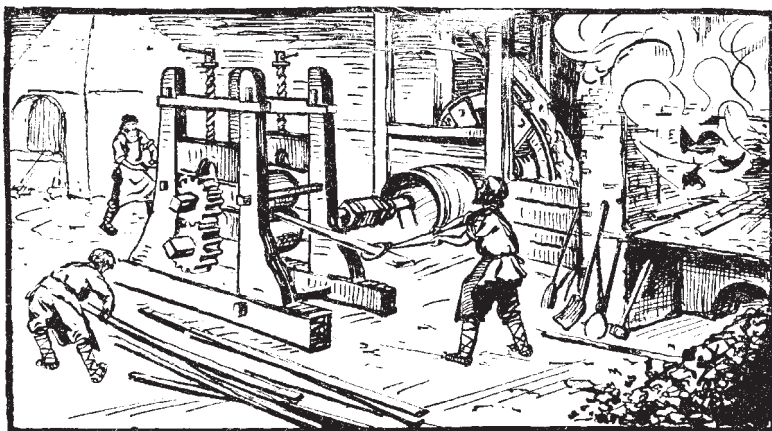
---

<sup>23</sup> *Исаев А. А.* Цит. соч. С. 288–289.

лого и среднего предпринимательства. В современных условиях основной нишей артельного производства можно считать традиционные для этой формы собственности работников разного рода народные промыслы (старательные, рыболовные и т. д.).

Основным фактором успешности данной формы организации производства является ее относительная доступность, соблюдение принципов социальной справедливости при сохранении семейных и национальных традиций определенных групп населения.

Артельная форма организации производства в условиях переходного периода нуждается в определенной государственной поддержке (как и другие формы собственности работников) на законодательной и нормативной основе, что в настоящее время получило выражение в специальных статьях ГК РФ, в Законе о производственной кооперации, которые, несомненно, должны совершенствоваться на основе обобщения и анализа их применения.



В предыдущих очерках Т. Н. Вьюгиной о русскоязычной эмиграции в Западной Европе (ЭКО. 2004. № 1, 2) рассматривались исторические аспекты, общие проблемы российской миграции на Запад, темы «выйти замуж за иностранца» и «утечка мозгов». Очередной очерк – о судьбах беженцев.

---

# РУССКОЯЗЫЧНАЯ ЭМИГРАЦИЯ В ЕВРОПЕ

## Русский архипелаг

*Очерк третий*

**Т. Н. ВЬЮГИНА,**  
кандидат экономических наук,  
член международного объединения журналистов  
«За права человека»,  
Новосибирск

### Немного статистики

Описывая положение «наших» в Европе, я вполне осознаю, что всего лишь обозначаю эту проблему в рамках социологического дискурса. Моя точка зрения весьма субъективна, однако сам по себе субъективный взгляд является полноправной составной частью методологии. Как говорил создатель феноменологической социологии А. Шюц, задача социолога состоит в формулировании ясных и последовательных объяснений предмета, который по самой своей природе неясен и непоследователен<sup>1</sup>. Сегодня многие методологи-гуманитарии констатируют превращение научного текста в публичный, а научного сообщества – в публику<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Самыгин С. И., Перов Г. О. Социология. 100 экзаменационных ответов. М.; Ростов на Дону, 2003. С. 40.

<sup>2</sup> В частности, такой точки зрения придерживался безвременно ушедший от нас методолог Г. С. Батыгин (См.: Жвителишвили А. Ш., Попова И. П. В Институте социологии РАН // Социологические исследования. 2003. № 10. С. 139).

© ЭКО 2004 г.



Первое, что становится несомненным, — это то, что современные русские в Европе — всего лишь часть, и притом не самая значительная, «Русского архипелага», под которым я понимаю весь объем русскоязычной эмиграции во все страны и во все известные истории времена. Более всего известна эмиграция XX в., которая, как мы говорили ранее, насчитывает одну дореволюционную и четыре послереволюционных волны. Интересно, что дореволюционная волна по своему историческому воздействию связана с первой послереволюционной волной, да и с последующими также. Я постараюсь постепенно раскрывать эту весьма сложную зависимость, потому что многое, что касается так называемого «русского коммунизма», по прошествии времени предстает все более неоднозначным. Если коснуться только Франции, то можно вспомнить, что начиная с 1901 г. недалеко от Сорбонны работала Высшая русская школа социальных наук, активно посещаемая революционной молодежью, где среди прочих вращался некто Троцкий<sup>3</sup>.

