В.С. ГНАТКО

# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В РОССИИ: НЕВОСТРЕБОВАННАЯ РЕВОЛЮЦИЯ

МИССИЯ КОРПОРАЦИИ

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ

Ярославль 1999 г.

**Ярославский государственный педагогический университет им. К.Д. Ушинского**

**В.С. Гнатко**

# Корпоративное управление в России: невостребованная революция

**Ярославль**
**1999**

ББК 65.9/2/ - 18

ГНАТКО В.С. Корпоративное управление в России: невостребованная революция. Научно-популярное издание. Ярославль: ЯГПУ им. К.Д.Ушинского. 1999.

Книга продолжает размышления о корпоративном управлении в России и мире, начатые совместной публикацией с проф. В.И.Пефтиевым /Яр., 1998/. В трех очерках автор высказывает свои аргументы и оценки причин и последствий августовского кризиса /1998/, зарубежных подходов к корпоративному управлению, важнейших технологий в маркетинге, менеджменте, финансовом анализе. В книге содержится богатая информация, представленная в таблицах, графиках, схемах и рисунках.

Рекомендуется научным работникам, специалистам экономических служб предприятий и фирм, студентам вузов, слушателям школ бизнеса и послевузовского образования.

© В.С. Гнатко, 1999-11-11

Работа выполнена при содействии фонда грантов Санкт-Петербургского университета экономики и финансов.

ISBN 5-87555-210-7

# Слово об авторе и книге

***Никогда ничего неожиданного не случается-***
***ибо даже глупости имеют свою логику.***

*И.С. Тургенев в письме к*
*поэту Я.Н. Полонскому*

*В конце XX века – годы тревог, перемен, неожиданностей. Суровый экзамен без права на пересдачу проходят общество, экономика, граждане. К сожалению, экзамен на жизнестойкость в экстремальных условиях, восприятие шока от больших денег и беспредельной власти, на ясность духа без сумбура в голове и действиях выдерживают далеко не все. Многие директора, ученые, чиновники погрязли в унынии, беспомощности, коррупции.*

*Владимир Семенович Гнатко, генеральный директор Ярославского электромеханического завода не согнулся в атмосфере нигилизма, растерянности, отторжения преобразований 90-х годов. Богатейший опыт директора и инженера, полученный в советское время, плюс рыночная свобода, плюс открытость авангардным веянием в корпоративном управлении России и за рубежом помогли ему и трудовому коллективу выдержать с достоинством и «малой кровью» экономические штормы и землетрясения истекающего десятилетия.*

*Способность к анализу и самоанализу выплеснулись к середине 90-х годов в стойкий интерес к тому, что же происходит в стране, народном хозяйстве, регионе, не ограничиваясь кровными заботами «своего» предприятия, его филиалов. Сотрудничество директора и ученого дало материальный результат – книгу «Корпоративное управление в изменяющемся мире» /1998, Яр.: ЯГПУ/. В ней остались явные пропуски, ведь тема «корпоративное управление» – объемна, многолика, в вечном движении. Да и август-98 вынуждает вернуться к сказанному ранее, высказать свои оценки, прогнозы, рекомендации.*

*В книге три очерка, каждый со своим пространством, аурой, тональностью. Первый очерк несет в себе предупреждение: директор (руководитель), которые не следит за состоянием макроэкономического фона в России и мире рискует рано или поздно подвести себя и свой персонал к порогу банкротства, потере доходов, завоеванных рыночных позиций. Второй очерк напоминает о многообразии подходов к корпорации и корпоративному управлению и о необходимости разработки собственной стратегии развития. Третий очерк предупреждает: корпоративное управление – сложное и ответственное ремесло. Тот, кто берет на себя «лямку» менеджера (директора) должен освоить все известные приемы, инструменты, технологии мастерства. Иначе не избежать провала, вытеснения более искусным конкурентом.*

*Книга В.С. Гнатко – не научный трактат, хотя в ней и затрагиваются проблемы, дискутируемые экономической мыслью сегодня и давным-давно. Она предназначена для вдумчивого чтения, без спешки, с приглашением читателя к диалогу с автором. В.С. Гнатко далек от мысли считать себя непререкаемым авторитетом, защищенным от критики и самокритики. Пожелания читателей (со специальной экономической подготовкой и без таковой) помогут ему продолжить изыскания по избранной тематике.*

*Книга В.С. Гнатко помогает сформулировать три урока конца XX века, которые, надеюсь, найдут благоприятный отклик у читателей и позволят России избежать участи страны « не выученных уроков». Урок первый. Россия идет к рынку, открытому обществу, экономическому росту не эволюционно, шаг за шагом, а через потрясения, заставляя страдать своих жителей и вызывая оторопь у соседей. В России пока никто не хочет или не умеет добиваться согласия, примирения, компромисса. Урок второй. В экономике нет простых проблем. Нельзя отгораживаться от опыта других, но нельзя и его слепо копировать. Даже державы-лидеры, самодостаточные по ресурсам или какому-то другому параметру, в эпоху взаимозависимости не могут избежать потрясений глобального кризиса, коль скоро где-то он возник. Любое экономическое решение представляет собой сложнейший баланс приобретений и потерь. Урок третий. Корпоративное управление на уровне*

*мировых стандартов – приоритетный фактор трансформации экономики и общества. Ошибаются те, кто в схватке страстей и интересов вокруг приватизации, банков, валютного курса, бюджета, налогов отодвигает на неопределенное будущее освоение достижений «пропущенной революции», т.е. корпоративного управления. Здесь непочатый край работы для всех, кто причастен к выводу России из затяжного системного кризиса.*

*Пример В.С.Гнатко подтверждает – в который раз! - нетленную истину: Россия не бедна талантами. В.С.Гнатко оправдывает ожидания как хозяйственный руководитель. В Ярославле и области он известен своими благотворительными акциями. Большому кораблю – большое плавание! Такова французская поговорка. Пусть она будет пожеланием и напутствием для Владимира Семеновича Гнатко.*

*В.Пефтиев, профессор*

# ОЧЕРК 1

***«Мы положили больного на операционный стол, вскрыли ему грудную клетку. А оказалось – у него другая анатомия!»***

***Дж.Сакс о России***

## Август-98: смена вех в экономике и обществе?

17 августа 1998 года - памятная дата для экономики и общества в России. В этот день С.Кириенко и С.Дубинин от имени Правительства РФ и Центробанка объявили о введении трех чрезвычайных мер: 1) о расширении границ валютного коридора до 9,5 руб. за доллар США; 2) о 90-дневном моратории на погашение обязательств кредитных учреждений России перед иностранными партнерам; 3) о «замораживании» платежей по государственным ценным бумагам ГКО-ОФЗ на неопределенный срок. В лексику профессионалов и «человека с улицы» как смерч ворвался англоязычный термин «дефолт», т.е. односторонний отказ от выполнения обязательств по текущим долгам.

Прошли месяцы после дня с «черной отметиной». Время не погасило страсти и конфликты интересов вокруг «дефолта» . Как Россия подошла к рубежу банкротства по внутренним и внешним долгам ? Каковы ближайшие и отдаленные причины августовского кризиса? Что предстоит сделать для выхода из лабиринта системного кризиса? В дискуссии втянуты экономисты, политики, в Москве и провинции, СМИ и граждане. Разброс мнений и оценок велик и соткан из правды, полуправды и лжи. Любопытный читатель может воспользоваться подборкой высказываний ведущих экономистов России. Не претендуем на неопровержимость своих суждений относительно эпохального события, каким был, есть и будет до конца века день 17 августа 1998 года. Но непозволительно отмалчиваться по столь ответственному моменту в экономико-политической истории России. Август-98 потребовал срочного существенного пересмотра стратегии и тактики холдинговой компании «ЭМЗ».

Наш анализ по определению фрагментарен, избирателен и подвержен корректировкам по мере поступления новой информации о действиях всех, кто прямо или косвенно задействован к принятию решения от 17 августа. Будем помнить, что любой кризис – это всегда интриги и сводить до минимума эволюционные всплески.*

Вчерне хронология встреч и действий накануне 17 августа стала достоянием деловой печати. Решение о дефолте и девальвации рубля обсуждалась после 13 августа ( обвал рынка ГКО, корпоративных акций, рубля) узкая группа руководителей Правительства и Центробанка (Кириенко, Дубинин, Алексашенко, Потанин, Задорнов, Вьюгин, Чубайс, Гайдар). Велись интенсивные переговоры с МВФ. Состоялись встречи президента Б.Ельцина с С.Кириенко, отдельными олигархами. [1]

Августовский кризис в России невозможно свести к одной - единственной причине. Здесь задействован мощный «пучок» факторов и обстоятельств, вызвавших обвалы и ступоры во всех секторах экономической деятельности. Ранжировать их по значимости и происхождению, результативности ( вкладу ) – дело невероятно сложное. Поэтому откажемся от обоснования иерархии и взаимосвязей между ними и представим упрощенный вариант объяснения системного кризиса – хронологическом порядке и последовательно переходя от экономических доминант к факторам внеэкономического плана.

За 90-е годы Россия шаг за шагом втянулась в мировые потоки товаров и услуг, в том числе и на основе рынка ценных бумаг, портфельных инвестиций валют, форвардных контрактов, межбанковских кредитов. С лета-97 в Юго-Восточной Азии возник крупный очаг диспропорций, рисков, неопределенности. 27 октября 1997 года волна азиатского кризиса докатилась до США, и индекс Доу-Джонса за одну торговую сессию снизился на 550 пунктов, что составило 7%. Это, катастрофическое по американским меркам, падение фондового индекса США вызвало отток «горячих» капиталов из зон повышенного риска. Валютно-финансовый кризис стремительно охватил новые территории: Японию, Россию, Бразилию и Аргентину. К финансовым

* В очерке использованы отдельные материалы проф. В.И.Пефтиева

неурядицам прибавились и колоссальные убытки от снижения цен на сырую нефть, нефтепродукты и – по цепочке на газ, сырье и цветные металлы. В отдельные дни и месяцы цена за 1 баррель нефти опускалась до уровня менее 10 долларов. Нефтяные компании (НК) в России ощутили угрозу нарастания убытков и потери лидирующих позиций в национальной экономике. Не оправдался прогноз о сезонном повышении цен (до 16-17 долл.) на нефтяных рынках. Продолжается разброд и шатания в действиях стран-экспортеров нефти (ОПЕК). 14 января 1999 года не устояла Бразилия, объявив о девальвации реала на 8% и пустив его затем в «свободное плавание». Свет в конце тоннеля пока не просматривается. Ниже представлена хроника кризиса 1997-1999 гг.

**Хроника кризиса**

| Дата | Событие |
|---|---|
| 2 июля 1997 | Таиланд девальвирует бахт – национальную валюту. |
| 13 октября | Обвал фондового рынка в Японии |
| 27 октября | Падение индекса Доу-Джонса на 7,2% |
| 17 ноября | Республика Корея вводит «плавающий» курс вона |
| 25 ноября | Серия финансовых банкротств в Японии |
| 6 декабря | Падение индонезийской рупии |
| 9 марта 1998 | Цена на нефть достигает уровня 13 долларов за баррель, минимальная цена за последние 9 лет |
| 23 марта | Отставка правительства В.Черномырдина |
| 12 мая | Антиправительственные выступления в Индонезии |
| 18 мая | Падение фондового рынка в России на 12% |
| 27 мая | Ставка рефинансирования в России увеличена с 50 до 150% |
| 13 июля | Прекращение выпуска новых ГКО |
| 17 августа | Девальвация рубля, мораторий на 90 дней, «замораживание» выплат по ГКО |
| 23 августа | Отставка правительства С.Кириенко |
| 11 сентября | Ограничения на перемещения капитала в Малайзии, отток 30 млрд. инвестиций из Бразилии, утверждение правительства Е.Примакова. |
| 17 октября | Прекращение торгов по рублевым фьючерсным контрактам на Чикагской товарной бирже (CME). Первые торги проведены 21 апреля 1998 года |
| 23 октября | Аргентина избавляется от 1,5 млн. золотых монет на общую сумму 100 млн. долларов. (монеты отчеканены в конце Х1Х в.). ЕС-15 заявили о продаже части золотых запасов перед вводом в действие евро. |
| 29 декабря | Россия не выплатила очередной транш Лондонскому клубу в сумме 362 млн. долларов |
| 10 января | Курс доллара на ММВБ превысил психологический рубеж 21,5 руб. (средний курс доллара в бюджете – 1999) |
| 12 января | Бразилия девальвирует реал на 8% |
| 15 января | Бразильский реал отпущен в «свободное плавание» |

Ученые и экономисты еще не достигли полного согласия относительно истоков и масштабности финансового кризиса. Чаще всего называются такие очаги и основания кризиса [2] :

1) *Япония*: длительное отсутствие экономического роста плюс запредельный рост фондовых котировок, ажиотаж на рынках недвижимости,

упование банков и корпораций на государственную поддержку, личные связи с чиновниками, в первую очередь из министерства финансов.

2) *ЮВА:* жесткая привязка национальных валют к доллару. Игнорирование других моделей валютного регулирования, а именно: а) валютного управления (Аргентина, Эстония, Литва, Болгария); б) плавающего обменного курса с валютными интервенциями центральных банков, с объявлением границ валютного коридора или без него. Валютные лихорадки 1997-1999 гг. выдержали лишь *юань* КНР и *доллар* Гонконга.

*3) МВФ:* ему вменяется в вину догматическое следование рецептам Вашингтонского консенсуса, которые разработаны в другое время (70-е) и на реалиях отличного от ЮВА континента – Латинской Америки. В 1994-1995гг. МВФ спас от банкротства Мексику, выделив ей до 50 млрд. Такая массированная поддержка породила у части руководства стран ЮВА иждивенческие настроения. На МВФ стали смотреть как на безотказного кредитора, который, мол, всегда придет по выручку.

4) *Международные финансовые спекулянты*: обвинения в этот адрес выдвигают отдельные лидеры стран ЮВА, поддержанные местными и зарубежными журналистами. Ни для кого не секрет, и представители спекулятивного капитала обладают миллиардами долларов «горячих» денег и перебрасывают их из страны в страну в надежде сорвать солидный куш в кризисных ситуациях. В летописи международных фондовых валютных рынков памятны многоходовые операции Дж. Сороса и ему подобных против английского фунта стерлингов, японской йены, немецкой марки, валют ЮВА. Дж.Сорос открещивается от своего программированного участия в атаке на российский рубль в критические дни августа –98. Независимо от намерений известного спекулянта, филантропа и философа бизнеса, его злополучное письмо в « Файненшл таймс» с рекомендациями о девальвации рубля на 15-20% сыграло провокационную роль. Инфляционные ожидания держателей российских бумаг (ГКО-ОФЗ, евробоны, «голубые фишки», ценные бумаги

регионов) после высказанного прогноза подскочили до неконтролируемой паники.

Эта панорама глобального кризиса годится в качестве «чернового» образца, отправной точки для последующего и углубленного анализа. И здесь не обойтись без существенных уточнений и внесения важных деталей. Когда мы называли первичным очагом кризиса Юго-Восточную Азию, то эта локализация суммарная, пунктирная, без должной дифференциации. Ведь Юго-Восточная Азия – регион разный. Дело не только в сосуществовании разных религий и цивилизаций, например, мусульманской Индонезии и католических Филиппин. Страны ЮВА допустили в экономической политике ошибки разной степени тяжести. У Тайваня – самая низкая доля «плохих долгов» (менее 10%). Ситуация по долгам на Филиппинах меньше других спекулировала «горячими деньгами». Особо пострадали Таиланд и Ю.Корея, следовавшие рецептам МВФ и втянувшиеся в гонку за самые высокие темпы экономического роста. Полный развал экономики и государственности наблюдается в Индонезии. Вопреки кризису обострилась борьба за лидерство на финансовых рынках между Сингапуром и Гонконгом.

Без ответа остается вопрос: распространится ли глобальный кризис на США и Западную Европу? Внешне нет поводов для пессимизма. В США продолжается беспрецедентный экономический рост, уровень безработицы (4,5%) значительно ниже естественного уровня для 80-х (6%). Введение евро станет, по образному выражению комментатора французского еженедельника «Экспресс», своеобразным допингом для Европы – 11, которая аккумулирует около 20% мирового ВВП и международной торговли. Но нельзя сбрасывать со счетов сигналы о неблагополучии в отдельных секторах экономики. В США практически не растет потребление домохозяйств, налицо насыщение важнейших потребительских рынков. «Перегрев» на фондовых рынках пока удается «остудить» умелыми и своевременными инициативами со стороны Федеральной резервной системы (ФРС) США. Понижение учетной ставки даже на ¼ процентных пункта предотвращает депрессию деловой активности. В

Германии и Франции безработица упорно не сдвигается с отметки 12% (от активного населения), а в Испании она достигла максимума в 20%. Тот же «Экспресс» называет 1999 год «годом черепахи»[3]. О тревожных системах в экономике западного мира дискутируют лишь профессионалы. Но, как считает С.Караганов, в ближайшие год-полтора джины кризиса непременно вырвутся наружу [4]. Страны Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), представляющие «золотой миллиард» населения, вряд ли раз и навсегда гарантированы от депрессии и спада. Глобализация экономики вынуждает и Россию внимательно наблюдать за динамикой макроэкономических показателей в основных центрах мирового хозяйства. Взаимозависимость национальных экономик и мирохозяйственных отношений настолько важна, что без налаженного миниторинга запросто пропустить предупреждение о наступлении очередной волны глобального кризиса. Настораживают накаты на валютный и фондовый рынки Бразилии, которая может потянуть за собой в пучину экономических и социальных неурядиц и Аргентину. В прессе проскользнул символический образ Аргентины и Бразилии: «пьяненькие», поддерживающие друг друга. К ним готова присоединиться и Мексика. Не исключено появление очагов финансово-экономического кризиса и в других регионах мира. Российский интерес к траектории перемещения глобального кризиса должен быть и практического свойства. Множественность источников «возмущения» в мировом хозяйстве истончит до нуля ресурсы МВФ, тогда на долю России, даже при благоприятном сценарии взаимоотношений, останутся «рожки да ножки».

Кризис в Юго-Восточной Азии и Латинской Америке поставил под сомнение авторитет и эффективность рекомендаций МВФ. Жесткая критика МВФ звучала с первых же его дел в России. К финишу XX века к самокритике подключились и ведущие консультанты и чиновники МВФ Дж.Стиглиц допускает, что рекомендации МВФ могли дезориентировать получателей займов.. Исследования 90-х годов заставили отказаться от упрощенного представления о роли инфляции в стабилизации экономики. Обнаружен

сложный баланс издержек и выгод от снижения или повышения инфляции. Весомый вклад в стабилизацию вносит не только низкая инфляция, но и финансовое регулирование, поддержка конкуренции, прозрачность рынков. Многое свидетельствует о повороте к достижению пост - Вашингтонского консенсуса, т.е. расширения целей и многообразия инструментов воздействия МВФ на нормализацию макроэкономического фона в ведущих регионах мира [5]. Предпочтительнее предлагать стране -реципиенту займов МВФ набор альтернативных решений, с четким обозначением сравнительных достоинств и недостатков. Беда в том, что и «лекари» из МВФ в затруднении с диагнозом, ибо не придуманы еще термометры, достоверно показывающие состояние «здоровья» мировой и национальных экономик.