Вообще роль возвратившихся эмигрантов из других стран, особенно из США, была огромной. Недаром аналитики называют, что в 1913 г. по политической амнистии в Россию вернулись многие революционеры, и собственно дореволюционные политические эмигранты совершили октябрьский переворот 1917 г.<sup>4</sup> Вспомним также, кого, приехавшего на броневике, встречали в Петрограде в марте 17-го.

Все количественные данные по эмиграции весьма спорны — упрек не только к России. Доступная статистика говорит следующее. С 1861 г. по 1915 г. из России выехало 4,3 млн чел., большая часть из которых направлялась в США. С 1917 г. по 1938 г. Россию (СССР) покинуло 3,5–4 млн чел.<sup>5</sup> Эта волна условно называется первой.

---

<sup>3</sup> *Menegaldo H.* Les Russes a Paris. Paris: Editions Autrement, 1998. P. 20.

<sup>4</sup> *Кононова М.* Эмиграция из России за последние полтысячелетия. XX век ([www.rusedina.org](http://www.rusedina.org)).

<sup>5</sup> Электронная версия журнала «Народонаселение и общество» на сайте «Соотечественники» ([www.rusedina.org](http://www.rusedina.org)).

<sup>6</sup> *Struve N.* Soixante-dix ans d'emigration russe. 1919–1989. Librairie Artheme Fayard (France), 1996. P. 12.

Потомок русских эмигрантов Никита Струве назвал ее «не исходом русских, а исходом России»<sup>6</sup>. Она создала уникальный в мировой истории феномен Зарубежной России. Волна 1939–1947 гг., связанная со Второй мировой войной, составила примерно 8–10 млн чел. При этом, по секретным Ялтинским соглашениям 1945 г., западные страны-«союзники» возвратили СССР миллионы бывших военнопленных и перемещенных лиц, значительная часть которых на Родине потом была репрессирована.

В 1989 г. в СССР была разрешена эмиграция немцев, евреев (с более расширенными правами, чем ранее, в 70-е), греков, а в 1993 г. был введен в действие закон о свободе въезда-выезда для всех граждан России. С этого времени наступает пятая в нашей классификации волна эмиграции. С 1990 г. по 2000 г. страну покинули 1,1 млн чел, «что оказалось намного ниже, чем предсказывали эксперты» (снова обращаюсь к электронной версии журнала «Народонаселение и общество», правда, как сама цифра, так и соотношение с мнением экспертов вызывает у меня некоторую неуверенность). Постоянно проживающая за границей российская научная диаспора насчитывает около 30 тыс. человек. Число контрактников в 4 раза выше – не менее 120 тыс. человек. (О причинах такого перевеса временных контрактников над постоянными я писала раньше.) Совокупная численность россиян, обучающихся в зарубежных университетах, – примерно 13 тыс. человек. Около 40% обучались в США, еще 40% – в Германии, Франции и Великобритании. Еще раз оговорюсь: цифры ненадежны и, скорее всего, преуменьшены.

### Нас много, но мы – врозь

Эмиграция – не одноразовый, а длительный процесс. Даже для отдельного человека. Он включает несколько этапов: исход, возврат (построение взаимоотношений с покинутой родиной), физическое выживание в новой стране, адаптация к ней (иногда и к нескольким странам), реадаптация к родине.

Возьмем *Португалию*. Среди людей, чьи руки и головы не используются в бывшем СССР должным образом, она известна именно тем, что там можно «пристроиться» на временную работу.

Поражает, что в такой небольшой стране выпускается 8 русскоязычных газет (при этом в каждой есть, например, украинская страница). Содержание публикаций, в том числе и писем читателей, связано с советами по адаптации в данной стране, с мучительной тоской по родине (матери просто криком кричат о своих покинутых детях). Меня при чтении этих газет не покидала мысль: а знает ли родина (будь то Узбекистан, Украина или Россия), почему ее граждане оказались вдруг в Португалии, почему платят налог этой стране вперед за свою временную трудовую деятельность (уход за тяжелым стариком, работы в саду или на стройке, уборка в гостиницах, стриптиз в ночном клубе), находятся ли они в правовом поле родной страны и страны-реципиента, как они вообще живут?

Но и сами эмигранты слишком часто заставляют вспомнить слова классика: «Мы ленивы и не любопытны». В одной из газет русский автор описывает обстановку в португальском парламенте и добавляет: «Все бы это вам полезно знать, хоть вы в Португалии не собираетесь долго жить. Если вы идете в лес за грибами, вы ведь тоже туда на постоянное место жительства не идете. Но вы примечаете грибные места, знаете, где солнечная сторона, где теневая». Типичное же поведение эмигранта – скорей гриб в лукошко положить... И придя в этот незнакомый лес, не каждый сразу решит, насовсем он здесь или только чтобы сорвать, что сорвется.

*Испания.* Еще недавно она была весьма доброжелательно настроена к въезжающим; основным условием получения вида на жительство была легальная трудовая деятельность. Трудовые контракты, пусть и липовые, иной раз просто покупались. С начала 2004 г. закон об иностранцах ужесточает условия легальной эмиграции. Отныне житель любой страны может прийти в испанское посольство у себя на родине и попросить трехмесячную визу в Испанию для поиска работы. Если за это время работу найти не удастся, неудачник должен покинуть страну под страхом наказания в виде невозможности вернуться сюда в последующие 2 года. На первый взгляд все действительно демократично, но есть маленький нюанс: данным положением смогут воспользоваться «преимущественно живущие за рубежом потомки испанских эмигрантов». Юристы считают, что слово «преимущественно» употребляется в законе вместо слова «только».

Противники закона – активисты партий, профсоюзов, ассоциаций – называют закон самым лживым и позорным из всех принятых в последнее время правительством, прогнозируют, что он превратит иммигрантов в «невидимок», и не нашедшие работу будут вынуждены уйти в подполье и пополнят уже существующую миллионную армию нелегалов<sup>7</sup>. Кстати, русские в Испании сторонятся друг друга, может быть, еще больше, чем в других странах. Несколько лет назад некая украинская мафия занялась рэкетом всех проживающих в Испании русскоязычных. Виновники были пойманы, процесс освещался в печати, после чего люди сделали для себя вывод: с бывшими соотечественниками нигде не знакомься, даже если это близкие соседи.

Во Франции такие случаи широко не известны, но русские тоже не рвутся знакомиться друг с другом, за исключением только что приехавших.

А вот резюме другой статьи «Русской мысли» – «Русские в Дании» (№ 31, 2003). В 80-е годы Дания приняла группу беженцев из Советского Союза. Прежде всего тех немногих, кого не прельстили Израиль или США. «Красный крест» Дании и коммуны активно устраивали быт новых граждан, пестовали не только группу, но и отдельных людей. Но автор статьи Елена Томсен довольно пессимистично оценивает итоги их интеграции: неудачи с овладением языка (сказывались зрелый возраст и пережитые стрессы), усталость, разочарование и крушение надежд, профессиональная невостребованность. В настоящее время поток желающих пожить в Дании не иссяк, хотя и не обширен. Но доброжелательная по отношению к беженцам позиция датского руководства поменялась на прямо противоположную. Рассмотрение просьбы об убежище может занять 3–4 года, и все это время соискатели проживают в лагере для беженцев. Разрешение остаться получают меньше 10% просителей. Власти ужесточают условия получения пособия, его дают только тем, кто учится или идет на работу по первому призыву коммуны. В то же время жизнь на пособие стала препятствием для получения датского гражданства. Поэтому из России и СНГ никто не едет за легкой жизнью на пособие.

---

<sup>7</sup> Газета «Русская мысль». 2003. № 38.



Сейчас в Данию едут работать – ученые, бизнесмены, программисты. Как правило, не навсегда, а по временному контракту. Эти деятельные, оптимистичные, деловые люди контрастируют с пессимистичными «беженцами». В статье описывается один из таких «оптимистов», русский физик с мировым именем, который в Дании открыл новую частицу атома. На вопрос Елены Томсен, пережил ли он культурный шок, ученый отвечает вопросом: «А что это такое?». Ответ весьма показателен для такой группы русских эмигрантов, которую издавна называют космополитами. Космополиты, на мой взгляд, не только оптимистичны и результативны в научном и финансовом плане, но несколько менее чувствительны к страданиям других (переживать самим они вообще считают излишним).