Накануне XX1 века человечеству, по видимому, не избежать испытаний и тягот глобального кризиса. Вопрос в другом. Каким будет тип кризиса, его анатомия и физиология? Ожидаются три сценария развития событий. 1) Многолетняя череда локальных экономических и политических катаклизмов разной силы. 2) Самобытное издание Великой депрессии 30-х годов. 3) Аналог энергетического кризиса 70-80-х годов. Поживем – увидим.

Внутренняя первопричина августовского кризиса в России – неумение и нежелание «жить по средствам». К этому пороку причастны все ветви власти, всех уровней хозяйственного управления, львиная доля корпораций, юридических лиц. Россия – не первая и не последняя страна, которая столкнулась с долговым кризисом. Пальму первенства придется отдать Аргентине, Бразилии, Мексике (таблица 1). Но Россия умудрилась менее чем за десятилетие погрязнуть в долгах (таблица 2). Совокупный долг РФ и отечественных организаций на осень 1998 года достиг 213,8 млрд. долларов.

Таблица 1

**Долговая проблема в Латинской Америке**

| Показатели | Аргентина | | | | Бразилия | | | | Мексика | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **1990** | **1995** | **1996** | **1997** | **1990** | **1995** | **1996** | **1997** | **1990** | **1995** | **1996** | **1997** |
| 1.ВВП в расчете на душу населения (в долл. в постоянных ценах 1990 г.) | 2885 | 7866 | 8039 | — | 2754 | 3487 | 3607 | — | 2683 | 3595 | 3854 | — |
| 2.Динамика внешнего долга (млрд.долл. на конец года) | 62,2 | 89,7 | 99,1 | 108,0 | 123,4 | 159,2 | 178,1 | 188,2 | 101,9 | 165,8 | 160,0 | 156,0 |
| 3. Долг внешнего долга в объеме ВВП | 35,7 | 43,4 | 45,3 | — | 26,7 | 28,1 | 26,9 | — | 42,3 | 60,7 | 58,8 | — |
| 4. Выплата по внешнему долгу (амортизация и проценты, в млрд.долл.) | 6,2 | 9,7 | 15,5 | — | 8,2 | 22,7 | 22,9 | — | 11,3 | 25,6 | 36,1 | — |
| 5.Доля валют по вненшнему долгу в экспорте товаров и услуг ( в %) | 41,6 | 40,7 | 57,4 | — | 23,3 | 43,1 | 42,2 | — | 23,2 | 28,5 | 33,8 | — |
| 6.Выплаты в счет процентов и внешнему долгу (млрд.долл.) | 2,7 | 5,4 | 6,0 | — | 2,3 | 2,4 | 2,3 | — | 7,3 | 11,1 | 11,6 | — |
| 7. Выплата в счет процентов по внешнему долгу (в % от экспорта товаров и услуг) | 37,9 | 23,5 | 22,6 | 25,0 | 30,9 | 20,5 | 23,4 | 23,7 | 19,0 | 15,2 | 12,6 | 10,3 |
| 8, Конверсия долга в инвестиции (млн. долл.) | 1534[1] | 2825[2] | — | — | 946[1] | 220[2] | — | — | 532[1] | 344[2] | — | — |

Составлено по: Латинская Америка. 1998. № 6. с. 116-125

Таблица 2

**Долги РФ и отечественных организаций западным кредиторам**

( млрд. долларов)

| | |
|---|---|
| Долги СССР и РФ (реструктурированные) | 21,4 |
| Российские компании | 25,0 |
| Российские банки | 29,2 |
| Евробонды | 16,2 |
| Облигации внутреннего займа (нерезиденты) | 21,4 |
| Прочие | 2,8 |

Источник: Независимая газета. Приложение «Политэкономия» 1998. № 19. с.11.

Долг долгу рознь. Для экономической безопасности России важна не только абсолютная величина долга, но и ее доля в ВВП. В 1992 году долги РФ (советские и собственные) не превышали 20% от ВВП, но к 1998 году они «зашкалили» до 120%. Накапливание долгов сочеталось с непрерывным падением объема ВВП, отчего долговая проблема давно выдвинулась на авансцену экономической политики. Обращение к денежным ресурсам МВФ, Мирового банка, Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР) стало дурной привычкой. Россия «села на иглу» внешних заимствований. Беды проистекают также из-за преобладания «корпоративных денег» в структуре валютного долга. Даже после реструктуризации долгов Парижскому и Лондонскому клубам, текущие платежи на 1998-2002 гг. превышают валютные поступления РФ. В 1999 году Россия должна заплатить 17,5 млрд. долл., но ее платежные возможности при самом благоприятном раскладе внешнеторговой конъюнктуры не превышают 10 млрд. 29 декабря 1998 года Россия пропустила очередной платеж Лондонскому клубу сумму 362 млн. долл. Маячит угроза суверенного дефолта, т.е. банкротства по государственным обязательствам России. Кредиторы РФ в основном согласны на реструктуризацию долгов. А наиболее благосклонные к России кредиторы дают «добро» на прощение части долгов. Урок августа-98 нелицеприятен. В XX веке все или почти все живут в

долг. Но долг платежом красен. Платежи по долгам должны быть разумными и рассредоточены на длительный срок.

Бездумно повели себя финансовые власти России и на внутреннем рынке ценных бумаг. С 1993 года для покрытия дефицита федерального бюджета введены в обращение государственные ценные бумаги – ГКО. В умелых руках привлечение свободных денежных ресурсов банков, корпораций, населения через куплю-продажу ГКО-ОФЗ не таило в себе угрозы дефолта. Важно было не скатиться в ловушки финансовой пирамиды, т.е. жестко контролировать доходы от продажи новых серий ГКО-ОФЗ и расходы на погашение старых выпусков. Из года в год ситуация деградировала и к середине 1998 года полностью вышла из под контроля (см. данные табл. 3 и 4).

Таблица 3

**Чистый доход в млрд. руб. (с учетом деноминации) от выпусков ГКО**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **1993** | 0,2 | **1996** | 30,3 |
| **1994** | 5,8 | **1997** | 22,2 |
| **1995** | 27,5 | **1998*** | 0,1 |
| *** январь-май 1998 г.** | | | |

Источник: Итоги. 1998, 25 августа, с.18.

Вложения российских банков в ГКО по состоянию на 1 июля 1998 года оценивались в 170 млрд. руб., что в 2,7 раза больше прочих элементов ликвидности: наличных денег в кассах, остатков на корреспондентских счетах в ЦБ, депозитов за рубежом [6].

Обращает на себя внимание известная синхронность между кризисом в ЮВА и тремя волнами паники на финансовых рынках России. Финансовый кризис 1997-1998 гг. затронул рынок корпоративных бумаг, ГКО, ставки рефинансирования, валютный курс.

Таблица 4

**Динамика финансовых показателей в России во время финансового кризиса**

| Показатели | Индекс РТС (01.09.95=100) | | Средневзвешенная доходность ГКО, %* | | Ставка рефинансирования, % | | Валютный курс, руб./долл. США | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Первая волна | | | | | | | | |
| Начало | 22.10.97 | 550,4 | 23.10.97 | 18,16 | 10.11.97 | 21 | 22.10.97 | 5878 |
| Конец | 02.12.97 | 320,4 | 02.12.97 | 45,95 | 11.11.97 | 28 | 02.12.97 | 5921 |
| Изменение ** | | -41,8% | | 27,8 п.п. | | 7,0 п.п. | | 0,7% |
| Вторая волна | | | | | | | | |
| Начало | 05.01.98 | 411,61 | 09.01.98 | 29,03 | 01.02.98 | 28 | 05.01.98 | 5,960 |
| Конец | 29.01.98 | 265,93 | 30.01.98 | 45,62 | 02.02.98 | 42 | 30.01.98 | 6,025 |
| Изменение ** | | 35,4% | | 16,6 п.п. | | 14,0 п.п. | | 1,1% |
| Третья волна | | | | | | | | |
| Начало | 05.05.98 | 315,2 | 05.05.98 | 31,24 | 18.05.98 | 30 | 05.05.98 | 6,134 |
| Конец | 08.07.98 | 134,81 | 10.07.98 | 122,55 | 27.05.98 | 150 | 21.07.98 | 6,22 |
| Изменение ** | | -57,2% | | 91,3 п.п. | | 129,0 п.п | | 1,4% |

* Рассчитывается как средняя доходность, взвешенная по срокам до погашения для ГКО или до выплаты по ОФЗ, а также по оборотам вторичного рынка.

** Для индекса РТС, средневзвешенной доходности ГКО и валютного курса приведено относительное изменение показателей за указанный период, для ставки рефинансирования – абсолютное изменение.

Источник: Вопросы экономики 1998. № 8. с. 55.

В довершение всего Минфин России зашатался и с «долговой петлей на шее» допустил непростительные ошибки. За 2 недели мая 1998 г. на рынках ГКО выброшено новых бумаг на астрономическую сумму в 10 млрд. руб.

Центробанк перепирался с Минфином, блокировал его счета, а 12 августа 1998 года в разгар паники запретил коммерческим банкам участвовать в торгах на ММВБ. Заигрались на ГКО многие операторы, прежде всего банки. Они пропустили мимо ушей прекращение с 13 июля выпуска новых ГКО, не откликнулись на призыв правительства конвертировать ГКО в еврооблигации. Неадекватную реакцию проявили все, кто по долгу службы, а кто и по инстинкту выживания обязаны были думать о долговременных последствиях своих действий.

Кома на финансовых рынках России оказалась довольно продолжительной. Только к концу декабря 1998 года правительство Е.Примакова одобрило окончательную схему погашения долгов по ГКО: 10% - деньгами; 20% - бескупонными облигациями (в счет налоговых обязательств или платы за покупку акций на приватизационных конкурсах); 70% - выпуском новых ценных бумаг со сроком погашения в 4-5 л. и со средней доходностью 30-40% годовых. Нерезиденты смогут репатриировать свои вложения в ГКО через специальные валютные акции по особому графику. Центробанк без длительной паузы выпустил свои краткосрочные облигации (ОБР). По проекту выпуск ОБР не должен превышать 10 млрд. руб. С 15 января 1999 года возобновлены вторые торги на ММВБ по облигациям федерального займа (ОФЗ) со сроком погашения в 2000 году. ЦБ России установил предельную доходность по ОФЗ в 120%.

Акционерные коммерческие банки (АКБ) пытаются представить себя в глазах общественного мнения *жертвами* финансового кризиса. Между тем, их *соавторство* в шоке 17 августа не является тайной для знатоков банковского дела, рынка ценных бумаг. А вот подлинными жертвами августовского кризиса без вины (разве что в чрезмерной доверчивости к финансовым институтам) оказались вкладчики. За рубежом при банкротстве банков ответственность несут либо правление банков, либо государства (через страховые фонды со взносами государство). О масштабах мобилизации АКБ средств населения свидетельствует данные таблицы 5.

Таблица 5.

**Частные депозиты в АКБ на 1 июля 1998 г.**

( в млрд. руб.)

| | |
|---|---|
| 1. Инкомбанк | 7,4 |
| 2. СБС-Агро | 7,2 |
| 3. .Мост-Банк | 2,7 |
| 4. Менатеп | 1,7<br>(на 1.04.98) |
| 5. Промстройбанк | 1,4 |
| 6. Мосбизнесбанк | 0,8 |
| **Итого:** | **21,2** |

Источник: Центр экономического анализа Интерфакса.

Не по рангу брали займы российские АКБ у иностранных кредиторов (см. таблицу 6). Не будем гадать, кто за кем следовал: государство за банками или банки копировали манеру поведения экономических ведомств?

Таблица 6

**Долги АКБ иностранным кредиторам ( на июль 1998, в млрд. руб.)**

| | |
|---|---|
| СБС-Агро | 1197 |
| Инкомбанк | 820 |
| Российский кредит | 648 |
| ОНЭКСИМ-Банк | 558 |
| Внешторгбанк | 549 |
| Газпромбанк | 474 |
| Менатеп | 419 |
| Империал | 388* лишение банковской лицензии |
| Сбербанк | 355 |
| НРБ | 276 |

Источник: Коммерсант-Дейли. 1998, 2 сентября.

Вкладчики АКБ оказались брошенными на произвол судьбы. После частых заминок завершен добровольный перевод рублевых и долларовых счетов из 6 «проблемных» АКБ в Сбербанк и выдача застрявших сбережений. Конвертация валютных счетов в рубли осуществлена по принудительному курсу на 1 сентября 1998 года (9 руб. 33 коп.) Нет никаких надежд на скорое введение в действие системы гарантирования вкладов населения. Здесь не торопятся ни законодатели, ни банковские круги.

Август-98 подорвал основы банковской системы в России, считавшейся наиболее продвинутой сферой рыночных преобразований. До и после 17 августа ускорилось бегство капитала, застревали платежные поручения. Тройственная «расшивка» неплатежей, проведенная по инициативе нового председателя Центробанка В.Геращенко, вдохнула немного кислорода, и АКБ начали подавать признаки восстановления сознания, кровообращения, движения в банковском организме. Но до выхода из коллапса - огромная историческая дистанция. Предстоит полномасштабная перестройка банков и банковской деятельности. Учреждено Агентство по реструктуризации кредитных организаций (АРКО) с капиталом до 10 млрд. руб. на долевых началах Центробанка и Министерства государственного имущества. По

состоянию ведущих параметров АКБ подразделяются на 4 группы с разным режимом государственного регулирования.

***Первая группа.*** Стабильно работающие банки, имеющие достаточные собственные капиталы, не испытывающие значительных затруднений в управлении текущей ликвидностью, способные работать без дополнительной государственной поддержки. Крупных банков среди этой группы нет. Могут вводиться временные ограничения на проведение отдельных видов операций.

***Вторая группа.*** Стабильно работающие региональные банки, которые должны стать «опорными» в будущей региональной банковской системе России. В эту группу войдут крупные и средние банки с разветвленной филиальной сетью в определенных рамках. Банк России может списать им убытки, увеличить капитал путем покупки акций через АРКО с возможностью перепродажи акций через три года неаффилированным инвесторам, т.е. неакционерам.

***Третья группа***. Отдельные крупные банки, потерявшие капитал и не имеющие возможности продолжать банковские операции. Закрытие этих банков не целесообразно по причине высоких социальных и экономических издержек при отзыве банковской лицензии. Индивидуальная схема реформирования путем создания нового «здорового» банка. Права владельцев сводятся до минимума и не подлежат восстановлению. После оздоровления капитал банка будет «раскидан» по кредиторам.

***Четвертая группа.*** Неплатежеспособные банки, утратившие капитал, не способные поддержать ликвидность и не имеющие перспектив для продолжения деятельности. Банкам – смертникам грозит лишение лицензии и закрытие. Претензии вкладчиков к кредиторам будет принимать АРКО.

Программа банковской реформы объявлена, но и «в натуре» ее никто не видел. Возможно, она формируется «с колес», по мере развития ситуации. Во всяком случае в стратегии и тактике предстоящих преобразований в банковской сфере многое остается неизвестным, так сказать, за кадром. Да и политический климат вокруг Центробанка показывает «на бурю». В Государственной Думе РФ не прекращаются попытки покушения на

независимый статус Банка России, на ущемление его полномочий по надзору за деятельностью АКБ, предупреждению потенциальных банкротов. Федеральное правительство выдавливает у Центробанка согласие на т.н. «контролируемую эмиссию». Прокуратура и МВД РФ «в поте лица своего» ищут конкретных виновников в дефолте, заблаговременном изъятии ГКО и др.

За 1998 год ускорилась давняя тенденция к слиянию банковской деятельности. Число АКБ сократилось с 1697 до 1476 единиц, или на 12%. Закрыто 1900 отделений банков (на 30%), в том числе и 76 отделений Сбербанка. Реорганизация банков - дорогостоящее дело. На спасение «утопающих» банков (системообразующих, по терминологии Центробанка), по разным оценкам понадобится от 80 до 140 млрд. руб. Не обнародован перечень банков, попавших в ту или иную группу реструктуризации. Не получится ли, учитывая разнопорядковые лоббирующие возможности АКБ, что банковская элита избежит наказания за свои промахи и риски, а не- виновные банки и налогоплательщики возьмут на себя бремя расходов? Никто в России не даст гарантии на недопущение подобной ситуации.

В банковском кризисе виновны те из банков, которые вели рискованную игру с ГКО, СКВ, кредитными операциями. В разгар кризиса проблемными по ГКО, форвардным контрактам, частным вкладам, убыткам экспорта назвали 50 крупных банков [7]. АКБ демонстрировали иррациональное поведение: сидели «на сундуках» с долларами, но не продавали их для покрытия своих текущих обязательств. АКБ провалились с управлением своими промышленными активами. В погоне за наживой отделения АКБ не погнушались «заморозить» посланные под новый 1999 год бюджетные деньги и выбросить их на рынок СКВ.

Как долго продлятся банковские реформы? Опрометчиво называть конкретные сроки. Ведь до ½ АКБ испытывали и испытывают временами или хронически трудности в расчетах и платежах. Между тем вкладчикам и промышленности необходимы банковское содействие и сопровождение сейчас, а не ко дню Х.

«Оздоровление» банковской системы, видимо, потребует большого набора лекарств, процедур и методик для крупных, средних и малых банков. Одним придется прекратить или ограничить кредитование промышленности и торговли, другим – оказаться от частных депозитов, третьим - сосредоточиться на приемлемом ассортименте банковских услуг, распрощаться с избыточной диверсификацией своей деятельности. Кое-кто вынужден будет специализироваться только на расчетно-кассовом обслуживании клиентов и не втягиваться в спекулятивные операции. Почти всем надо осваивать новые сферы зарабатывания денег, кроме привычной «прокрутки» бюджетных денег, ГКО, валют. Настало время вводить на полную мощность простаивающие ныне информационно-компьютерные центры и технологии, избавляться от избыточных активов. в том числе и дорогостоящих объектов недвижимости. Проявим промедление с выводом банков на международные правила и нормы – не избежать очередной фазы банковского кризиса.

Судьба банковской системы в России зависит от выбора стратегии перестройки.

***Первый вариант***. Естественный отбор жизнеспособных банков как генеральное направление. Таких банков набирается до 700, к ним вернулись вкладчики. Эти банки со временем избавятся от неэффективного менеджмента, несбалансированного портфеля активов и кредитов, научатся профессионально управлять риском. ***Второй вариант***. К естественному процессу оздоровления подключаться российские «дочки» зарубежных банков. Для реализации этой стратегии надо: а) добиться снятия двухлетнего моратория на ведение счетов и вкладов российских граждан, установленного законодательством; б) получить согласие инобанков на присутствие в этом сегменте финансовых услуг («дочки» не имеют представительств и филиалов за пределами Москвы и Санкт-Петербурге); в) преодолеть боязнь конкуренции, присущую российским АКБ***. Третий вариант.*** Реструктуризация банков по инициативе ЦБ и за счет бюджетных или эмиссионных денег. Тогда будут спасать банки не по

критериям жизнеспособности, а с оглядкой на «государственный менталитет» руководства АКБ. Выбор стратегии может растянуться на месяцы, а то и годы.

Конвертируемость российского рубля – бесспорное достижение 90-х. Но государственная политика в отношении обменного курса страдает неадекватностью, преждевременными или запоздалыми корректировками. «Черный вторник» 11 октября 1994 года никого ничему не научил. Окрики на операторов валютного рынка, равно как и силовые акции (комиссии, вызовы в прокуратуру, обвинения в печати), не дают должного эффекта. Долларизация российской экономики зашла слишком далеко, а достойных соперников доллару нет. Рынок ценных бумаг еще лежит в развалинах. Крупных решений по приватизации после августа 1998 года не зарегистрировано. Исключение – продажа «Рургазу» 2,5% акций «Газпрома» за 600 млн. долларов. Нет прорыва и на фронте экономического оборота земли, не заработал московский проект по анимации ипотеки. Евро выглядит крепышом, но ему пока не под силу тягаться с долларом за внимание россиян в поисках гарантий для своих сбережений. В обстановке тотальной неопределенности свободные деньги граждан и фирм без промедления идут на покупку долларов.