Во Франции в рамках русской диаспоры «деловые» и «беженцы» тоже изредка соприкасаются. Но делают при этом все возможное, чтобы избежать реальных встреч. Доходит до смешного. На праздновании нового, 2004 года, в нашей франко-русской ассоциации мамы и дети подготовили спектакль, где все роли были распределены. Не хватало, как всегда, только одного взрослого исполнителя – Деда Мороза. «Деловые» папы всегда заняты, но нашелся папа двух маленьких детей, внешне словно созданный для этой роли: высокий, румяный, толстый, к тому же готовый поучаствовать. Он был свободен, потому что почти год ждет решения своей участи беженца. Но мамы, занятые в спектакле, категорически заявили, что не потерпят участия вышеозначенного господина. Сценарий был переделан, Деда Мороза исполнил мальчик, но зато из семьи «деловых».

## Еще раз о беженцах

Особенно беженцев осуждают жены ученых. Их основной аргумент: чтобы считаться беженцем из России, нужно оклеветать свою родину. Можно понять этот патриотический пафос, но нас часто губит привычка голословно судить о чужих судьбах. Да и в какой-то степени нежелание разобраться в своей собственной судьбе. В таких спорах я обычно говорю: «Конфликты с родиной бывают по разным основаниям, и почему не воспринимать их всерьез? Для кого-то это “не могу выйти замуж на родине”, а для кого-то: “не могу получать достойную зарплату за высоко

профессиональный труд». Вы ведь тоже во Франции не проездом оказались».

Как это ни парадоксально, поверхностным взглядом на наших беженцев грешит и уполномоченный по правам человека в России известный правозащитник С. А. Ковалев. Вот свежие цифры: число россиян, ищущих убежища в других странах, выросло за прошлый год на 68%. Об этом сообщили в управлении Верховного комиссара ООН по делам беженцев. Господин Ковалев в интервью радиостанции «Эхо Москвы» оперативно отреагировал на эту информацию, по сути, перечеркнув проблему как таковую. «Причины такого явления – финансовые», – уверенно сказал он. Интересно! Финансовые причины – это что такое? Убегаю из страны, потому что меня ограбил очередной Мавроди, или потому, что резко упал доллар? Или не сплю ночами, жду очередного дефолта в России? И главное – в какой, интересно, стране можно получить статус беженца по «финансовым» причинам?

Посмотрим глазами человека, стремящегося выехать за рубеж, на Женевскую конвенцию о беженцах (1951), подписанную многими странами, в том числе Россией. Из родной страны люди выезжают «по понятиям», а в чужую страну въезжают, опираясь на международный закон, который тоже в своем роде «что дышло». Они рассчитывают, что поверят их документам и рассказам, потому что для получения статуса беженца нужно, чтобы вас и вашу семью преследовали на родине за политические, религиозные или моральные убеждения, за расовую или национальную принадлежность. Замечу, что если кто-то бежал от этих преследований в другой регион своей страны, то претендовать на статус беженца он не может. Кроме того, вы не сможете претендовать на него во Франции, если ваше прошение об убежище не было удовлетворено, например, в Германии. Серьезным препятствием для принятия прошения окажется заведенное на вас уголовное дело на родине. Кроме того, есть и военные, и экологические беженцы.

Франция как страна, полная жалостливых, готовых помочь людей, в лице специального независимого комитета внимательно рассматривает все прошения об убежище из России и из других стран. Кроме того, практически в каждом крупном городе Франции есть ассоциация (и чаще всего не одна), помогающая беженцам составить свои

рассказы и подготовить документы. В большинстве сотрудники этих ассоциаций работают бесплатно и падают от усталости, вызванной непрерывным потоком страждущих. То есть, многое позволяет русскому человеку надеяться, что во Франции он сможет хотя бы временно «перекантоваться» (хотя, повторяю, по статистике удовлетворяется не более 6% заявок).

Вот очень короткая выжимка из историй моих знакомых русскоязычных беженцев в Европе.

– Супружеская пара из провинциального сибирского городка. 10 лет назад окончили биофак университета, вступили в местную экологическую организацию. На эту организацию периодически «наезжали» местные власти. Собрав нужные документы, молодые люди приехали в Германию. Там их иск о статусе беженца удовлетворен не был. Бежали во Францию, родив к тому времени первого ребенка. «Во Франции еще больше сгустили краски, попросту наврвали. Ведь на нас в России просто давили, никто не угрожал убить. Долго ожидали решения судьбы, судились с комиссией два раза. После рождения второго ребенка получили статус беженцев». Сразу захотели работать, а не получать пособие. После долгих поисков нашли работу «почти по специальности». Жаждают скорее получить французское гражданство, чтобы наконец побывать на родине.

– Доктор технических наук. Активно участвовал в деятельности организации, добывающей автономии одного из российских регионов. Подвергался вместе с соратниками угрозам со стороны властей. 4 года назад приехал с семьей во Францию, до сих пор только соискатель статуса беженца, живет в тяжелых жилищных и финансовых условиях, но чувствует себя в безопасности.

– Женщина, русская, приехала с Украины, образование высшее техническое. На Украине осталось двое детей, но Франция пока не разрешает ей воссоединиться с семьей. «В нашем большом индустриальном городе после закрытия заводов жить стало совсем нелегко, каждый второй стремится за границу хоть полы в гостиницах мыть, молодые даже готовы пойти на панель. У многих родственники за границей. Друзья дали мне адрес своих родственников, которые во Франции получили статус беженцев. Приехала туда по туристической визе. Оказалось, что никакого статуса они еще не получили, ждут, нервные, злые. “Достали” меня своими ссорами и требованиями, в итоге я от них еле сбежала. Если бы я приехала с детьми, мне бы дали лучшие условия. А так пришлось пожить и с бомжами, и на вокзале, и в гостиницах для беженцев, было и по 10–20 человек на комнату. Бесплатно, за жилье, ухаживала за тяжелым недвижимым инвентарем. Меня надоумили подать на экологического беженца, хотя я живу далеко от Чернобыля. Но мне на Украине достали

соответствующую справку и прислали сюда, она мне очень помогла, и я получила настоящий статус беженца. Язык уже знаю неплохо, моя специальность здесь востребована, но я никогда не получу здесь работу по специальности. Эти должности во Франции очень хорошо оплачиваются, поэтому иностранца на них никогда не пустят, тем более женщину. Надеюсь попасть на курсы младших поваров. Какая потом будет должность? А ниже травы».

– Мужчина, русский, о своей ситуации предпочитает не рассказывать, но охотно говорит вообще о том, как во Франции можно получить статус беженца. «Я из города В\*\*\*, работал менеджером банка. К отъезду готовился долго, все продумал. Знаете, сколько у нас организованных преступных группировок в В\*\*\*? Более 1000. И каждая группировка ежедневно теряет из-за кровопролития нескольких членов». Подал на беженца несколько лет назад, за это время его семья с двумя детьми фактически распалась. Но его жена также ждет решения своей участи, у нее и у детей бытовые условия несколько лучше, потому что она попала в приют для побитых жен (стрессы адаптации довели нашего героя до рукоприкладства). «Здесь быстро получают статус беженца только чеченцы или те, кто выдает себя за чеченца. Это очень удобно, потому что если косишь под чеченца, то говоришь, что у тебя нет никаких документов. Чеченцев во Франции не хотят, но они все равно всюду проходят. Может быть, за них платит какая-то террористическая организация в какой-нибудь Турции. Я про это много слышал. А вообще еще хорошо проходить, если изображаешь из себя гонимого по религиозным убеждениям. Говори, что прикнул к секте, а тебя из-за этого преследуют. Политических беженцев в принципе немного, других беженцев – именно беженцев – гораздо больше. Вообще вместо политики более надежно косить под “голубого” или “розовую”. Это называется беженцы из секс-меньшинств».