В России занимает прочные позиции партия «падающего рубля» (А.Лившиц), т.е. сторонников девальвации. Эта партия выражает интересы экспортноориентированных отраслей экономики, банковских магнатов и полчищ перекупщиков валюты. Найдено и наукообразное прикрытие: в переходной экономике котировки национальной валюты должны существенно отличаться от паритетов покупательной способности. С весны 1998 года без паузы вещали о неизбежности девальвации А.Илларионов, В.Попов и др. Девальвация сплошь да рядом подается как благо для экспортеров и, следовательно, для России. Налицо упрощенное толкование связи между девальвацией и экспортом. Экспортеры выигрывают от девальвации, если располагают ресурсами для наращивания экспортного потенциала. Ведь продукция может быть конкурентоспособной, но экспортеры зависят от импорта сырья, оборудования, комплектующих, не имеют доступа к дешевым

кредитам, не пользуются государственной поддержкой, наталкиваются на дискриминационные меры. И тогда конкурентное преимущество превращается в фикцию, что и произошло в России после августовского кризиса. Задним числом выясняется, что нефтяные компании – инициаторы давления на правительство С.Кириенко держали «в уме» цифру 7 – 7,5 руб. за 1 доллар и не ожидали такой паники на валютных рынках. Прав В.С.Черномырдин: хотели как лучше, получилось как всегда. Оставляем в стороне эгоизм подобных рассуждений и пренебрежение интересами потребителей, которые несут невосполнимые потери от дороговизны импорта и всеобщей инфляции.

Проблема обменного курса имеет и сугубо узкое, прикладное измерение: какую стратегию избрать для его регулирования? Очевидно, что валютный коридор (наклонный и горизонтальный) не оправдал возлагавшихся надежд. Политика валютного управления была отвергнута «с порога», хотя ее успешно применили многие страны. По-видимому, сработал механизм «ксенофобии»: не будем жить по зарубежным наставлениям. Но есть и другие мотивы. Валютное управление предполагает сопоставление один к одному денежной массы в обращении (т.е. запрет на эмиссию) и золотовалютных резервов Центробанка и жесткую привязку национальной валюты к валюте-якорю (доллар, марка). Валютное управление сопряжено с масштабной и ускоренной приватизацией. В Аргентине, где 1 апреля 1991 года (с дня «наивных») апробировалась новейшая версия валютного управления, приватизации подлежало многое, от естественных монополий до зоопарков и кладбищ. Центробанку, по логике валютного управления, не положено увеличивать сверх лимита внутренние кредиты, финансировать дефициты федерального и региональных бюджетов, государственных предприятий и организаций. Валютное управление опирается также на согласие профсоюзов не требовать повышения заработной платы или ее иденсации. Далее. Фиксированный курс устанавливается Центробанком не единолично, а в сотрудничестве с Валютным комитетом с участием представителей экономических ведомств и зарубежных гарантов стабильности национальной валюты. Само собой разумеется, валютное управление

немыслимо без согласия всех ветвей власти. Такие условия для успеха эксперимента с валютным управлением в России отсутствовали. И аргентинское «чудо» воспламенило лишь Б.Федорова и отдельных ученых.

Валютный коридор (наклонный и горизонтальный) не оправдал возлагавшихся на него надежд. На поддержание обменного курса в рамках заданного коридора ушли миллиарды долларов, но потолок в 9,5 рублей за 1 доллар был достигнут к началу сентября 1998 года. И с этого времени не оправдаются все прогнозы о стабилизации курса рубля к доллару. Бегство капитала продолжается: ежемесячно за рубеж «уплывает» 1-1,5 млрд. долларов. На «беглецов» не действуют ни угрозы принятия драконовских мер, ни обещания налоговой амнистии при репатриации капитала в Россию. В итоге золотовалютные резервы РФ катастрофически уменьшаются. За 1998 год они сократились с 17, 78 млрд. долларов до 12,22 , т.е. почти на 1/3. Валютная составляющая резерва была 72,5% , стала 63,8%. Золото и приравненные к нему металлы невыгодно продавать сейчас на мировых рынках (цена тройской унции золота – менее 300 долларов). Иными словами, Центробанк не может позволить себе масштабные валютные интервенции для поддержания стабильности рубля.

Прогнозы экспертов до 2000 года не внушают оптимизма. Олег Добродеев убежден, что в России до 2000 года случится еще четыре, как минимум, «черных вторников». В расчетах использованы двойные логаритмы [9]. Г.Гриценко допускает вторую жизнь валютного коридора, но в виде ступенчатого курса с общей тенденцией на повышение котировок доллара. Провалы обменного курса рубля произойдут, если объем торгов на ММВБ опустится ниже отметки в 40 млн. долларов [10].

Хронический бюджетный дефицит был и остается миной замедленного действия, одним из «соавторов» августовского кризиса. Каждый год правительство торжественно обещает разработать экономный и честный бюджет. Но Государственная Дума в порыве патриотизма блокирует эти робкие попытки. Такое противостояние оправдывает секвестры (урезание бюджетных

ассигнований) и необузданный произвол в распределении ограниченных ресурсов между регионами, по отдельным блокам, получателям и строкам бюджета. Эти финансовые беды стали притчей во языцех. В словоизвержениях вокруг бюджета замалчивается коренной факт: финансовые обязательства государства неподъемны, превышают все мыслимые «пороговые» значения. А.Илларионов приоткрыл завесу относительно доли налогов и совокупных государственных расходов к ВВП. Оригинальность его методики в двух моментах: 1) учитывался *легальный* ВВП, т.е. зарегистрированный в органах статистики объем реализованных товаров и услуг, без учета вклада «теневой экономики». Этот сектор экономики выпадает из налогообложения, а его включение в совокупный объем ВВП дает простор для произвольных и приблизительных оценок; 2) осуществлена *корректировка* номинального ВВП. Основанием для нее являются значительные расхождения фактических цен от официально объявленных. Итак, в бюджете и налоговых проектировках много «*воздуха*». Итоговые цифры А.Илларионова таковы: за последние пять лет доля налогов в ВВП колебался в пределах 29-32%, а совокупные государственные расходы (по методологии МВФ с включением в консолидированный бюджет бюджета регионов, внебюджетных фондов) зашкаливала до 38-45% [11].

В бюджет-99 заложены прогнозные оценки Министерства экономики (по оптимистическому варианту): падение ВВП – 2%; по промышленности – 3%. Для информации : за 1998 год объем ВВП уменьшился на 5%, в промышленности – 5,5%. Инерция спада продолжится в первом полугодии – 8% ВВП. Инфляция за 1999 год рассчитана до уровня 30%, ее фактические масштабы в 1998 году – 84,4%. Экономисты за пределами Белого дома менее радужны в своих предвидениях макроэкономической конъюнктуры. По расчетам МВФ, экономический спад составит не менее 8,3%. В таблице 7 и графике 1 представлены ориентировки Института экономических проблем переходного периода (ИЭППП).

Оставляем цифры без комментариев. Каждый волен сделать собственные выводы.

Названные выше причины августовского кризиса лежат, так сказать, на поверхности; о них много говорят и пишут. СМИ, ученые, политики, граждане на кухне, митингах, «круглых столах» партий и движений. Значительно реже обществоведческие школы обращаются к внешнеэкономическим истокам кризиса, того, что называется «социологией государства».

Таблица 7

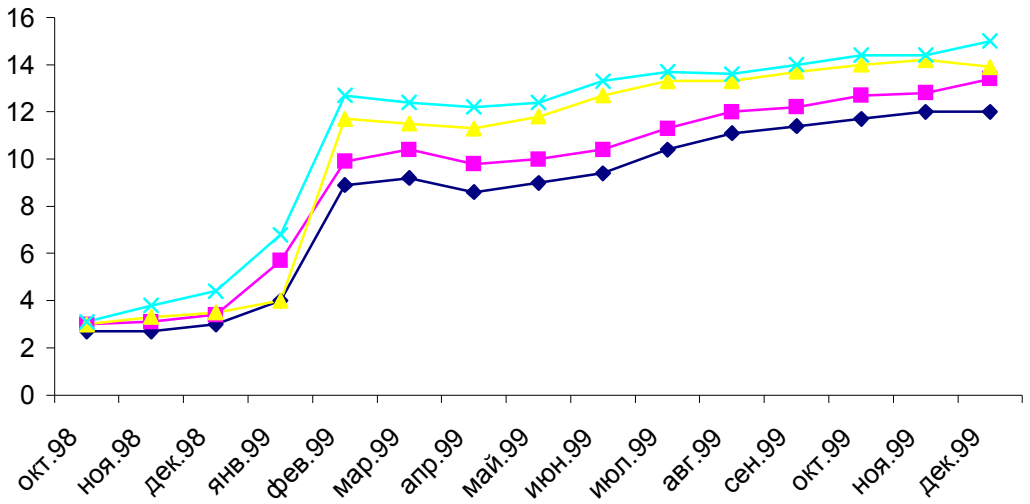
**Динамика макроэкономических показателей при реализации различных вариантов денежно-кредитной политики**

| | **1998 г. октябрь** | **1998 г. ноябрь** | **1998 г. декабрь** | **1998 г.** | **1999 г.** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Сценарий 1** | | | | | |
| Инфляция (%) | 3,0 | 3,5 | 5,6 | 68 | 259 |
| ВВП (млрд. руб.) | 260 | 269 | 284 | 2697 | 8280 |
| Темп прироста денежной базы (%) | 13,1 | 18,1 | 11,2 | 55,3 | 259,3 |
| Темп прироста М2 (%) | 13,1 | 12,5 | 5,6 | 29,7 | 259,4 |
| **Сценарий 2** | | | | | |
| Инфляция (%) | 3,0 | 3,5 | 5,6 | 68 | 330 |
| ВВП (млрд. руб.) | 260 | 269 | 284 | 2697 | 9130 |
| Темп прироста денежной базы (%) | 13,1 | 18,1 | 11,2 | 55,3 | 357,3 |
| Темп прироста М2 (%) | 13,1 | 12,5 | 5,6 | 29,7 | 375,5 |
| **Сценарий 3** | | | | | |
| Инфляция (%) | 3,0 | 3,5 | 5,6 | 68 | 370 |
| ВВП (млрд. руб.) | 260 | 269 | 284 | 2697 | 9573 |
| Темп прироста денежной базы (%) | 13,1 | 18,1 | 11,2 | 55,3 | 415,3 |
| Темп прироста М2 (%) | 13,1 | 12,5 | 5,6 | 29,7 | 415,4 |
| **Сценарий 4** | | | | | |
| Инфляция (%) | 3,0 | 3,5 | 5,8 | 69 | 420 |
| ВВП (млрд. руб.) | 260 | 269 | 285 | 2698 | 10526 |
| Темп прироста денежной базы (%) | 13,1 | 20,7 | 14,8 | 63,8 | 437,2 |
| Темп прироста М2 (%) | 13,1 | 14,9 | 9,0 | 36,8 | 437,3 |

Источник: Вопросы экономики. 1998. № 11.

График 1

**Сценарий динамики инфляции в октябре 1998-1999 гг. ( в %)**




Государство как верховный социальный субъект радикально отличается от семьи (домохозяйства) и организации (фирмы) по набору полномочий и масштабам ответственности. Современная социология еще с конца 70-х годов не довольствуется концепциями значения государства, выдвинутыми в свое время Марксом, Дюркгеймом, Вебером. Ссылка на классовую борьбу (Маркс), разделение труда и функций (Дюркгейм), бюрократию (Вебер) признаются фрагментарными, поверхностными и во многом устарелыми. Б.Бади и П.Бирнбаум (Франция) становление современного типа власти связывают с Х1Х веком и с необходимостью модернизации общества, где налицо феодальные тенденции и аграрное прошлое [12]. Иными словами, модернизация и индустриализация невозможны без утвердившегося государства, располагающего кадрами компетентных и подотчетных чиновников и применяющего легитимное насилие к нарушителям закона, виновникам произвола. Такое государство возникает там и тогда, где и когда на помощь верховной власти, противостоящей традиционной харизме и феодальной раздробленности, приходят элиты с их авторитетом, самодостаточностью и могуществом. По типологии Б.Бади и П.Бирнбаума, только Франция к началу XX века обладала полноценными атрибутами идеального государства. В Великобритании образовался причудливый сплав государства, харизмы и

гражданского общества. В Пруссии индустриализация государства не была завершена. США являют собой особый случай, ибо там не было ни феодализма, ни харизмы.

Французские социологи напрочь отвергают антигосударственный настрой в науке и общественном мнении. Государство – не заклятый враг общества, чудовищный монстр, а гарант стабильности, конституционности, мощный заслон сепаратизму. Естественно, здесь отбрасывается модель тоталитарного государства. Но сильное государство - императив эпохи в странах «третьего мира», где модернизация и деколонизация сопровождается повышенной хаотичностью. Коллизия между распадом старых институтов и формированием новых повышает конфликтность в обществе, усиливает сопротивление сил, цепляющихся за былые порядки, привилегии. Своевременно звучит предупреждение о том, что безоглядная ориентация на западные образцы государства и демократии не пойдет на пользу молодым обществам в стадии ранней трансформации.

В России управляемость и государственный надзор стремительно падают с конца 80-х, особенно после принятия Закона о государственном предприятии (1987). Рыночные реформы в России осуществляет ослабленное государство, потерявшее рычаги обуздания своеволия, сепаратизма, центробежных тенденций. Осознание упущенных возможностей пришло слишком поздно. Только в послании президента РФ на 1997 год проставлен лозунг «Порядок во власти – порядок в стране». В регионах и на местах принимаются законодательные акты с грубыми нарушениями Конституции России, ущемляются права и свободы граждан, процветают клановость и семейственность. Подрывается единое экономическое пространство России через запреты на вывоз продовольствия и сырья, отказ перечислять налоги в федеральное казначейство, нецелевое использование трансфертов, ассигнований, кредитов. Не без некоторого основания СМИ и ученые называют отдельные области, края и территории «заповедниками феодализма» Без укрепления государственности на разумных и законных началах не избежать

распада России, деградации экономического и политического положения в большинстве субъектов Федерации. Между тем в расколотом обществе ничтожно мало федеральных политиков и региональных руководителей, которые поднялись выше узких горизонтов выживания, сиюминутных интересов. Сепаратизм и местничество на исходе XX века – абсолютный анахронизм, не имеющий никакого оправдания.

Реабилитация государственности в России – задача приоритетная и долговременная. В рамках данного очерка обозначим контуры трех ликов государственности в постсоветском обществе.

1. Государство как *регулятор* экономики. Оставим в сторону запальчивые и во многом беспредметные споры между российскими последователями неокейнсианства и неолиберализма относительно экономических функций государства в трансформирующемся обществе. В настоящее время взвешенный прагматизм берет верх над догматической научностью. Выигрывает та политическая команда, которая без излишнего топтания на месте и повторения старых ошибок отберет наиболее технологические (на худой случай – приемлемые) решения по проблемам, не терпящим отлагательства. В этот перечень, на наш взгляд, должны войти:

- мониторинг и реструктуризация государственного долга на ближайшие полтора – два года;
- нормализация межбюджетных отношений Федерации – субъект Федерации – местное самоуправление;
- эффективное регулирование цен на газ, электричество, услуги транспорта, связи, жилищно-коммунальные услуги;
- воздействие на динамику спроса и предложения на рынках продовольствия, медикаментов, жилья и др.;
- действенный контроль за оборотом этилового спирта, алкогольной продукции, табачных изделий и пр.;

- активная промышленная политика с дифференцированной системой мерой по поддержке экспортеров и производителей на внутренний рынок.

2. Государство как гарант безопасности и устойчивости жизнедеятельности для всех законопослушных хозяйствующих субъектов, социальных групп и профессий, партий и движений. Этот блок функций российские органы власти выполняют из рук вон плохо, что вынуждает конфликтующие стороны прибегать к «внутренним разборкам», без обращения в суды и правоохранительные органы или растаскивать « служивых» в свои «крыши». Государственная власть выйдет из состояния паралича, обретет былую силу и авторитет, если «оправдают» себя по таким направлениям:

- усиление роли Конституционного Суда в конфликтах, затрагивающих целостность и нерушимость пространства в России;
- восстановление исполнительской вертикали во всех звеньях власти, особенно в «мятежных» регионах. Для достижения этой цели могут быть задействованы процедуры отрешения губернаторов и мэров от должности, двойного подчинения (избирателям и вышестоящей власти);
- соблюдение гражданского, трудового и акционерного законодательства, приведение его в соответствие с реалиями 90-х годов;
- наступательная и бескомпромиссная борьба с организованной преступностью, коррупцией, экономическими преступлениями, покушениями на жизнь и здоровье граждан;
- наведение порядка в области заработной платы, пенсий, детских пособий, компенсаций и возмещения ущерба.

3. Отношение к государству. Здесь целый букет странных чувств и действий. К августу-98 большинство граждан окончательно потеряло доверие *ко всем ветвям власти*. По каждому акту произвола вы слышите на кухне, на

работе, в общественных местах: «Куда смотрит государство?», «Все начальники – сволочи!» и тому подобное. Такого низкого рейтинга власть не знала на всем протяжении XX века. Нечто сопоставимое наблюдалось в России лишь в феврале-октябре 1917 года, а в Германии – сестре по несчастью в 20-е годы, в период Великой Республики. И только титанические усилия государственной власти со временем восстановят хотя бы минимальное взаимопонимание органов государства и населения.

Россия издавна показывает миру пример негативного, раздраженного, желчного отношения к власти, отношения, доведенного до крайности, абсурда. Ю.Олещук (ИЛЬЭМО) назвал это отношение – властененавистничеством. Я бы дал ему термин покороче – «этафобия». Приведу свидетельство дореволюционного журналиста правого толка Суворина, большого знатока общественного настроения, друга А.П.Чехова: «Что за невозможный мы народ! Это только видимость, что мы разбираемся в собственных делах. На самом деле подряд ждем *невозможного* от правительства. А как оно не получается – готовы *на огне его изжарить*. Что за проклятая привычка – только *ругаться*. У нас ведь умен тот, кто власть ругает. А скажи слово за нее – пойдешь в дураках, а то и хуже. Истинно больные мы какие-то» [13].

Этафобия далеко не безвредна. За всплеском эмоций из-за стрессов по вине государства явно просматривается мощный психологический барьер на пути преобразований. Отказ в поддержке власти помешали скорому осуществлению реформ Александра II и отнюдь не ретроградных начинаний Николая II. Обратимся к недалекому прошлому: интеллигенты-шестидесятники третировали Н.С.Хрущева как “бездаря”, а ведь при нем начаты массовое жилищное строительство, снижение налогов, десталинизация и демилитаризация общества и экономики, сближение отраслевого и территориального управления, борьба с привилегиями и др. В благородном порыве гнева против “мужлана” в Кремле интеллигенты-шестидесятники пропустили поворот к деградации советского общества, заметный с 1968 года. Не лучше и общественные настроения накануне XXI века: какими-только

эпитетами не награждают действующего президента Б.Ельцина. Не накличет ли бед этафобия, ненависть к власти?