– Женщина, ассирийка (курдка) из Грузии. Занималась в Грузии предпринимательством; на ее сына стали «наезжать» рэкетиры; всей семьей бежали в Германию, затем во Францию, где она и сын получили статус беженцев. Остальные члены семьи осели в Германии в связи с заключением брака (супруги других ее детей – тоже курды, проживающие в Германии). Очень хочет пойти работать, но понимает, что пока ей светит только перспектива жить на пособие.

Уважаемый господин Ковалев! Какие из этих случаев подпадают под категорию «финансовых причин?» Может быть, вы имели в виду «желание улучшить свое экономическое положение»? Но ведь кто-то бежал потому, что считал, что его права нарушаются на родине. И в стране-реципиенте живет беднее, чем на родине.

Так почему же все-таки уезжают? Для всех вышеприведенных рассказов характерно, что люди очень хотели эмигрировать. Мотивация бегства в другую страну мне кажется вещью еще более загадочной, эта загадочность усугубляется тем, что раз вопрос не изучен, то он обрастает мифами и стереотипами. Некоторые клише создают сами эмигрантами.

Вот взятое из Интернета признание молодого ученого, бывшего «секретчика», эмигрировавшего в Аргентину: «Эмиграция не может быть целью. Она всегда средство. Средство от неудовлетворенности, неустроенности, страха. Причины этого состояния могут быть разные. На сегодня основной причиной отъезда из страны является бесперспективность улучшения экономической и политической ситуации в стране. Никто не хочет тратить свою жизнь на ожидание непонятного».

Неужели-таки никто! А как же оставшиеся (за минусом лично вас) в России 145,5 млн человек? И почему Россия, по-прежнему страна с неясным будущим, стала третьей в мире страной по объему иммиграции (после США и Германии)? И разве все-таки эмиграция не может быть целью? Уже упоминавшийся мною Андрей Макин сделал эмиграцию во Францию именно своей жизненной целью, о чем повествует его роман «Французское завещание», получивший во Франции сразу три крупные литературные премии (может, потому и получил – ведь французы потешили свои национальные чувства). Есть еще один писатель родом из России, который единственный раз в истории Гонкуровской премии получил ее дважды, – Ромен Гари, он же Эмиль Ажар (два псевдонима Романа Касева; 1914–1980). Его автобиографический роман «Обещание на рассвете» рассказывает, что эмиграция во Францию была для его матери тоже целью, а не средством. Но писатели и их судьба – товар действительно штучный. Конечно, в большинстве случаев эмиграция – все-таки средство, а не цель. Но что же тогда цель? Или, спросим иначе, «средство от» или «средство для»? Переехавшая в Израиль писательница Дина Рубина уподобляет иммигранта ходячему компьютеру, который постоянно подсчитывает плюсы и минусы своего отъезда, даже если ясно, что возврата нет (вот это и есть ментальный возврат на родину). Попробуем и мы свести баланс приобретений и потерь по отношению к нынешней волне русской эмиграции во Францию.

## Вожденная страна

У меня имеются как свежие, так и не совсем свежие данные об уровне социального развития Франции в канун XXI века. Они важны, если исходить из гипотезы, что эмигрируют в страну с более высоким жизненным уровнем. И хотя эмигрантский хлеб горек, хотя многие эмигранты жалуются на то, что разочарованы низким жизненным уровнем во Франции, хотя эмигрант в среднем будет иметь значительно меньше, чем гражданин страны, по показателю индекса развития человеческого потенциала (ИЧРП) в канун XXI века Франция занимала 12-е (в некоторые годы, например, в 2003 г. – 13-е), в то время как Россия – 62-е место (Г. Зюганов в своих речах настаивает на 70-м месте). За период 1975–1998 гг. ИЧРП вырос на 0,073. Наряду с этим наблюдалось повышение ВВП на душу населения – за рассматриваемый период на 49%. За это время система социального страхования была распространена на все население страны, включая малообеспеченные слои. В целом на длительную перспективу социальное неравенство уменьшается, хотя за последние 20 лет усилилась тенденция к расслоению общества. 10% беднейшего населения Франции владеют 2,3% национального дохода, а 10% самых состоятельных граждан распоряжаются 27% национального дохода. Однако, несмотря на этот разрыв, французское общество, по мнению некоторых аналитиков, остается одним из самых однородных и наименее несправедливых.

Французская система социальной защиты была создана в 1945 г. Она основывается на принципе перераспределения доходов: выплаты субъектам социального страхования производятся путем отчислений экономически активной части населения. Увеличение числа пожилых людей, безработных и никогда не работавших приводит к дефициту фондов социальной защиты<sup>8</sup>. Дефицитарны в настоящее время и фонды страхования по болезни. Франции удалось избежать экономического спада в 2003 г., но «нулевой рост» ВВП является поводом к резкой критике нынешнего правого правительства. Рынок труда на мертвой точке. С одной стороны, более 2,5 млн безработных, с другой сто-

---

<sup>8</sup> Эта и другая приводимая статистика взята из «Bilan du Monde» – ежегодника журнала «Le Monde» за 2004 г.

роны – 300000 вакансий не закрыты<sup>9</sup> (эта цифра у меня вызывает особые сомнения, потому как знаю примеры, когда фирма объявляет вакансию и месяцами не может выбрать себе сотрудника из огромного потока кандидатов). Монополии национальной службы занятости приходит конец: намечаются существенные реформы в инфраструктуре занятости. Безработица во Франции одна из самых высоких среди стран ОЭСР. В последние месяцы она колеблется в пределах 9,6%–10% от экономически активного населения и касается практически всех возрастных групп.

Интересны данные по профсоюзам: влияние профсоюзов среди наемных работников слабеет, несмотря на давние традиции. Удельный вес членов профсоюзов среди лиц наемного труда составляет в настоящее время около 10% (против 81% в Швеции). И большинство крупных профсоюзных объединений (основные из них: всеобщая конфедерация труда, «Рабочая сила», Французская конфедерация трудящихся христиан и унитарная профсоюзная федерация) на протяжении 20 лет потеряли от 25% до 50% своих членов<sup>10</sup>. Хотя аналитики отмечают, что сегодняшние трудовые отношения отличаются меньшей конфронтацией, ряд официальных органов Франции (например, специальная комиссия 2001 г.) обратили внимание на большую выраженность в трудовых коллективах страны так называемого *моббинга* – морального преследования по работе. (Вышедшая недавно очередная научно-популярная книга на эту тему была мгновенно раскуплена и стала бестселлером.) Моббинг зачастую направлен на пожилых сотрудников, особенно женщин, поэтому предполагаемое удлинение необходимого для пенсии стажа может привести к новому витку его развития.

## Статистика – одно, а жизнь – другое

Возвращаясь к нашим эмигрантам, мы видим, что французская статистика не про них. Слишком редуцированы их реальные социальные связи по сравнению с коренным населением и по сравнению с теми связями, которыми была пронизана их жизнь в России. Исключение составля-

---

<sup>9</sup> *Роговина О. М.* Труд и социальное развитие Франции в канун 21-го века / Труд за рубежом. 2001. № 3.

<sup>10</sup> Там же.

ют работающие по постоянному трудовому контракту. Остальные волей-неволей испытывают сильный «культурный шок» и трудности адаптации, которых при переезде во Францию даже не предполагали.

Русская жена француза пишет в газету: «Наш родной язык кажется французам нестерпимо смешным. Как и манера есть не в установленные сроки, а когда захочется. Потребность спать с открытой форточкой. Нежелание беспрестанно целоваться с мало-знакомыми людьми или принимать антибиотики и прочую химию по поводу любого недомогания. Грехов много. Подсознательно работает схема: ты не такая, как мы, значит, ты хуже... А ведь собиралась замуж за рубеж, как в райский сад... И разве я собираюсь вернуться? Во сне – регулярно, днем – никогда. Я больше не одинока. Я живу в вожденной стране. Наша любовь к ней загадочна и неистребима, мы рождаемся с любовью к Франции в крови, ко всей французской поэзии, живописи, литературе и истории. Но несмотря на нашу любовь ко всему французскому, вскоре по прибытии обнаруживаешь, что ты с окружающим пространством не резонируешь, что оно тебе чужое. Надо долго здесь жить, чтобы стать его частью. У многих по приезду на Запад обнаруживается такой мощный патриотизм, о котором они даже не подозревали. Они с умилением вспоминают даже то, от чего их раньше бросало в дрожь...»