Этафобия уживается с синдромом униженной нации, который толкает граждан, государство в ловушки показного патриотизма. Тема отнюдь не новая, восходящая к историческому поединку славянофилов и западников. В критическое время национальное сознание обострено. Такая реакция естественна и плодотворна, если она воодушевляет на преодоление кризиса, улаживание конфликтов и трений с соседями. Но возможен другой исход: патриотизм незаметно обрастает самодовольством, а самодовольство перестает в самообожание, а оно ведет к самоуничтожению. Открытие этого алгоритма эволюции патриотизма принадлежит величайшему мыслителю XIX века В.Соловьеву, пережившему в 80-е годы прошлого века драму славянофильства (лестница В.Соловьева, аналог таблицы Менделеева – так называет этот алгоритм А.Янов) [14]. Россия 90-х годов еще не освободилась от рецидивов имперского сознания в быту и политике. Сколько оскорбительных слов и выражений в адрес бывших республик СССР по поводу Севастополя и Крыма, русскоязычного населения в СНГ и Балтии! Сплошь да рядом акты ксенофобии. Самоуничтожение произойдет тогда, когда Россия , не сообразуясь с реальностью, поведет себя на мировой арене как сверхдержава периода “холодной войны”, возьмет на себя непосильные обязательства, потеряет по пустякам своих союзников и попутчиков.

И последний штрих к задаче реабилитации государственности в России. Власть все должны уважать и не бояться. А вот о страхе перед властью экономисты почти не пишут, передоверяя эту “крамольную” тему в исключительную компетенцию психологов, социологов, политологов. И напрасно. Ни одна общественная система никогда и нигде не утверждалась без подсистемы страха. Вот что пишет психолог И.Г.Яковенко об обязательности страха для выучки человека в существо, пригодное для включения в индустриальную среду или рыночную систему: “Подсистема страха не может бездействовать... По своим базовым характеристикам патриальхальный

субъект невписываем в промышленные технологии. Его психофизика, культурный багаж, реакции, установки, ценности – все это входит в раздрай с требованиями урбанистической, промышленной среды. Необходимо невероятное насилие над природой такого человека для того, чтобы сколько-нибудь эффективно вписался в систему. Такое насилие требует санкций на витальном уровне ... В противном случае общество неизбежно *захлестнут неразбериха и хаос*. Четыре последних десятилетия мы наблюдаем, во что выливается снятие подсистемы страха в обществе, не выработавшем *альтернативные санкции и консервирующем* патриархальные инстинкты» [15]. Страх и фабрика, страх и рынок. Эти связки обладают неприкрытым цинизмом. Но ученый по долгу профессии обязан смотреть правде в глаза и не питать излишних иллюзий относительно издержек трансформации в любом обществе.

Государство, наряду с рынком, участвует в формировании институтов, т.е. обычаев. установлений, правил игры, добровольно соблюдаемых хозяйствующими субъектами. Крепкие институты рыночного и демократического назначения – упущенное звено преобразований 90-х годов[16]. Ни Федеральная комиссия по ценным бумагам (ФКЦБ), ни профессиональные организации не смогли удержать своих «подчиненных» от рискованных операций. Тем самым не были предотвращены панические настроения среди участников валютного и фондового рынков, возникшие с весны-98 и не погашенные траншами МВФ и корректировкой валютного коридора. Августовский кризис вернул к старту рыночных реформ, к вопросу, что лучше: начинать реформы с риском коллапса институтов или отложить реформы до укрепления институтов рыночной экономики? [17] Вопрос трудный. Оба варианта ответа имеют массу минусов и не могут вернуть Россию к исходному состоянию, «чистому листу». Теперь придется наверстывать упущенное по части институциональных новшеств.

Обсудим теперь сложившуюся ситуацию и прогнозные суждения под новым углом зрения – кто выиграл и кто проиграл от «шока» августа-98, какие сдвиги произошли и произойдут в расстановке сил основных «игроков» в

экономике и во власти России. Большинство выводов сформулировано тезисно, скороговоркой, без подтверждения аргументами и фактами. Разъяснения даны скорее в виде исключения, по проблемам, мимо которых пройти нельзя. Из-за экономической неграмотности и отсутствия общественно-государственной защиты в банковском деле и на рынке ценных бумаг список потерпевших возглавляют вкладчики, инвесторы в ГКО, корпоративные бумаги и др.

С августа 1998 года, после короткой передышки Россия снова вступила в полосу высокой инфляции, дороговизны. Иными словами, произошел откат к параметрам 1994-1995 гг. Эксперты подвергают критике расчеты правительства (30% годовых) как явно заниженные. Более вероятный прогноз инфляции заложен в «вилке» 50-80%, т.е. на уровне прошлого года. Дороговизна существенно ухудшила показатели благосостояния российских семей, а численность живущих ниже прожиточного минимума неуклонно возрастает.

От августовского кризиса пострадали наиболее продвинутые по рыночным критериям отрасли и регионы. На глазах «усыхает» средний класс, едва-едва преодолевший стадию эмбриона. Ряды безработных пополнили челноки, мелкие торговцы, банковские служащие, работники рекламных и туристических агентств, менеджеры, бухгалтеры.

В принятии важнейших политических и экономических решений на первые роли выдвинулись руководители или выходцы из силовых структур. Однако «силовики» все еще остаются « приватизированными», вовлеченными в орбиту влияния старых и новых олигархов.

События до и после 17 августа сыграли злую шутку с олигархами. Подтвердилась народная мудрость: «Посеешь ветер – пожнешь бурю». Младореформаторы в правительстве (А.Чубайс, Б.Немцов, С.Кириенко) частенько вызывали у олигархов аллергию за самостоятельные, несанкционированные инициативы: будь-то проект реорганизации естественных монополий или введение процедуры ускоренного банкротства. И месть за ослушание наступала мгновенно. Вспомним, к примеру, дело»писателей». А С.Кириенко олигархи терпеть не могли с первых дней его

премьерства. Олигархи через ангажированные СМИ пустили в оборот прозвище «киндер-сюрприз». С подачи Бориса Абрамовича Березовского (БАБ) последовала скоропалительная отставка С.Кириенко. Ради свержения младореформаторов олигархи не брезговали ничем. Атаки на российский рубль, ажиотаж на рынке ГКО, бегство капитала за рубеж – все это, в дополнение к внутренним слабостям российской экономики и экономической политики, сделало дефолт 17 августа неизбежным . Олигархи добились своего в одном – С.Кириенко в отставке и просчитались в другом – не удалось «продавить» через Думу РФ кандидатуру В.С.Черномырдина, былого протеже БАБа. Но главное даже не в кадровых рокировках. Дефолт по ГКО нанес чувствительный удар по экономическому могуществу финансовых олигархов («семибанкирщины»). Каха Бенукидзе (сам олигарх, но из реального сектора) допускает, что после августа-98 банкиры-олигархи превратятся в *просто состоятельных людей* [18.] Думаю, поспешный приговор. Очевидно, что финансовые олигархи покинули ринг «тяжеловесов», но они вместе и в одиночку еще способны вызывать не один «черный вторник» или правительственный кризис [19.]

Взлет и падение финансовых олигархов заслуживает отдельного разговора. Зафиксируем самые важные вехи в коллективной биографии финансовых олигархов. С конца 80-х будущие олигархи не преминули воспользоваться «ножницами» между мировыми и внутренними ценами на нефть и нефтепродукты, цветные металлы, компьютеры, легковые автомобили, «близостью» к власти, бюджетным деньгам и дешевым кредитам. Тогда же, до легитимной приватизации олигархи «прихватили в аренду» и во владение престижные объекты национального достояния СССР. Ваучерная приватизация позволила за бесценок приобрести контрольные и блокирующие пакеты акций в базовых отраслях российской экономики. Новый передел собственности в пользу олигархов произошел после залоговых аукционов. За финансовую поддержку Б.Ельцина на президентских выборах (злые языки называют сумму в 3 млрд. долл.) олигархи потребовали «благодарности» в разных формах, в том

числе и виде прямого делегирования «своих» в федеральное правительство. Вспомним пребывание В.Потанина (ОНЕКСИМбанк) на посту вице-премьера. Но вот нашла коса на камень. Младореформаторы попытались освободиться от удушающих «объятий» авторов письма» 13, письма, переломившего динамику общественного настроения накануне президентских выборов 1996 года. С марта 1997 года пути младореформаторов и олигархов разошлись.

На чем основывалось былое влияние финансовых олигархов? Привлеченные средства (населения, фирм, иностранных инвесторов). Личные связи с правительственными чиновниками самого высокого ранга. Контроль над общероссийскими СМИ (газеты, телевидение). «Прокрутка» бюджетных денег через уполномоченные банки. И лишь немногие владели промышленной собственностью или умели наладить там эффективный менеджмент. Избыточные и диверсифицированные активы позволяли «надувать щеки» и вводить в заблуждение общественное мнение [20]. Час истины наступил после августовского кризиса и прихода в Белый Дом Е.Примакова. Осень банковской элиты предоставили шансы выйти из полутени другим ветвям олигархии: региональной элите, Центробанку (В.Геращенко предпочитает сохранять свободу действий), генералам от ТЭК и ВПК.

Присутствие финансовой олигархии в постсоветской России, если отвлечься от событий хроники, ставит перед политологами и экономистами вопросы фундаментального характера. Каково историческое место финансовой олигархии в переходный период: эпизод в процессе становления основ рыночной экономики или неизбежная стадия в движении от тотальной монополии к конкурентной свободе предпринимательства [21]? Допустимы ли компромиссы реформаторов с олигархами? Какие компромиссы: тактические или стратегические? На каких условиях? В чем особенности развития олигархического капитализма в России? Каковы его связи и взаимопереплетения с другими моделями капитализма: криминальным и номенклатурным? Возможно ли в России наступление «народного», «демократического» капитализма? Вопросы пока без ответа.

Августовский кризис обнажил полное и окончательное банкротство академической науки перестроечной волны. Сразу же после вступления в должность Е.Примаков и его первый зам. по экономике Ю.Маслюков пригласили академиков (Л.Абалкина, О.Богомолова, Д.Львова, Н Петракова) и примкнувшего к ним С.Глазьева для разработки антикризисной программы. Программу академиков «забраковали» сами заказчики, объявив, что они будут следовать не программам, а отберут самые неотложные меры. Не поддержали академиков ведущие эксперты партий и движений, научные обозреватели самых авторитетных деловых газет и еженедельников.

Программа академиков включала семь основных пунктов, сводимых к одной-единственной идее – включить печатный станок. Ее главное обоснование: В России самая низкая в мире норма монетаризации ВВП. Вот что предлагали академики:

- регулярные индексации зарплат, пенсий, стипендий за счет дополнительных бюджетных поступлений, базирующихся на росте цен;
- создание государственного фонда для централизованных закупок импортного продовольствия;
- расширение масштабов денежной поддержки банков, занимающихся кредитованием промышленности через уполномоченные банки;
- обязательная продажа экспортерами 100% валютной выручки Центробанку; резкое сокращение числа банков, уполномоченных осуществлять валютные операции;
- восстановление института спецэкспортеров для определенной категории стратегических товаров;
- решение проблемы неплатежей путем контролируемой эмиссии и покрытие просроченных долгов за счет разового вливания денег в экономику;
- сознание условий для роста российской промышленности благодаря стимулированию спроса на отечественные товары [22].

Программа академиков, за исключением отдельных деталей и частностей, оказалась неприемлемой даже для сторонников активного государственного регулирования экономики.

Августовский кризис участил бюллетени о бесповоротной кончине экономического либерализма, экономики свободной конкуренции [23]. Так ли это? Видимость обманывает. Такое случается в истории не единожды. Решения от 17 августа с плеча называли бездушным, безграмотным, нелепым, вредным. Почему же тогда его не отменили незамедлительно. Ведь ничто не мешало это сделать. Значит, ничего другого нельзя придумать. Альтернатива 17 августа – ежемесячно печатать до 30 млрд. руб., т.е. приглашение к гиперинфляции, экономической катастрофе.

Несмотря на экстремальные условия осуществления рыночных реформ, ошибки, просчеты и колебания, допущенные реформаторами, удивительную жизнестойкость проявили три константы: либерализация цен, приватизация, конвертируемость рубля. Обнаружен любопытный парадокс: во власти бесспорно произошел сдвиг влево. В правительстве Е.Примакова экономический блок возглавлял посланец КПРФ Ю.Маслюков, аграрный сектор – Г.Кулик (от Аграрной партии). Власти, СМИ и штатные ораторы на митингах винят во всех смертных грехах «демократов», в первую очередь Е.Гайдара, А.Чубайса и К° [24]. И вместе с тем вдумчивые политологи, знатоки избирательных технологий констатируют разрыв между ходячими разговорами о левых настроениях масс и «молчаливыми» рыночниками. Если спрашивать людей не о партии и лидерах, а об их отношении к свободе торговли, обращения СКВ, выезда за границу, митингов и демонстраций, политической деятельности, религий, то ответы у внушительной части электората опровергают тезис о маргинальности либерально-рыночных ценностей [25].

Августовский кризис означает, что сорвана и причем надолго финансовая стабилизация, проводившаяся правительством В.Черномырдина с декабря 1992 по март 1998 гг. В ней соседствовали разумные решения с популистскими. Потерпела поражение политика откладывания на неопределенное будущее

разрешения острых проблем, модель «долговой» экономики [26]. Это и поражение реформаторов, мирившихся с непоследовательностью и противоречивостью этой политики. Для российских реформ август-98 знаменует собою остановку, паузу. Неизбежна она или нет? Западные социологи категоричны в утвердительном ответе. Они выдвинули концепцию «первоначального провала» любой попытки модернизации запоздалого общества, каким является и Россия.

Как долго продлится топтание на месте, а то и откат реформ? Ведь точность прогнозов иллюзорна, так как по многим составляющим царит неопределенность и вариантность с большими допусками по ошибкам. И все-таки для иллюстрации воспользуемся предсказаниями А.Улюкаева. Оседлав идею циклов в семь лет, он выносит на обсуждение такую типологию советской (российской) истории: 1) первый этап – с 11 марта 1985 по 19 августа 1991 гг.; 2) второй – с 19 августа 1991 по 23 августа 1998 гг.; 3) третий – с 23 августа 1998 по 2004-2005 гг. Сущность первого этапа состоит в «выходе из социализма» (западня планово-распределительной системы). За время второго этапа утвердились общие основы рыночной экономики (капитализма). После августа 1998 года будут попытки усилить социальную направленность экономической политики. Однако российские власти столкнутся с ловушками «государства всеобщего благосостояния». Одна из них связана с наличием порога ВВП на душу населения – не менее 10 тыс. долларов. При меньшем уровне (как в России 2-3 тыс.) возможны стагнация нищеты, паразитирования на социальных обязательствах государства (один с сошкой, семеро с ложкой). Другая ловушка вызвана тем, что социально-рыночное хозяйство ведет к снижению конкурентоспособности национальных производителей. Об этом предупреждает опыт Швеции, Великобритании, Бельгии, Нидерландов [27].

Августовский кризис оживил давние споры о стратегии, модели и скорости проведения рыночных преобразований в России. Представим резюме наиболее значимых публикаций.

Л. и Р. Евстигнеевы констатируют: на первом этапе реформирования (90-е) проблема национального *капитала* выглядела *вторичной* по отношению к развитию *рынка*. Финансово-денежные рынки формировались вокруг государственного бюджета. Многоходовая приватизация на микроуровне (домохозяйства, фирмы, предприятия) создала базис частной собственности, но еще отсутствует механизм системного взаимодействия микро- и макроэкономики. Государство и общественное сознание *переоценило* трансформационные возможности свободной конкуренции. За 90-е годы расширилось рыночное пространство, но общество не освободилось от структур и идеологии «рыночного социализма». Государство как главный финансист и инвестор на финише первого этапа превратилось в барьер для нормальной рыночной стыковки микро- и макроэкономики. Экономические ведомства предпочитали реформировать по *частям*, отсюда избыточное количество вариантов реформ, преобладание политики «проб и ошибок».

Исчерпание модели свободной конкуренции выдвигает на первый план проблему созревания национального капитала по инициативе и под надзором финансового капитала. С переходом ко второму этапу реформ предстоит смена приоритетов, а не просто непосредственная реакция на допущенные прежде ошибки. Должна возникнуть новая триада рынок – капитал – государство. Усложнится состав и взаимосвязи объектов и субъектов макроэкономики (органов государства, хозяйствующих субъектов, общественных институтов). Здесь обязателен кругооборот капитала, продукции, доходов, финансов, собственности, основных производственных фондов, т.е. *кооперация* различных функционирующих капиталов. Коль скоро в функционировании национального капитала превалирует принцип кооперации, то очевидно, что экономический рост – это не только проблема *отрасли* и даже межотраслевого комплекса, а проблема макроэкономики в сложном взаимодействии трех ее уровней. Эти уровни макроэкономики вычленены благодаря новаторским исследованиям Дж.Кейнса, Дж.Хикса, Х.Минского. В мире макроэкономики обнаружено

сосуществование сложных форм олигополии, монополии, кооперации, т.е. и рынок модифицирует свои свойства в индустрии (ядре экономики) [28].

Продолжается исследование первопричин проблемы неплатежей. Оригинальную трактовку выдвинули Г.Гриценко и В.Ступин [29]. По их мнению, в России за 90-е годы апробированы две модели макроэкономического равновесия и поддержки бывших государственных предприятий. С 1992 по 1994 гг. равновесие обеспечивалось через инфляцию, введение параллельной денежной системы (векселя, взаимозачеты, казначейские налоговые освобождения). Благодаря масштабной эмиссии и безвозвратным, безнадежным и списанным кредитам предприятия опасались от банкротства. С 1995 года подключен другой механизм – неплатежи. Так как законодательство о банкротствах не работает, то в экономике с неравновесными ценами равновесие достигается через цепочку неплатежей. Все игроки на товарных и иных рынках согласны с частичной неоплатой факторов производства, а государство – с частичной неуплатой налогов. В России не подтверждаются кейнсианские рецепты равновесия через обратную взаимозависимость инфляции и безработицы (по аналогии с сообщающимися сосудами). Из-за запрета продавать по ценам ниже себестоимости (административное ограничение на взаимную адаптацию спроса и предложения) фактически оплаченные цены существенно отклоняются от объявленных. В России фактор безработицы не участвует в достижении макроэкономического равновесия. Отсюда следует вывод: неплатежи – это системное явление, эту проблему не искоренить «красногвардейской атакой». Необходим пакет мер долговременного действия.

Финансовые неурядицы 1998 года пополнили ряды приверженцев экономического «чуда» в Чили и ее «отца» – А.Пиночета. В.Найшуль, директор Института национальной модели экономики называет образцом для России Чили. Там, после краха социалистического эксперимента С.Альенде, к власти пришли настоящие идеалисты – католические консерваторы. В Чили отсутствуют разводы, искорена коррупция, за неуплату по контрактам сажают в тюрьму [30]. В адрес Чили складывает дифирамбы и Д.Травин. Чили ближе

нам, считает он, по историческому времени и экономической культуре. Эта страна прошла через испытания популизмом и получила мощную прививку от рецидивов вульгарного кейнсианства. Чили умело разрешила проблему долгов: здесь смело пошли на конвертацию внешнего долга и пакеты акций предприятий, привлекательных для иностранных инвесторов [31]. Воистину нет пророка в собственном отечестве.

Август-98 дал оппозиционерам очередной повод требовать смены курса реформ. Встречается и курьезная аргументация. Так, Сергей Кара-Мурза призывает вернуться к эпохе «домотканой вещи». Он бичует рынок за его расточительность. Разительный, по его мнению, пример. В цене напитка до ½ поглощает стоимость пластиковой бутылки. Он верует в то, что Россия как полуразрушенное традиционное хозяйство не станет и не может стать гражданским обществом. Россию спасет не рынок, а семья. Катарсис в России, убежден С.Кара-Мурза, лежит в той же логике поведения, которой следовала Япония после поражения во второй мировой войне. Япония установила культурные барьеры, которые являлись невидимым «железным занавесом» при формальной открытости Западу. Директор разорившегося банка кланяется и плачет перед вкладчиками – ему стыдно. Гусинский плакать не будет. Япония в мире, за береговой зоной, - безжалостный конкурент. Но внутри страны японцы покупают у своих крестьян рис по цене в 5 раз выше мировой [32]. Оставим без комментариев эти пассажи. Судьба семьи и промысла в индустриальном и постиндустриальном обществах не так проста, чтобы отважиться на безапелляционные рассуждения.

Август-98 первоначально вызвал откровенно пессимистические оценки и прогнозы. И лишь спустя месяц-другой пришло осознание того, что любой кризис – это не только зло, но и в известном смысле благо. Кризис ускоряет поиски выхода из тупика прежней стратегии. Обвал импорта после серии скачков курса доллара дал шансы – временные – для промышленности России. И те предприятия и отрасли, которые не замешкались на переправе, добились неплохих результатов. Обратимся к отдельным фактам и примерам.

«Точки роста» сохраняются в алюминиевой промышленности, производстве целлюлозы, бумаги, текстиля, продовольствия и др. В этих подотраслях успешно функционируют предприятия с иностранными инвестициями (ПИИ). Из России не уходят наши «давние знакомцы». За 90-е годы компания Марс осуществила инвестиций на 500 млн. долларов, Нестле – 100 млн., Кэдбери – 120 млн., Кока-Кола – 750 млн. Появился и новый крупный инвестор из Швеции. ИКЕА (мебель) намерена вложить в 9 специализированных универмагов (в Москве – 6, Санкт-Петербурге – 3) до 1 млрд. долларов. Будут благоустроены прилегающие территории, проложены подземные коммуникации, дороги, подъездные пути. Первый магазин откроется в октябре 1999 года в районе международного аэропорта Шереметьево (торговая площадь – 31 тыс. кв. м.) [33].

Названные подотрасли «легки» на выздоровление, но они еще не восстановили дореформенный потенциал. К тому же их доля в структуре промышленной продукции России относительно не велика по сравнению с вкладом подобных отраслей за рубежом. В этом читатель может убедиться по данным приложения 3.

В теории и на практике особые надежды у нас и за границей возлагаются на экспортные отрасли. Но тут возникает «закавыка»: что лоббировать больше и быстрее остальных? ТЭК? ВПК? Металлургию? Продукция этих комплексов представлена на мировых рынках. Многие эксперты отдают пальму первенства алюминию [34]. Этот металл сейчас всему голова, особенно для упаковки продовольствия. Если выбор падет на этого «новичка», тогда нужно срочно избавляться от жесткой «руки» криминалитета, оседлавшего руководство алюминиевыми комбинатами и потоки валютной выручки.

Как установить приоритеты в российской промышленности? Может быть, повторить нестандартный подход японцев, которые собрали вместе тысячу лучших экономистов, отраслевиков и обязали их за 7 дней отобрать 7 приоритетов?

Отбор приоритетов предпочтительно начинать с науки. Давно подмечена своеобразная лесенка: наука должна развиваться быстрее техники и технологии, а те опережать в своем развитии конкретные отрасли и производства. По данным б. вице-премьера В.Булгака, по 17 направлениям Россия достигла мирового уровня или превышает его. В этот заветный список входят: атомная энергетика, авиастроение, сверхтвердые материалы, искусственные системы, экологический мониторинг, биотехнологии, некоторые вакцины и т.д. По 22 направлениям НИОКР ситуацию можно подправить в ближайшие годы [35].

Важно также соотнести эти списки с мировыми прогнозами по ведущим профессиям и производствам на XXI век. И вот здесь возникают значительные несовпадения. Завершается мода на экономистов, юристов, социологов, век станет “золотой жилой” для психологов, биологов, экологов, генетиков. В России традиционно авторитетны точные и технические науки. Кто прав?

После науки особым вниманием властей и бизнеса должны пользоваться средства связи и коммуникации, а также все виды транспорта без всякой дискриминации. Россия должна включать в свои долгосрочные планы такие крупные проекты, как провоз пассажиров и грузов из Дублина через всю Европу и Россию до Токио по железной дороге, линия остров Хокайдо – Комсомольск-на-Амуре с возведением тоннеля или моста [36].

Отбор «точек роста» в промышленности России должен быть сопряжен с ведущими тенденциями развития мирового хозяйства. Суммируем важнейшие особенности мирохозяйственных связей по итогам за 1997 и начало 1998 гг. [37].

Усилилась открытость национальных экономик, что выражается прежде всего в росте экспортной квоты, т.е. доли экспорта к ВВП. В 1997 году она составляла в среднем 20%, с дифференциацией по группам стран – развитые страны – 27%, развивающиеся страны – 12%, страны с переходной экономикой (без России) – 5,5%. В России квота возросла с 4% (1991) до 20% (1997). В этой динамике отразился противоречивый процесс: с одной стороны, вовлеченность фирм и предприятий России в мирохозяйственные процессы и резкий спад

производства, с другой. Усилилась экономическая экспансия со стороны наименее развитых стран (НИС, 48 стран), а также со стороны Индии, Китая, Мексики, Бразилии, Аргентины и др.

Активно внедряются стандарты по технике и технологиям, загрязнению окружающей среды, деятельности финансовых институтов, бухгалтерской отчетности, национальному счетоводству. По каналам МВФ и ВТО унифицируются требования к налоговой политике, занятости и др. Диплом американских университетов стал главным критерием приема на работу в транснациональные корпорации (ТНК) и международные организации.

На протяжении последних 25 лет четко обозначилась тенденция к деиндустриализации, т.е. относительное падении доли промышленности в объеме и структуре ВВП. Симптомы деиндустриализации многообразны: падение доли занятых в обрабатывающей промышленности; перенос трудоемких и материалоемких отраслей (текстиль, металлы и конструкции) на периферию мирового хозяйства. В США пик занятости в обрабатывающей промышленности приходился на 1965 год (28%), к середине 90-х годов она не превышала 16%. В Японии деиндустриализация отмечена с 1973 года. Деиндустриализация порождена многими факторами, в частности экспансией сферы услуг, телекоммуникаций, повышения качества жизни с ориентацией на услуги в области образования, медицины, досуга и др.

В XXI веке ожидается выдвижение Всемирной торговой организации (ВТО) в качестве одного из главных фигурантов мирового хозяйства. Через ВТО (130 государств) в настоящее время проходит до 90% международной торговли.

В компетенцию ВТО входят крупномасштабные проблемы экономико-торгового и научно-технического сотрудничества. Назовем наиболее значимые проекты и мероприятия.

Соглашение по информационным технологиям (СИТ, 1998) предусматривает либерализацию торговли по 300 наименованиям товаров: компьютеры, программное обеспечение, телекоммуникации, полупроводники и др.

В 1997 году США, Канада, ЕС заключили соглашение по техническим стандартам о взаимном признании процедур инспекции, контроля и сертификации информационной технологии, средств связи, фармацевтических продуктов, медицинской аппаратуры, морских прогулочных судов и др.

В рамках Уругвайского раунда ГАТТ/ВТО разрабатываются обязательные правила регулирования конкуренции и антимонопольного законодательства на внутренних рынках.

После симпозиума ООН по электронной торговле (1994) в разных регионах мира создаются информационные центры ( в России – 2 ) с вытеснением бумажного оформления сделок. Особо привлекательны трейд - пойнты для малого бизнеса, не имеющего опыта внешнеэкономических связей.

ВТО разрешает отдельным странам вводить отсрочки по либерализации торговли по текстилю и швейным изделиям. Учреждаются международные агентства, которые отслеживают конъюнктуры на товарных рынках и предупреждают об их насыщении.

ВТО и специализированные учреждения ООН активно продвигают трудовые и экологические стандарты.

РФ ведет изнурительные переговоры о вступлении в ВТО. Главное препятствие – Россия не признается страной с рыночной экономикой. Отсюда широкий спектр дискриминационных мер, применяемых к российским экспортерам; антидемпинговые процедуры, жесткие квоты, завышенные пошлины и др. Смена статуса в ЕС для РФ позволила бы закрыть 13-14 из 15 антидемпинговых процедур. По расчетам Министерства внешнеэкономических связей, прямой совокупный ущерб от ограничительных мер в 1997 году превышал 500 млн. долларов. Особо чувствительные ограничения по стали и текстилю. Торгово-промышленная палата РФ оценивает совокупные потери от

неучастия во ВТО суммой в 1-4 млрд. долларов. Антидемпинговые меры используются конкурентами России для вытеснения российских товаров из прибыльных ниш международной торговли. До распространения на Россию статуса страны с рыночной экономикой, антидемпинговые меры применяются не только против конкретных экспортеров, но и на весь российский экспорт соответствующего товара.

Российским экспортерам и банкам придется решать головоломку евро. С 19 января 1999 года начались на ММВБ регулярные торги по евро для безналичных расчетов. Центробанк размышляет о плюсах и минусах включения евро в состав золотовалютных резервов России. Евро может, но не стал серьезным конкурентом доллару. Основные баталии впереди. Слабая зона евро – экономика Испании, Португалии, Италии. Германия еще не отошла от «шока» объединения восточных и западных земель. Судьба евро зависит и от валютной политики Китая? Будет ли девальвация юаня? Как распорядится Китай со своими долларами (более 30 млрд.): «залпом» или малыми «дозами»? Опыт Европы – 11 важен не только как уникальный эксперимент путешествия в неведомое *коллектив-валюты*, но и тщательной и эшелонированной подготовкой к продвижению евро в рамках ЕС и за его пределами (приложение 7). Евро – молчаливый, но грозный укор для России, которая декларирует о валютном союзе с Белоруссией, не имея четкой программы и графика действий.

Перестройка мирового экономического порядка – насущная проблема XXI века. В этой перестройке должна быть задействована и Россия.

Завершаем обзор ближайших и отдаленных последствий августовского кризиса. Преждевременно ставить последнюю точку. Основные стратегические решения еще не приняты. И каждый вправе донести свою позицию и свои доводы к власть предержащим и общественности.

## Сноски и примечания:

1. См.: Коммерсант. 1998, 17 октября и 16 декабря; «Новое время». 1999, № 2-3. с. 16-25
2. См.: Об этом писал, например, М.Фридмен. См.: Независимая газета. 1998, 23 октября.
3. См.: Bruno Abescat.L′euro dope l′Turope // L′Express. 1999, du 7 au 13 janvier N 2479, p. 16-17.
4. См.: Интерфакс-А и Ф. 1998, 23-29 октября. № 43. с. 5. Об этом же “Эксперт”. 1998, 5 октября. № 37. С. 26-27.
5. См.: Стиглиц Дж. Многообразнее инструменты, шире цели: движение к пост-Вашингтонскому консенсусу// Вопросы экономики. 1998. № 8.
6. См.: Интерфакс – АиФ. 1998, 12-24 сентября. № 38. С.14.
7. См.: Независимая газета. 1998, 16 сентября
8. См.: Эксперт. 1998. 16 ноября. № 43. С. 12.
9. См.: Независимая газета. НГ-Сценарии. 1999. № 1. С.5.
10. См.: Деловой экспресс. 1998, 8-15 декабря. № 45.
11. См.: Вопросы экономики. 1998. № 11.
12. См.: Bernard Badie, Pierre Birnbaum. Sociologie de l′Elat. Nouvelle e′dition augnentée d′une préface. P.: Grasset. 1982.
13. См.: Цит. по : Олещук Ю. Властененавистничество // Власть. 1998. № 2. С. 64-69.
14. См.: Янов А.Л. От «патриотизма» к национализму самоуничтожению // Общ. науки и о совр. 1998, № 6. С. 107-124.
15. См.: Мир психологии. 1998. № 3. С. 219-220.
16. См.: С.Малахов убежден, в том, что экономический либерализм должен опираться на разветвленную сеть институтов коллективного действия. Институты как бы заполняют ниши. свободные от рыночного обмена; они являются *замещением и дополнением рынка*. См.: Вопросы экономики. 1998. № 8. С. 115.
17. См.: Попов В. Сильные институты важнее скорости реформ // Вопросы экономики. 1998. № 8. С. 67-68.
18. См.: Независимая газета. 1998. 17 сентября № 2 С. 2-3.
19. См.: По информации «Эксперта» 23 января 1999 года Е.Примаков отверг притязания Б.Березовского на реорганизацию ОРТ, увольнение отдельных министров. В ответ прозвучала угроза «не таких снимали». Премьер решил ускорить принятие пакта о политическом согласии.
20. См.: Обозреватель «Русской мысли» (Париж) Василий Андреев отдает должное умению Б.Березовского подготовить «сброс» информации в СМИ (первое звено) и провернуть замысловатую политическую комбинацию (второе звено). Но ему редко удается добиться полноценного результата от задуманной игры. См.: Василий Андрннв. Действительные и мнимые успехи Бориса Березовского // Русская мысль, 1998, 6-12 августа, ; 4234.
21. См.: А.Головков, А, Шухунянц высказывают предположение, что финансовый кризис предотвратил приход к власти олигархического режима. См.: Век. 1998, 10-17 декабря. № 48.
22. См.: Эксперт. 1008, 21 сентября, № 35. С. 12.
23. См.: Незадолго до кризиса Ирина Сиземская и Ирина Новикова воскресили слова С.Булгакова, сказанные им сто лет назад: «либерализм умер и погребен». См.: Власть. 1998, № 6. С. 38.
24. См.: В беседе с Е.Гайдаром корреспондент «Нового времени» высказал парадоксальное суждение: Гайдара сгубило не то, что он либерализовал цены и дал вольную рынку. Его сгубило то, что он вообще начал действовать, что взялся изменять родину». См.: Новое время. 1998, 22 ноября. С. 10-13.

25. См.: Татьяна Гурова , Дан Медовников. Жесткий ценз на рынке демократии // Эксперт. 1998, 21 декабря. № 48. С. 40.
26. См.: По данным исследования А.Н.Клепаца, за 90-е годы Россия апробировала два механизма распределения ресурсов: с помощью цен при высокой инфляции (1992-1994) и через нарастание долговых обязательств государства (1994-1996). См.: Клепац А.Н. Долговая экономика и денежный дефицит // Шансы российской экономики. М. 1997. С. 483-507.
27. См.: Улюкаев А. Семь «тощих» лет и перспективы входа в «первый мир» // Русская мысль. 1998, 3-9 декабря. № 4248. С. 10-11.
28. См.: Евстигнеева Л.Н., Евстигнеев Р.Н. Финансовый капитал как систематизирующий баланс экономики // Общ. науки и совр. 1008. № 6. С. 5-26.
29. См.: Гриценко Г., Ступин В. Платежный кризис в экономике с неравномерными ценами // Вопросы экономики. 1998. № 5. С. 41-52.
30. См.: Русская мысль. 1998. 1-7 октября. № 4239. С. 8.
31. См.: Травин Д. Светлая годовщина мрачного переворота // Звезда. 1998. № 8. С. 214-233.
32. См.: Кара-Мурза С. «Смена курса реформ»: что это такое? // Наш современник. 1998. № 11-12. С. 139-143.
33. См.: Независимая газета. Прил. Политэкономия. 1998, октябрь. № 16.
34. См.: Общая газета. 1998, 22-28 октября. № 42. С. 13.
35. См.: Эксперт. 1998, 21 сентября. С. 654.
36. См.: Независимая газета, 1998, 3 октября.
37. См.: Специальный номер журнала «МЭ и МО». 1998. № 8.

Приложение 1

## Реформы и 17 августа: ПАНОРАМА ОЦЕНОК

**П.Авен.** В России не было либеральных реформ. Реформаторы допустили крупные ошибки, согласившись на учреждение спецэкспортеров; залоговые аукционы; взять на себя долги СССР, не определили роль государства в обществе и др. В России до сих пор процветает экономика торга и исключений. См.: Коммерсант. 1999, 27 января.

**В.Белоцерковский**. Моральная деградация – главная причина катастрофы. За требованиями либералов не отступать от «курса реформ» стоит пещерный эгоизм. См.: Независимая газета. 1998, 22 октября.

**Ю.Давыдов**. На Западе подозревают, что мы сознательно устроили себе катастрофу. См.: Век. 1998, 11-17 сентября.

**А.Долгопятов**. 17 августа рухнула не только пирамида ГКО, но и сияющий декоративный фасад «монетаристской» утопии. См.: Независимая газета. 1998, 17 сентября.

**Н.Журавлев.** В недрах социализма мог вызреть только уголовно-коммерческий слой (обновленные совки), а не подлинные «новые русские». Август отбросил на годы становление среднего класса (четвертого элемента). См.: Новое время. 1998, 13 сентября. С.11-18.

**А.Илларионов**. Олигархи посчитали невозможным терпеть правительство С.Кириенко. См.: Интерфакс – А и Ф. 1998, 7-13 сентября.

**М.Костин.** Рубль упал по воле Центробанка. См.: Общая газета, 1998, 10-16 сентября.

**М.Камдессю.** Россия пережила ночь агонии ... Прекратить печатать деньги для решения неверных задач, включая опасение банков! Привести в порядок бюджет! См.: Деловой экспресс, 1998. 15-22 сентября.

**Б.Ключников.** Олигархи в России – точка роста мировой раковой опухоли. Олигархи организуют по всему миру целенаправленные взрывы.

Геофинансисты по эффекту важнее «горячей» войны. См.: Наш современник. 1998, № 11-12, С. 145, 150.

**А.Лившиц.** 17 августа – итог паники. Из двух зол выбрали оба. ГКО бессмертен, возродиться в новом облике. См.: Независимая газета. 1998, 27 октября.

**Д.Львов**. Трагедия страны – в некомпетентности людей, которым была доверена власть. Все – от Гайдара до Кириленко – следовали порочному курсу. См.: Интерфакс – А и Ф. 1998, 2-8 октября.

**В.Найшуль**. Нам предстоит перетряска, подобная 1991 году... Многие государственные расходы в России. – это своего рода «советская шелуха». Программа академиков – из сундука бабушки, возрастной реванш... Реформы в России проводись только в первые месяцы 1992 года. Не до конца была проведена рыночная операция (хирургия). Осталась острая болезнь, на которую наложился послеоперационный шок. См.: Русская мысль. 1998, 1-7 октября.

**А.Ослунд.** Ошибки и пробелы в политике Е.Гайдара: отказ от либерализации цен на энергоносители, запаздывание с дерегулированием экспорта и унификацией валютного курса. Правительство Е.Примакова, за исключением Минфина, - это кабинет полного бездействия. См.: Сегодня, 1998, 10 декабря.

**В.Попов.** Рубль искусственно завышен с 1995 года. Валютный кризис тлел в России три года, а долговой – сфабрикован в одночасье, закрыв на несколько лет вперед возможности заемного финансирования. См.: Эксперт, 1998, 7 сентября, С. 8.

**А.Пиночет**. У вас многие привыкли жить на халяву. Вам нужно менять менталитет. См.: коммерсант. 1998, 15 сентября.

**И.Самсон.** Чего не хватает России? Правовой регуляции, которая (фракция) не выступает в России частью исторического наследства. См.: вопросы экономики. 1998. № 8. С. 135.