Вот вам и проблема возврата (ментального!). Поистине: «И победа побледнела в моей душе. Потому что побледнела душа» (Василий Розанов).

**(Продолжение  
следует)**





# Правила поведения в офисе

## ВЫПОЛНЯТЬ НЕУКОСНИТЕЛЬНО!!!

**Вам же лучше будет...**

□ Никогда не ходите по офису без какой-нибудь деловой бумаги в руках. Человек с такой бумагой создает впечатление добросовестного служащего, спешащего на важную встречу. Если же человек идет с пустыми руками, то создается впечатление, будто он направляется в буфет.

Кроме того, уходя домой по окончании рабочего дня, захватите с собой побольше бумаг, чтобы якобы поработать ночью. Это создаст обманчивое впечатление, что вы работаете больше, чем на самом деле.

□ Используйте компьютер, чтобы выглядеть занятым. Вы можете обмениваться личными сообщениями по электронной почте, болтать в чате и при этом выглядеть очень занятым, пусть ваше занятие не имеет даже отдаленного отношения к работе.

Когда вас «застукает» шеф (а это обязательно случится рано или поздно), оправдывайтесь тем, что занимаетесь самообразованием, самостоятельно осваивая новый софт и таким образом экономя средства фирмы, затрачиваемые на обучение сотрудников.

□ Обложите свое рабочее место кипами бумаг со всех сторон. Для случайного наблюдателя прошлогодние бумаги выглядят точно так же, как и сегодняшние, главное – количество. Сделайте кипы бумаг повыше и пошире. Если к вам должны по делу подойти, запихните бумагу, которая понадобится, в середину какой-нибудь кипы и делайте вид, что ищете её.

Высший руководящий состав может позволить себе уходить, оставив после себя чистый стол. Для вас же это непозволительно, так как создается впечатление работы не в полную силу.

□ Никогда не отвечайте на телефонные звонки, если у вас есть голосовая почта. Люди никогда не звонят, чтобы дать вам что-то просто так, напротив, они звонят только за тем, чтобы Вы сделали какую-либо работу для НИХ. Так жить нельзя! Пусть все звонки проходят через голосовую почту, чтобы вы могли видеть все сообщения на экране.

Если получено голосовое сообщение, смысл которого в том, чтобы подкинуть вам какую-нибудь нудную работу, ответьте на него во время обеденного перерыва, когда вы уверены, что отправившего сообщение нет на месте, – все будут считать вас честным и добросовестным работником.



□ Сотрудник всегда должен выглядеть взволнованным и раздражённым, чтобы начальству казалось, что он все время занят.

Погромче вздыхайте, особенно когда рядом много коллег, чтобы показать, что испытываете сильнейшую перегрузку.

□ Задерживайтесь на работе, особенно если начальник ещё в офисе. Вы можете при этом почитать журналы или книги, на которые у вас никогда не хватало времени. Покидая офис, обязательно пройдите мимо кабинета начальника. Отправляйте важные сообщения по электронной почте во внеурочное время (21:35, 7:05 и т. п.), а также в дни общенациональных праздников – это производит сильное впечатление.

□ Недостаточно завалить кипеями бумаг рабочий стол. Нужно также положить на пол побольше книг (лучше всего для этого подходят толстые учебники по компьютерам).

□ Работайте над своим лексиконом. Найдите в каком-нибудь компьютерном журнале побольше специальных терминов и выучите их. Свободно используйте эти термины в разговоре с шефом. Он вряд ли поймет, что вы говорите, но впечатление вы произведёте.

## **САМОЕ ГЛАВНОЕ:**

**не вздумайте допустить, чтобы этот текст попал по ошибке в руки вашему шефу!!!**

**По материалам Интернета**

---

**0131-7652. «ЭКО». 2004. № 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;  
E-mail: eco@ieie.nsc.ru**

---

**© Редакция журнала ЭКО, 2004. Подписано к печати 23.04.04.  
Формат 84x108 1/32. Офсетная печать. Усл. печ. л. 10,1.  
Усл. кр.-отт. 19,1. Уч.-изд. л. 10,1. Тираж 2650. Заказ 176.**

---

**Сибирское издательско-полиграфическое  
и книготорговое предприятие «Наука»  
630077 Новосибирск, Станиславского, 25.**