**Дж.Сорос**. Российская экономика страдает от бездарного управления. См.: Деловой экспресс. 1998, 15-22 сентября.

**А.Уткин.** Российские нетерпеливцы заставили наши заводы конкурировать с чемпионами, уже прошедшими капиталистический естественный отбор... Россия нереформируема в принципе. Она не прошла такие классы, как Ренессанс, Реформация и Просвещение. Органическая незрелость России дала о себе знать еще с первой мировой войны. См.: Независимая газета. 1998, 18 сентября.

**Б.Федоров.** Время для либеральных реформ еще не наступило. В России слабая власть (советская элита в возрасте 50-60 л. неспособная к реформированию); отсутствие команды в правительствах 90-х годов; грубые и чрезмерные ошибки реформаторов; недооценка парламентских и публичных форм борьбы; торпедирование реформ. См.: Коммерсант, 1999, 4 февраля.

**В.Леонтьев. (США)**. Назначенные вашим правительством миллиардеры не имеют ничего общего со столпами западного бизнеса. Их не приняли бы в руководство ни одной крупной американской корпорации... Нужно ли вмешательство государства в экономику? Да, в той мере, в какой это поощряет цивилизованное предпринимательство. Надо ли пускать западные банки в Россию? Пустить, если в них понесут деньги. См.: Деловой экспресс, 1999, 16-23 августа. С. 9,13.

Приложение 2

## Сопоставление динамики воспроизводственной структуры экономики России и зарубежных стран (%)

| Воспроизводственный сектор и отрасль | Россия | | | Развитые страны | | | Развивающиеся страны | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1990 г | 1995 г | сдвиг | 1951-1955 гг. | 1981-1985 гг. | сдвиг | 1951-1955 гг. | 1981-1985 гг. | сдвиг |
| Сектор личного потребления [10] | 24,4 | 14,0 | -10,4 | 13,8 | 9,2 | -4,6 | 41,1 | 23,6 | -17,5 |
| Сельское и лесное хозяйство | 13,1 | 8,4 | -4,7 | 7,6 | 4,0 | -3,6 | 34,5 | 17,6 | -16,9 |
| Пищевая промышленность | 5,0 | 4,8 | -0,2 | 3,3 | 3,4 | +0,1 | 3,8 | 3,8 | 0 |
| Легкая промышленность | 6,3 | 0,8 | -5,5 | 3,0 | 1,9 | -1,1 | 2,8 | 2,2 | -0,6 |
| Инвестиционный сектор [2)] | 24,5 | 12,4 | -12,1 | 16,6 | 17,4 | +0,8 | 6,6 | 10,2 | +3,6 |
| Машиностроение и металлообработка | 15,5 | 5,8 | -9,7 | 8,7 | 11,4 | +2,7 | 1,4 | 3,8 | +2,4 |
| Строительство | 9,0 | 6,6 | -2,4 | 7,9 | 6,0 | -1,9 | 5,2 | 6,4 | +1,2 |
| Топливно-сырьевой сектор [3)] | 19,9 | 20,7 | +0,8 | 13,3 | 15,1 | +1,8 | 13,0 | 19,9 | +6,9 |
| Электроэнергетика | 2,0 | 3,7 | +1,7 | 1,2 | 2,7 | +1,5 | 0,3 | 1,6 | +1,3 |
| Топливная промышленность | 4,1 | 5,4 | +1,3 | 2,7 | 1,4 | -1,3 | 7,2 | 9,7 | +2,5 |
| Металлургия | 5,0 | 5,0 | 0 | 2,9 | 2,0 | -0,9 | 1,7 | 2,1 | +0,4 |
| Химическая и нефтехимическая промышленность | 4,2 | 3,0 | -1,2 | 2,1 | 4,4 | +2,3 | 2,1 | 4,3 | +2,2 |
| Лесная, деревообрабатывающая и целлюлозо-бумажная промышленность | 2,6 | 1,9 | -0,7 | 3,3 | 3,5 | +0,2 | 1,4 | 1,3 | -0,1 |
| Промышленность стройматериалов | 2,0 | 1,7 | -0,3 | 1,1 | 1,1 | 0 | 0,3 | 0,9 | +0,6 |
| Сектор обращения и услуг [3)] | 27,8 | 50.7 | +22,9 | 55.3 | 57,5 | +2,2 | 39,2 | 45.6 | +6,4 |
| Транспорт и связь производственные | 4,5 | 8,4 | +3,9 | 6,1 | 7,0 | +0,9 | 5,2 | 6,4 | +1,2 |
| Торговля, снабжение, сбыт, заготовки | 4,2 | 12,5 | +8,1 | 13,6 | 15,5 | +1,9 | 15,0 | 16,5 | +1,5 |
| Услуги и управление | 19,1 | 29,8 | +10,7 | 35,6 | 35,0 | -0,6 | 19,0 | 22,7 | +3,7 |
| Прочие отрасли [5)] | 3,6 | 2,2 | -1,4 | 1,0 | 0,8 | -0,2 | 0,1 | 0,7 | 0,6 |
| Итого | 100 | 100 | 46,2 | 100 | 100 | 9,4 | 100 | 100 | 33,9 |
| Среднегодовая интенсивность структурных сдвигов | | | 9,24 | | | 0,31 | | | 1,13 |

[1)] Для зарубежных стран – электро-, газо- и водоснабжение.
[2)] Для зарубежных стран – химическая и нефтеперерабатывающая промышленность.
[3)] Для зарубежных стран – деревообрабатывающая, бумажная и полиграфическая промышленность.
[4)] Для зарубежных стран –торговля.
[5)] Среднегодовой сдвиг в соотношении воспроизводственных секторов: Россия – за 5 лет, зарубежные страны – за 30 лет.

Источник: Экономист, 1996, № 12, С. 12.

Приложение 3

**Ситуация в банковской системе накануне реструктуризации**

| Категории банков | Число банков | Доля в совокупных активах (%) | Доля вкладов населения (%) | Сумма санации (млрд. руб.) |
|---|---|---|---|---|
| I | 590-600 | 15 | 8,4 | - |
| II | 190 | 10,0 | 18,3 | 6,5 |
| III | 18 | 41 | 40 | 47,5 |
| IY | 720 | 34 | 32 | 87,0 |

Источник: Эксперт. 1998, 30 ноября. № 45. С. 6.

По данным Ассоциации российских банков (АРБ) за 1998 год совокупные убытки АКБ составили 35 млрд. руб., совокупные активы уменьшились на 40%, чистые активы – на 100 млрд. руб. В пять раз возросла доля банков в критическом положении (по активам, с 5% до 25% к общей численности проданных учреждений). Около 60% АКБ дееспособны.

Источник: Эксперт, 1999, 1 марта , № 8, С. 61.

Приложение 4

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХРОНИКА

### 1998 год

**23 августа.** Отставка правительства С.Кириенко.

**25 августа.** Курс доллара к рублю 7,86. На покупку долларов использованы экономия от снижения обязательных резервов, платежные кредиты Центробанка.

**26 августа.** Отмена торгов на ММВБ. Курс доллара к рублю зафиксирован на отметке 8,26 руб.

**30 августа**. Ассоциация российских банков (АРБ) предлагает выпустить параллельную валюту – золотой червонец на 1 млрд. руб. и продать населению до1 тонны мерного золота.

**31 августа**. Вице-премьер Б.Федоров приглашает бывшего министра финансов Аргентины Д.Ковальо для ознакомления с опытом стабилизации национальной валюты с помощью «валютного управления».

**1 сентября**. Объявление о праве клиентов 6 АКБ на конвертацию вкладов валютных вкладов в рубли по курсу на 1 сентября – 9,33 руб.

**3 сентября.** Электронный фиксинг СКВ, без участия ЦБ.

**11 сентября**. Отставка председателя Центробанка С.Дубинина и назначение на этот пост В.Геращенко. Приостановление операций с рублем в Белоруссии и на Украине. Решение ЦБ об обязательной продаже 50% валютной выручки. Возможно увеличение до 75%.

**17 сентября.** Деблокированы обязательные резервы (ОР) АКБ для расшивки платежей по Москва, Московской области, Санкт-Петербургу, Свердловской области и другим регионам.

**21 сентября.** Не состоялись торги по СКВ на ММВБ. Эмиссия 1 млрд. новых рублей.

**22 сентября.** 15 АКБ временно отстранены от участия в торгах на ММВБ. Погашение ГКО для физических лиц на сумму 72 млн. руб.

**29 сентября**. ЦБ объявляет о плане реструктуризации ГКО.

**1 октября**. По Указу Президента Магадану предоставлено право на продажу золота (минимум 5 тонн) на международных валютных рынках. Вступил в строй (с опозданием на 4-5 мес.) Колымский афинажный завод

**6 октября**. Торги на ММВБ переходят в две сессии: для спецэкспортеров и прочих покупателей и продавцов.

**7 октября.** Деблокирование импортного оборудования (из-за неуплаты НДС и таможенных сборов) на 1 млрд. долл. с рассрочкой на 5 лет. Е.Примаков высказался на допущение иностранных банков к работе с вкладами частных лиц.

**1999 год**

**14 января**. Экспортеров обязали продавать 75% валютной выручки. Сокращен срок обязательной продажи валюты с 14 до 7 дней.

**15 января**. Возобновление торгов по старым и новым ценным бумагам.

**21 января**. Международный картель прекратил дальнейшие изыскания на нефть в азербайджанском секторе Каспия.

**23 января**. Утверждены новые ставки экспортной пошлины на сырую нефть в зависимости от мировой цены. Ставки – 2,5 и 5 евро. Минфин настаивал на ставке 10 евро.

**10 февраля**. Выпуск новых ценных бумаг на общую сумму 120 млрд. руб. (12 выпусков по 10 млрд. руб.) Первый купон погашен Минфином в сумме 456 млн. руб. из расчета 30% годовых.

**26 февраля**. Подписание соглашения с Мировым банком о предоставлении России займа в сумме 400 млн. долл. на строительство и ремонт дорог в Сибири и на Дальнем Востоке.

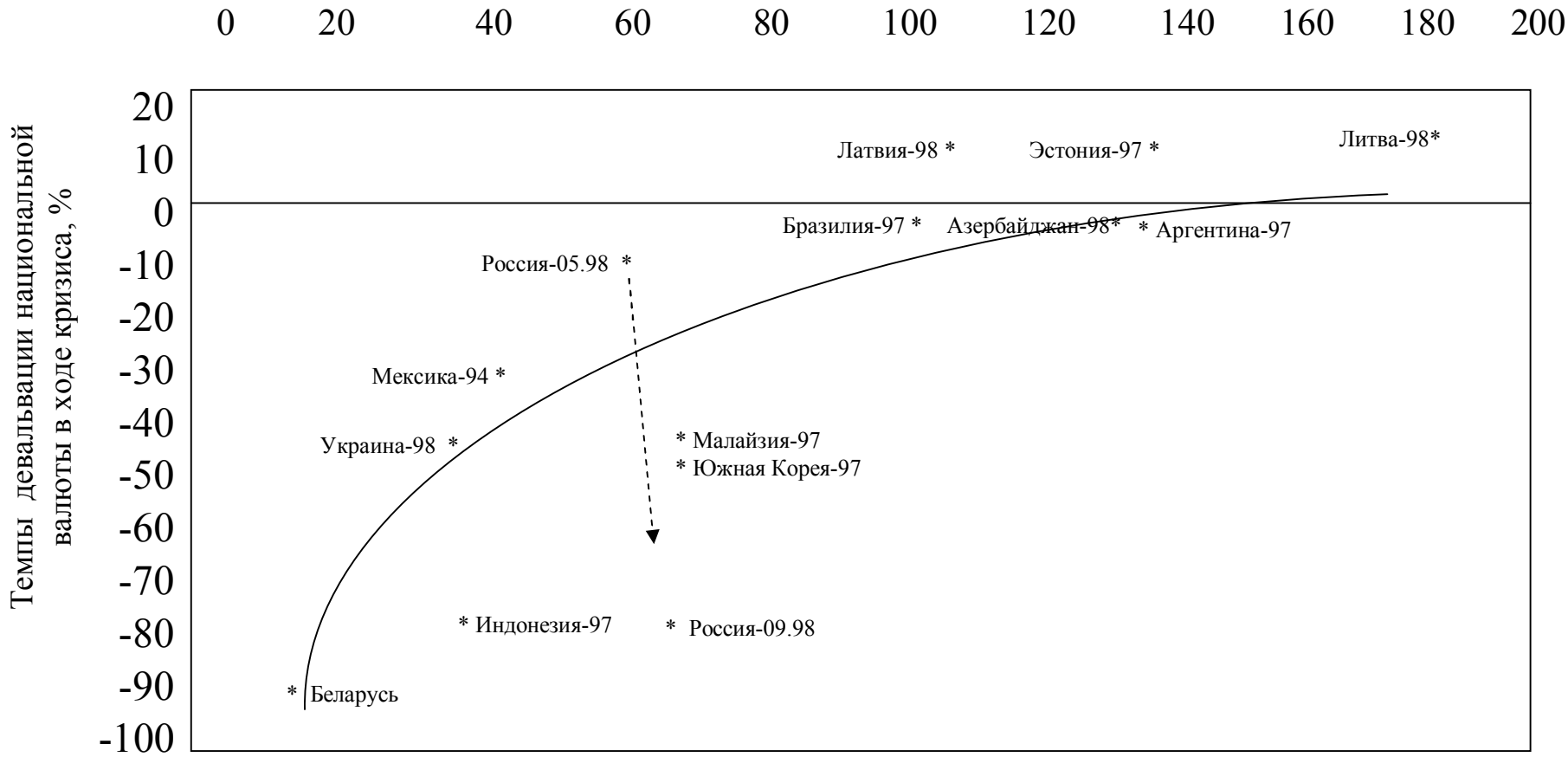
Таблица 2

**Девальвация и последующая инфляция**

| Валюта | Период | Куммулятив-ное снижение курса валюты по отношению к доллару, % | Кумулятивное повышение темпов годовой инфляции , процентные пункты | Кумулятивный прирост денежной массы, % | Импорт в % к ВВП в 1997 г. |
|---|---|---|---|---|---|
| Таиландский бат | Июнь 1997г. – июль 1998 г. | 57,5 | 4,5 | 13,8 | 46,4 |
| Мальтийский ринггил | Июнь 1997г. – июль 1998 г. | 60,5 | 2,9 | 1,6 | 91,1 |
| Филлипинский песо | Июнь 1997г. – июль 1998 г. | 63,3 | 2,8 | 15,4 | 54,4 |
| Южнокорейс-кая вона | Июнь 1997г. – июль 1998 г. | 69,2 | 3,7 | 8,7 | 38,8 |
| Индонезийская рупия | Июнь 1997г. – июль 1998 г. | 446,9 | 66,9 | 78,5 | 28,5 |
| Японская йена | Апрель 1995 г. – июль 1998 г. | 68,5 | 2,5 | 5,7 | 9,9 |
| Российский рубль | Июнь 1997 г. – октябрь 1998 г. | 173,1 | 44,6 | 23,0 | 20,4 |

Источник: МВФ; ИЭА. Ошибка президента. – Бюллетень по проблемам экономической и социальной политики, 1998, 29 июля, с.6.

**Кривая валютных кризисов. Уровень валютных резервов и темы девальвации в ходе валютных кризисов последнего времени.**




Источник: ИЭА.

Приложение 6

**Крупнейшие денежно-финансовые катаклизмы в России (СССР) в XX в., организованные государством**

| Дата | Содержание | Авторы | |
|---|---|---|---|
| | | руководители исполнительной власти | руководители денежных и финансовых властей |
| 21 января 1918 г. | Отказ от погашения государственного долга (царских и Временного правительства) | В.Ленин | В.Менжинский |
| 1918-1923 гг. | Гиперинфляция совзнака | В.Ленин | В.Менжинский |
| 1926 г. | Отказ от частичной конвертации червонца | А.Рыков | Н.Брюханов |
| 1947 г. декабрь | Конфискационная денежная реформа | И.Сталин | А.Зверев |
| 1956 г. | Отказ от погашения государственных облигаций восстановления народного хозяйства | Н.Хрущев | А.Зверев |
| 1 января 1961 г. | Конфискационная денежная реформа | Н.Хрущев | В.Гарбузов |
| 21-23 января 1991г. | Конфискационная денежная реформа (замена 50 и 100 рублевых банкнот) | В.Павлов | В.Геращенко |
| 1991 г. декабрь | Отказ от платежей по внешнему государственному долгу СССР (банкротство Внешэкономбанка СССР) | Б.Ельцин | Г.Матюхин, Е.Гайдар |
| 23-25 июля 1993 г. | Конфискационная денежная реформа (замена советских рублей на российские) | В.Черномырдин | В.Геращенко |
| 11 октября 1994 г. | «Черный вторник» (девальвация рубля на 27% в течение одного дня) | В.Черномырдин | В.Геращенко, С.Дубинин |
| 17 августа 1998 г. | Девальвация рубля, банкротство государства по внутреннему долгу. введение контроля за движением капитала | С.Кириенко | С.Дубинин, М.Задорнов |

Источник: ИЭА. Очередной денежно-финансовый катаклизм. – Бюллетень по проблемам экономической и социальной политики, 1998, 26 августа, с.1.

Приложение 7

Таблица 1.

**Выполнение «пропускных критериев» участия в «зоне евро»** (ЕС-11).

| | Дефицит госбюджета (% ВВП) | Государственный долг (% ВВП) | Уровень инфляции (%) | Соблюдение пределов колебаний валютных курсов в ЕВС | Уровень процентных ставок по долгосрочным кредитам (%) |
|---|---|---|---|---|---|
| Пропускной критерий | 3,0 | 60,0 | 2,7 | да | 7,8 |
| Австрия | 2,5 | 66,1 | 1,1 | да | 5,6 |
| Бельгия | 2,1 | 122,2 | 1,4 | да | 5,7 |
| Германия | 2,7 | 61,3 | 1,4 | да | 5,6 |
| Ирландия | -0,9 | 66,3 | 1,2 | да | 6,2 |
| Испания | 2,6 | 68,8 | 1,8 | да | 6,3 |
| Италия | 2,7 | 121,6 | 1,8 | да | 6,7 |
| Люксембург | -1,7 | 6,7 | 1,4 | да | 5,6 |
| Нидерланды | 1,4 | 72,1 | 1,8 | да | 5,5 |
| Португалия | 2,5 | 62,0 | 1,8 | да | 6,2 |
| Финляндия | 0,9 | 55,8 | 1,3 | да | 5,9 |
| Франция | 3,0 | 58,0 | 1,2 | да | 5,5 |

Источник: МЭ и МО. 1999. № 1. с.4.

Приложение 8

В ноябре – декабре 1998 года наметилось некоторое оживление активности в реальном секторе экономики. Увеличение предложения денег и фактическое отсутствие действующих финансовых рынков, а также резкий рост цен на импортные товары способствовали росту производства в ряде отраслей, в первую очередь в машиностроении, легкой и пищевой промышленности.

Однако такой подъем может наблюдаться очень недолго, пока не «раскрутилась» инфляция.

Таблица 1

**Индекс потребительских цен во втором полугодии 1998 г.**

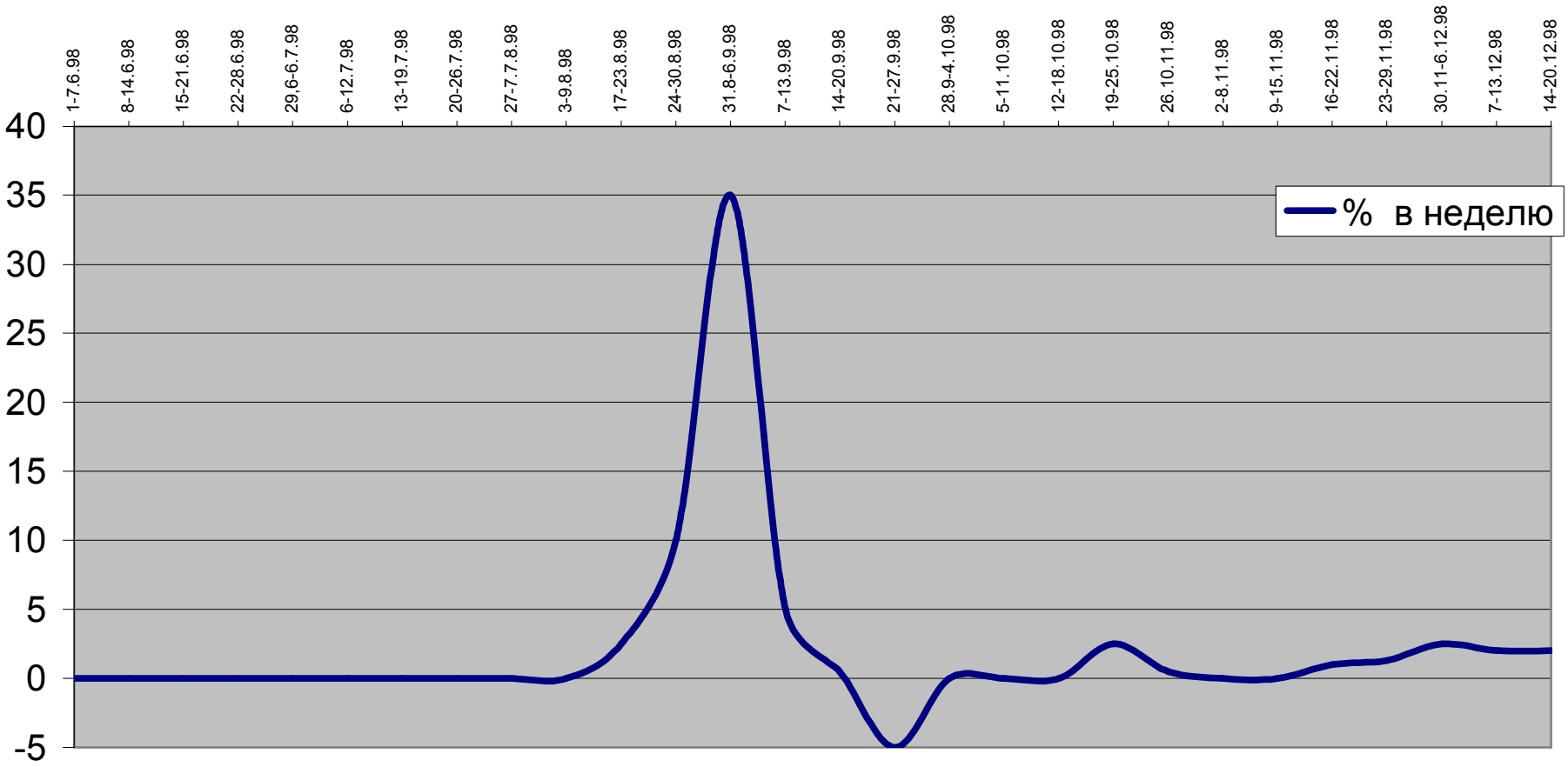


Таблица 2

**Золотовалютные резервы Центрального банка РФ**

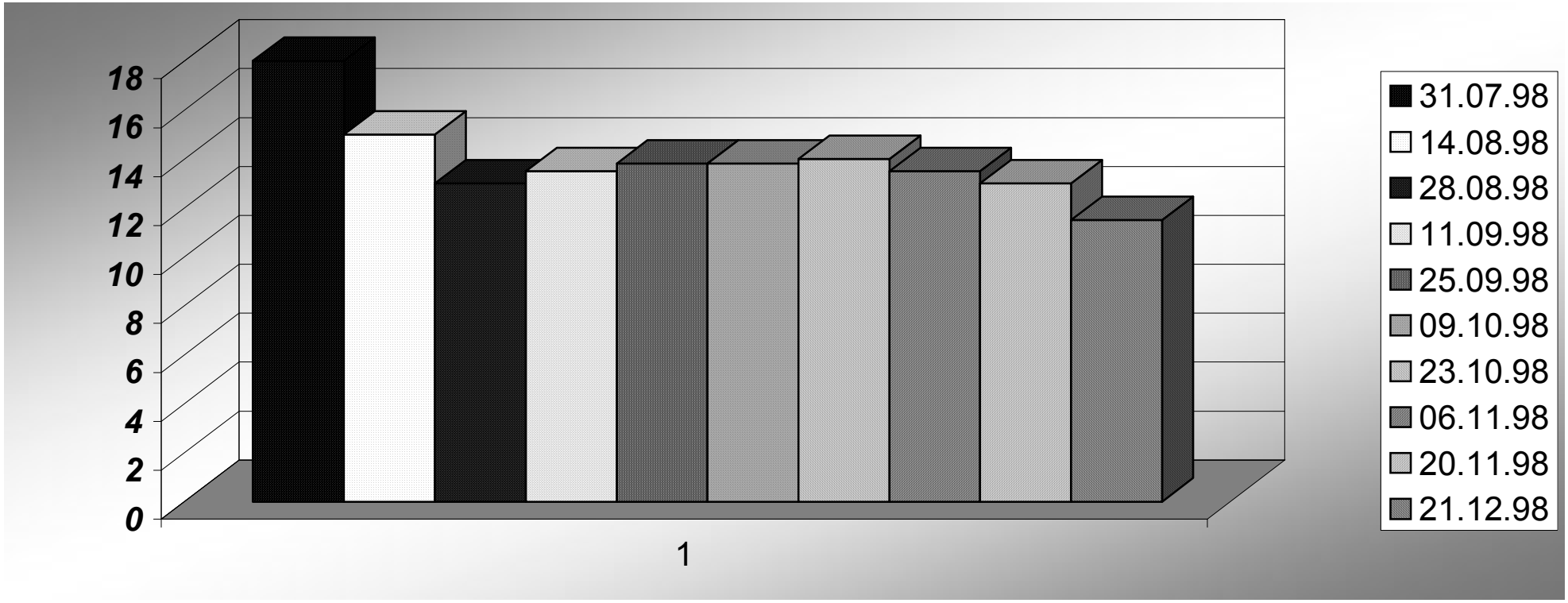
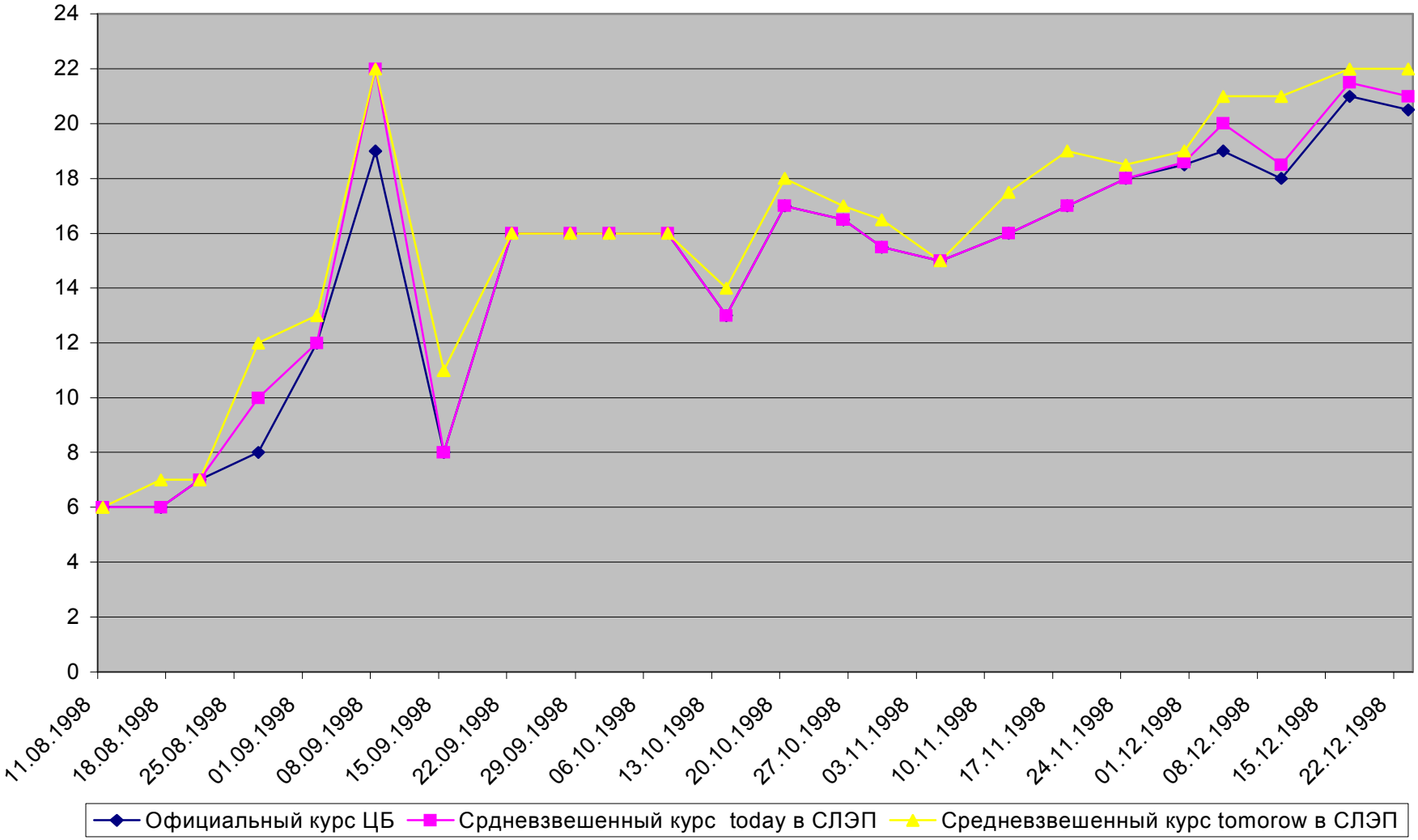


Таблица 3

**Динамика обменных курсов долларов в сентябре – декабре 1998 г.**



Приложение 9

Каждый год 12 ведущих экономистов – представителей мировых финансовых центров по заказу Central European Economic Review («Центрально-Европепйского экономического обозрения») оценивает экономическую ситуацию в 27 странах Центральной и Восточной Европы. Участники экспертного опроса оценивают каждую страну по 10 параметрам: экономический потенциал, платежный баланс, деловая этика, интеграция в мировую экономику, рынок ценных бумаг, законность, стабильность цен, производительность труда, политическая стабильность и инвестиционный климат. Оценка выставляется по 10-бальной шкале: максимальный балл – 10, минимальный – 0. Затем средние показатели обобщаются и выстраивается цельная картина соотношения сил в регионе. Вот как ведущие экономисты видят «новые демократии» в наступающем году.

| Сводная таблица | | | | Перспективы роста | | | Устойчивость цен | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| (обобщающие данные по 10 позициям) | | | | (средняя экспертная оценка роста ВВП и уровня инфляции в 1000 году) | | | | | |
| 1999 г. | 1998 г. | страна | свод-ный балл | Страна | Рост ВВП (%) | Инфля-ция (%) | место | страна | балл |
| 1-2 | 1 | Венгрия | 8,3 | Албания | 7,4 | 14,4 | 1 | Чехия | 7,8 |
| 1-2 | 3 | Словения | 8,3 | Армения | 3,9 | 9,2 | - | Хорватия | 7,8 |
| 3 | 2 | Польша | 8,1 | Азербайджан | 5,9 | 5,1 | 3 | Словения | 7,7 |
| 4 | 4 | Чехия | 7,6 | Беларусь | -2,1 | 177,6 | 4-5 | Литва | 7,5 |
| 5 | 5 | Эстония | 7,5 | Босния-Гер-цоговина | - | - | | Латвия | 7,5 |
| 6 | 7 | Латвия | 7,0 | Болгария | 3,5 | 22,0 | 6 | Польша | 7,4 |
| 7 | 8 | Литва | 6,8 | Хорватия | 3,3 | 3,6 | 7 | Эстония | 7,1 |
| 8 | 6 | Хорватия | 6,4 | Чехия | 1,7 | 8,0 | 8 | Азербайджан | 7,0 |
| 9 | 15 | Болгария | 5,9 | Эстония | 4,9 | 7,6 | 9 | Венгрия | 6,7 |
| 10 | 10 | Словакия | 5,8 | Грузия | 6,5 | 4,9 | 10-11 | Болгария | 6,6 |
| 11-12 | 18 | Молдавия | 5,1 | Венгрия | 4,2 | 11,2 | | Македония | 6,6 |
| 11-12 | 13 | Казахстан | 5,1 | Казахстан | 0,9 | 9,6 | 12 | Словакия | 6,4 |
| 13-14 | 11 | Румыния | 4,7 | Киргизия | 3,1 | 11,2 | 13-14 | Грузия | 6,0 |
| 13-14 | 17 | Киргизия | 4,7 | Латвия | 4,0 | 4,8 | | Молдавия | 6,0 |
| 15-16 | 12 | Македония | 4,5 | Литва | 4,2 | 6,3 | 15 | Киргизия | 5,8 |
| 15-16 | 14 | Грузия | 4,5 | Македония | 3,8 | 3,8 | 16 | Казахстан | 5,6 |
| 17 | 16 | Азербайджан | 4,4 | Молдавия | -0,4 | 11,3 | 17 | Армения | 5,3 |
| 18 | 20 | Армения | 4,2 | Польша | 4,8 | 8,9 | 18 | Босния-Герцоговина | 5,0 |
| 19-21 | 22 | Узбекистан | 3,4 | Румыния | 0,7 | 27,0 | 19 | Туркмения | 4,1 |
| 19-21 | 19 | Украина | 3,4 | Россия | -4,6 | 156,8 | 20 | Албания | 3,9 |
| 19-21 | 21 | Югославия | 3,4 | Словакия | 2,0 | 9,7 | 21 | Румыния | 3,3 |
| 22-23 | 25 | Туркмения | 3,3 | Словения | 3,9 | 6,8 | 22-24 | Югославия | 3,2 |
| 22-23 | 9 | Россия | 3,3 | Таджикис-тан | 3,1 | 49,4 | | Узбекистан | 3,2 |
| 24-25 | 23 | Албания | 3,2 | Туркмения | 0,6 | 26,8 | | Таджикистан | 3,2 |
| 24-25 | | Босния-Герцоговина | 3,2 | Украина | -3,2 | 34,8 | 25 | Украина | 3,1 |
| 26 | 24 | Беларусь | 2,8 | Узбекистан | 2,3 | 31,4 | 26 | Беларусь | 2,4 |
| 27 | 26 | Таджикистан | 2,3 | Югославия | 1,1 | 23,2 | 27 | Россия | 1,7 |

# ОЧЕРК 2

## Корпорации и корпоративное управление накануне XXI века

***Есть у меня шестеро слуг,***
***Проворных, удалых,***
***И все, что вижу я вокруг, -***
***Все знаю я от них...***
***Зовут их: Как и Почему,***
***Кто, Что, Когда и Где.***

***Р.Киплинг (1865-1936)***

Экономическая теория и практика часто интересовались вопросом: ***кто*** хозяйствует? Действующие лица в экономике – это большое семейство персон, объединенных кровно-родственными связями. Представители экономического семейства имеют разные имена: домашние хозяйства, фирмы и предприятия, физические и юридические лица, корпорации, акционерные общества, товарищества и партнерства, крупный, средний и малый бизнес, коллективы и организации, персонал и менеджеры. Имена являются самоназванием или присваиваются экономическим субъектам учеными – экономистами, юристами, социологами, психологами. В данном очерке я использую то или иное имя с соответствующими пояснениями в зависимости от смысла и контекста изложения. Главный персонаж очерка – корпорации в США. При доступности материала разговор ведется и о фирмах из Европы, России, других регионов мира. Читатель встретит термин «корпорация» и в расширительной трактовке, т.е. как управление в микроэкономике.

Начнем с констатации: корпорации – локомотив американской экономики. По данным А.А.Пороховского, корпорации составляют 1/5 от общего массива предпринимательских единиц в США, но они аккумулируют почти 90% делового оборота и более 2/3 чистого дохода (таблица 1 и 2) [1]. Экономическая экспансия корпораций не «перекрывает дыхания» ни

партнерам, ни индивидуальным предпринимателям. Общее число этих субъектов предпринимательской деятельности из года в год растет, и они имеют устойчивую нишу в экономике США. Корпорации образуют становой хребет крупного бизнеса. Но и малый бизнес, в котором представлены все формы собственности, был, есть и останется на обозримое время социально – экономическими стабилизатором.

Таблица 1

**Динамика предпринимательских единиц в экономике США**

| Показатели | 1939 г. | | 1970 г. | | 1994 г. | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Кол-во (тыс.) | Доля (%) | Кол-во (тыс.) | Доля (%) | Кол-во (тыс.) | Доля (%) |
| Всего предприятий | 1793 | 100 | 12000 | 100 | 21989 | 100 |
| Предприятия в индивидуальной собственности | 1052 | 59 | 9399 | 78 | 16154 | 73,4 |
| Партнерства | 271 | 15 | 936 | 8 | 1493 | 6,8 |
| Корпорации | 470 | 26 | 1665 | 14 | 4342 | 19,8 |

Таблица 2

**Динамика и роль предпринимательских единиц в экономике США**

| Показатели | Ед. изм. | Количество | | | Доля (%) | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1992 г. | 1993 г. | 1994 г. | 1992 г. | 1993 г. | 1994 г. |
| **Всего предприятий** | 1000 | 20849 | 21281 | 21989 | 100 | 100 | 100 |
| Деловой оборот | млрд. дол. | 12580 | 13198 | 14380 | 100 | 100 | 1000 |
| Чистый доход | млрд. дол. | 599 | 721 | 827 | 100 | 100 | 100 |
| **Предприятия в индивидуальной собственности (без аграрных)** | 1000 | 15495 | 15848 | 16154 | 74 | 74,6 | 73,4 |
| Деловой оборот | млрд. дол. | 737 | 757 | 791 | 5,8 | 5,7 | 5,5 |
| Чистый доход | млрд. дол. | 154 | 156 | 167 | 25,7 | 21,6 | 20,2 |
| **Партнерства** | 1000 | 1485 | 1488 | 1493 | 7,0 | 6,8 | 6,8 |
| Деловой оборот | млрд. дол. | 571 | 627 | 731 | 4,5 | 4,7 | 5,0 |
| Чистый доход | млрд. дол. | 43 | 67 | 83 | 7,2 | 9,3 | 10,0 |
| **Корпорации** | 1000 | 3869 | 3965 | 4342 | 19,0 | 18,6 | 19,8 |
| Деловой оборот | млрд. дол. | 11272 | 11814 | 12858 | 89,7 | 89,6 | 89,5 |
| Чистый доход | млрд. дол. | 402 | 498 | 577 | 67,1 | 69,1 | 69,8 |

Каков же экономико-правовой статус корпорации в США? Воспользуемся разъяснениями юриста У.Э.Батлера (Великобритания) [2]. В США отсутствует федеральное законодательство о корпорации. При инкорпорации (регистрации), фирмы ориентируются на общий закон штата Делавэр, ставший своего рода эталоном корпоративного законодательства. В 1992 году в Делавэре зарегистрировано 206 тысяч корпораций, в том числе более половины первой тысячи самых крупных американских корпораций. Поступления от регистрации корпораций дают штату до 25% бюджетных поступлений. Популярность штата Делавэр объясняется простотой и стабильностью законодательства на протяжении целого века, быстрой регистрации, компетентностью работников, справедливым разрешением корпоративных тяжб и споров.

Юристы выделяют пять основных критериев признания фирмы корпорацией.

1. В США нет эквивалента статей 48 и 49 ГК РФ о юридических лицах. Там судебное прецедентное право суммировало признаки корпорации: обладание личностью (название, символы и товарные знаки), способностью ***непрерывного правопреемства*** независимо от изменений в составе учредителей и собственников.
2. ***Ограниченная ответственность*** акционеров. Акционер не несет ответственности по долгам корпорации. Кредиторы обязаны предъявлять иск корпорации. И только после отказа корпорации в удовлетворении претензий кредиторов может быть возбуждено дело в отношении акционеров в пределах стоимости акций или подписки.
3. ***Бессрочное*** существование. В уставе корпорации сроки существования корпорации указываются в порядке исключения.
4. ***Свободная*** передача акций. В законодательстве США акция рассматривается как ***личное имущество***. Права владельцев документарных ценных бумаг возникает с момента приобретения акций, бездокументарных – с даты регистрации в Реестре корпораций.

5. ***Централизованное*** управление корпорацией. В США существует прямой запрет на участие акционеров в непосредственном управлении корпорацией.

Российская модель предпринимательства ориентируется в основном на европейское (континентальное) законодательство. Аналогом корпорации в России является открытое акционерное общество (ОАО), со многими поправками на самобытность и молодость предпринимательства.

Предпринимательство в России, по определению Н.Н.Тарусиной, - это деятельность граждан и юридических лиц, направленная на получение прибыли, осуществляемая от своего имени, профессионально и систематически, на свой страх и риск и под свою имущественную ответственность – в пределах избранной организационно-правовой формы и легализованная путем государственной регистрации, а в необходимых случаях – лицензирования [3].

Особенности акционерного законодательства в России существенны и должны быть учтены в сравнительных исследованиях корпоративного управления.

За 90-е годы в России подготовлены и одобрены законодателями Гражданский кодекс, Федеральный закон об акционерных обществах (1995) и другие.

В состав уставного капитала и бухгалтерского баланса разрешено включать имущество и объекты на правах хозяйственного ведения и оперативного управления – правовые режимы плановой экономики. Такая «либеральность» в отношении вклада (пая) учредителей может нанести и уже наносит прямой и часто не компенсируемый ***ущерб*** интересам ***кредиторов*** АО**.** Взять на заметку всем участникам бизнеса, гражданам и юридическим лицам!

ГК и Федеральный закон об АО допускают солидарную ответственность акционеров, если не полностью оплачена стоимость акций.

Акционерное законодательство России предоставляет широкие полномочия (исключительные и делегированные, большей частью декларированные, но не реальные) акционерам в лице ***общего собрания***.

В России нет единства в оценке юридической природы акции: вещь; доля (вклад) в имущество и уставный капитал АО; право на доход; разновидность ценной бумаги.

Устав АО в России – учредительный документ, локальный нормативный акт, регистрирующий отношения между акционерами, местной властью и органами управления АО. Но он не является ***договором*** по канонам американской юриспруденции.

Эти различия между АО и корпорацией могут оказаться значимыми в ближайшем будущем. У.Э.Батлер призывает юристов и законодателей России устранить коллизии между ГК и Федеральными законами об АО, ценных бумагах. Нынешнее акционерное законодательство России, считает британский юрист, более или менее ***адаптировано*** к условиям жизнедеятельности малого и среднего бизнеса, а в лучшем случае – предприятий европейского масштаба. Но оно (законодательство) ***отстает*** от динамики предпринимательства в мире, АО международного уровня.

России стоит приглядеться к тем нормам права в странах ЕС, которые регламентируют субъекты, основания и размеры ответственности управляющих перед акционерами. Так закон ФРГ об АО в ст. 71, 93, 116 устанавливает закрытый перечень должностных лиц, несущих солидарную ответственность : члены совета директоров, правления, дирекции. Эти высшие управленцы обязаны возмещать причиненные убытки, так как они обладают достаточной компетенцией для принятия важных решений. Им вменяется в обязанность действовать лояльно и в интересах АО, управлять добросовестно и разумно, не разглашать конфиденциальные сведения и секреты [4].

Итак, Россия стоит перед выбором, какая модель фирмы предпочтительна: корпорации (США) или акционерного общества (ЕС)?

Знатокам корпоративного управления в России предстоит внимательно присмотреться к традициям и «ноу хау» англоязычной и французской школ менеджмента связки фирма – рынок (отрасль). Постулаты и опыт США по этому тандему прочно вошли в учебники и пособия по экономикс и менеджменту. И в то же время практически неведома французская литература по индустриальной экономике, тогда как она представляет несомненный интерес для управленцев из России. Для восполнения данного пробела воспользуюсь тезисами и данными статьи Н.М.Розановой [5].

Своеобразие французской школы индустриальной экономики просматривается по трем позициям.

Во-первых, для французских исследователей фирма предстает как главный субъект в отрасли и на рынках товаров и услуг, тогда как американцы и их последователи отдают предпочтение анализу структуры рынков. Англо-американская школа выстраивает такую цепочку: структура рынков → поведение и функционирование фирм, а французская – от фирмы к динамике и эффективности отрасли и национальной экономике.

Во-вторых, французы делают акцент на эволюцию хозяйствующих субъектов. Они распространили концепцию жизненного цикла продукта, технологии (достояние США) на фазы жизнедеятельности фирмы и отрасли: возникновение, развитие зрелость и исчезновение. В США раздельно рассматривается зрелость рынка и зрелость фирмы.

В-третьих, во Франции всерьез занимаются эконометрикой фирм и отраслей по широкому спектру показателей и проблем, от динамики концентрации, диверсификации, слияний и поглощений до глобальных интегрированных сетей (filliers). В США менеджмент и теория рынков развиваются во многом обособленно друг от друга, тогда как подобный «сепаратизм» во Франции начал преодолеваться еще с конца XIX века. Американские ученые и консультанты привлекают отдельные факты, цифры, обследования лишь для подтверждения или опровержения своих моделей менеджмента и экономики.

Западный менеджмент давно освоился с мыслью, что фирма должна развиваться в конкурентной среде. Конкуренция нуждается в содействии со стороны государства, ибо «провалы рынка» возникают из-за мощной тенденции к монополии и олигополии, у которой немало сторонников. По этому сюжету плодотворен опыт Франции.

Антимонопольное законодательство и государственное содействие конкуренции складывались во Франции сложно, методом проб и ошибок, на протяжении почти полувека. В 1953 году учреждается консультационный орган – Комиссия по соглашениям о слиянии для представления заключений по таким сделкам в Министерство экономики. Следующий крупный шаг осуществлен в 1977 году на основании Закона о конкуренции. Были расширены функции и полномочия Совета по конкуренции: наблюдение и контроль за коммерческой практикой промышленных фирм; наложение запрета на антиконкурентные действия; борьба с злоупотреблениями доминирующим положением на рынке; недобросовестной коммерческой практикой. Новый закон о конкуренции (1986) налагает юридические санкции на все случаи антиконкурентного поведения (ст.7) и недобросовестного использования доминирующего положения на рынке, т.е. экономической зависимости, когда ущемленная сторона не может ответить тем же (ст. 8). Под санкции ст. 7 подпадают: а) замедление, ограничение или искажение конкуренции на рынке; б) ограничение доступа на рынок или свободы осуществления конкуренции; в) фиксирование цен, искусственное их завышение или занижение; г) ограничение или контроль производства, рынков сбыта, инвестиций, научно-технических разработок; д) раздел рынков сбыта или источников ресурсов. Ст. 8 распространяется на такие действия, как отказ продавать (покупать); продажа товара при условии одновременной покупки партнером другого товара; продажа с дискриминационными условиями по расчетам, местам сбыта; разрыв установившихся коммерческих связей. Изъятия из ст. 7 и 8 допускается, если участники спора могут доказать, что они способствовали экономическому прогрессу общества или оставили потребителям весомую долю прибыли.

Во французской модели содействия конкуренции и промышленности имеются свои «ноу хау». Промышленная политика апробировала два варианта поддержки фирм и отраслей, образно называемые «Зубцы» и «Фильера». В первом варианте рынок определяет фирмы, лидирующие в той или иной отрасли. Им и оказывается всесторонняя поддержка. Во втором варианте содействие получает вся производственно-сбытовая цепочка отрасли или межотраслевого комплекса независимо от эффективности предприятий и фирм. Главная задача антимонопольного регулирования состоит не в наказании провинившихся, а в побуждении фирм к лучшему использованию факторов производства, сокращению издержек, инновационной деятельности. При наблюдении за конкурентной средой основное внимание уделяется не только и не столько структуре рынков, сколько поведению фирм. Под монополией понимается особая форма взаимоотношений между фирмой и платежеспособным спросом. Формально монополия наступает тогда, когда фирма сосредоточила в своих руках 25% и более объема продаж или покупок соответствующей отрасли (рынка). Во Франции предпочитают не запрещать монополии как таковые по формальным основаниям, а регулировать ее деятельность в соответствии с потребностями населения и национальной экономики. Мягкость и терпимость антимонопольного регулирования во Франции, думаю, найдет благоприятный отклик в правительственных и деловых кругах России, причастных к законотворчеству и судебной практике. Весь арсенал приемов и инструментов индустриальной экономики направлен на повышение глобальной эффективности национальной экономики, а не защиту конкурентных прав одной, отдельно взятой фирмы в отрыве от состояния конкурентной среды. Конкуренция – это процесс, а не застывшее мгновение. Подумаем вместе над плюсами и минусами французского опыта.

Практика корпораций США богата на новации разного плана, но российским АО, видимо, придется контактировать главным образом с европейскими фирмами и банками. О европейском банковском законодательстве российские партнеры, к сожалению, знают ничтожно мало. В

ЕС деятельность кредитных организаций регулируется директивами 1977, 1989, 1992 и 1994 гг. и документами Базельского комитета по банковскому надзору (1991). Последняя по времени банковская директива должна быть полностью реализована к 31 декабря 2001 года. Европейское банковское право основано на следующих принципах:

1. единая банковская лицензия, что свидетельствует о взаимопонимании членов ЕС;
2. банковский надзор со стороны государства происхождения за деятельностью кредитной организации на территории ЕС;
3. соблюдение европейских стандартов достаточности капитала, кредитных рисков, с регулярной информацией о динамике долгов и крупнейших должниках и кредиторах;
4. наблюдение за участием кредитных организаций в холдингах и капитале предприятий [4a].

За 70-90-е годы менеджмент обогатился достижениями социологии, теории организаций [6]. Зарубежные мэтры менеджмента (А.Аджирис, Ф.Котлер, П.Друкер, Дж.Пфеффер и др.) восприняли основные выводы социологии об организациях и приложении их к теории фирмы. Для нашей темы прямое отношение имеет следующие тезисы:

- В XX веке любая организация должна проявлять экстраординарную гибкость во взаимоотношениях со всеми носителями перемен (поставщики, посредники, клиенты, партнеры, банки, власти, СМИ).
- Организация стала невидимой и неосязаемой, ибо исчезают традиционные источники власти (приказ, иерархия, деньги) и на их место претендуют новые (репутация, компетенция, удовлетворенность).
- В структуре собственности фирмы особо ценятся голова и руки работников, а не только машины, финансы и прочие осязаемые активы.

- В организации как бы растворяется «твердое тело» и появляются своеобразные потоки «квантов», исходящих от контактов работников и руководителей.
- Организация подчиняется пяти социально-биологическим инстинктам: существовать, расти, утверждаться, защищаться, взаимодействовать.
- Менеджмент движется по спирали: он обеспечивает развитие усложненных объектов управления, а затем сам вынужден усложниться, чтобы соответствовать новой сложности объекта управления.
- В менеджменте наблюдается известная цикличность в соотношении простота-сложность, а рынок находит асимметричные ответы на головоломки в управлении сложными объектами.
- Набор приоритетов существенно разнится для простых и сложных объектов управления: для простого управления – главное в координации ресурсов, в понимании динамики и структуры потребностей; для сложного управления, помимо этих способностей, требуется умение согласовывать потребности и ресурсы, навыки организации и управления трудом других людей.
- В XX веке произошло обособление предпринимателя (организатора и собственника бизнеса) и менеджера (управленца по контракту).
- В менеджменте сращивается воедино наука и искусство. Если ориентироваться на самый простой критерий разграничения науки и искусства – наличие диплома о высшем образовании, то по крупным корпорациям США соотношение будет 3 к 1 в пользу науки.

Возьмем на заметку эти наблюдения социологов, специалистов по системному анализу. К ним еще вернемся в этом очерке.

В XX веке менеджмент пережил три «молодости»: начало века, 50-е годы и конец века. Третья «молодость» подпитывается эликсирами, заимствованными у дизайнеров, психологов, статистиков, других

представителей гуманитарных, естественных и технических наук. Начнем изложение новаций в менеджменте по порядку.

***Дизайн (промышленная эстетика).*** В США с середины 50-х годов дизайнеры выступают как *дипломаты экономики* (таков один из первых плакатов Американского общества промышленных дизайнеров). Многие корпорации имеют в своем штате вице-директоров по дизайну, например, А.Вассерман в корпорации «Ксерокс». Дизайнеры начинают и завершают самые успешные кампании на потребительских и финансовых рынках. Они определяют финансовую отдачу любой хозяйственной инициативы. В США знают своих выдающихся дизайнеров Р.Лоуи, А.Пулоса, Р.Райта. Дизайнеры разрабатывают и серийные, и штучные изделия.

Ознакомим читателей с выдающимися достижениями американских дизайнеров [7]. Обратим внимание на то, что успех сопутствует дизайнерам в любом деле и независимо от авторитета и известности

Р.Райт изобрел и предложил хозяйкам универсальную посуду, в которой готовят пищу и подают на стол.

В 1994 году мебельная корпорация «Герман Миллер» (штат Мичиган) предложила клиентам сверхудобное кресло. Сборка кресла занимает 1 минуту (для информации: стоимость сборки составляет до ½ себестоимости промышленной продукции). Деловое кресло принимает все мыслимые положения. Мягкие элементы отсутствуют, материалы и конструктивные элементы получены от аэрокосмической индустрии.

В июле 1997 года осуществлена успешная посадка на Марс автоматической станции «Пат файндер». Уникальные дизайнерские решения: размеры станции соответствуют коробке из-под обуви, с коротким сроком жизни, радиусом наблюдения до нескольких метров от места посадки. Дизайнеры были поставлены в сверхжесткие лимиты: НАСА выделило всего 171 млн. долларов (аппарат «Викинг» в 70-е годы обошелся в 3 млрд.), срок разработки – в 4 раза меньше. Лаборатория ракетных двигателей (штат Калифорния) насчитывала несколько десятков человек, двадцать лет назад

подобная разработка привлекла бы коллектив в сотни, если не тысячи человек. Конструкторы и дизайнеры использовали «живые» идеи. Проектировали и испытывали станцию по отдельным блокам, а не по накатанной схеме: сборка всей станции и последующие испытания. Станция создавалась в одном экземпляре, без дублера. Риск был огромный, но он оправдался громадной экономией времени и средств.

В 90-е годы дизайнеры организовали крупномасштабную акцию «Шитье на дому» и тем самым предложили асимметричный ответ на конкуренцию дешевых тканей и одежды из Европы, ЮВА, Китая. Операцией было охвачено до 30-40 млн. чел., в том числе и миллионы мужчин. Дело поставлено с размахом и тщательной подготовкой. Выкройки прилагались к популярному журналу «ВОГ» за 10 долларов. Желающие заниматься шитьем оборудовали рабочее место со многооперационной швейной машиной в 1,5-2,0 тысячи долларов. Повсеместно возникали специальные курсы с продолжительностью от одного дня до одной недели. Рынок наводнили популярные пособия по моделированию и шитью. Облегчен доступ в сетевые банки данных. Подсуетились и фабриканты тканей, фурнитуры, деловой мебели, швейной техники. Реклама подогрела интерес к шитью на дому, освежив ностальгические воспоминания о скромных бюджетах американцев в 20-30-е годы и мотив занятости женщин.

Химики корпорации «Дюпон» еще в 1959 году изобрели ткань лайкру. Но коммерческий дебют никак не получался. Не помогли и дизайнеры из независимых фирм. Тогда собственные дизайнеры «Дюпона» нашли оригинальную рецептуру смесовых тканей. Такие ткани легко восстанавливают первоначальный размер и форму. Дело пошло на лад, когда из лайкры стали изготавливать превосходное белье.

Дизайнеры привлечены и к использованию в самых разнообразных отраслях суперматериала XXI века – углепластиков. Углепластиковая оболочка толщиной 6,4 мм придала самолету «Вояджер» уникальные свойства. Вес самолета 900 кг., топливо заполняет все внутренние полости, без распорок и

стоек. Дизайнер Б.Рустон участвовал в разработке кузова легковых автомобилей корпорации «Дженерал моторс». Корпорация «Дженерал электрик» в 1990 году спроектировала и построила в штате Массачусетс 2-х этажный жилой дом. Каркас, стены, окна, мебель, светотехника и сантехника изготовлены полностью из композитных материалов. Углепластики за пределами США успешно применяют компании Даймлер-Бенц (Германия), Сони (Япония) и др.

Дизайнеры сказали свое веское слово и по компьютерам . Мировой рынок персональных компьютеров насыщен и не имеет больше перспективы роста. ПК дороги, сложны в эксплуатации, большие расходы на ремонт и обслуживание. Скепсис к рынку ПК дал рождению новому классу товаров-субститутов – личные информационные устройства (рыночная кличка «мутанты»). На рынке присутствуют более 30 разновидностей «мутантов». Они без программного обеспечения, но с простыми и удобными операционными системами. Имеются гибриды телефона и прибора электронной памяти, ноут-буки, личные цифровые помощники. «Мутанты» могут быть полезны для семей с ПК и без таковых. Инициаторы внедрения «мутантов» – фирмы, не связанные непосредственно с компьютерным бизнесом: Оракл (США), Сони и Мацусита (Япония).

Секрет успехов сотрудничества дизайнеров, конструкторов и технологов заложен в мощном потенциале, задействованном для выполнения исследовательских, экспериментальных, испытательных работ. В СССР и РФ на эти цели выделялись и выделяются мизерные суммы и малые мощности. Дизайнеры совместно с другими специалистами участвуют в определении сроков и фаз жизненной судьбы новшеств. За рубежом принята следующая классификация новшеств. Новшества со сроком жизни от *полгода до 5 лет*. За это время новшество не обрастает сопутствующими изобретениями, товарами, решениями. Новшества со сроком присутствия на рынке *от 3 до 10 лет*. Такие новшества самые прибыльные, с высокой окупаемостью, со шлейфом изделий второго поколения. Новшества – долгожители (до 30-40 лет). Они совершают

большую или малую технологическую революцию, имеют несколько поколений продуктов, подчас удаленных от прародителя.

***Психология управления***. Не буду повторять общеизвестные истины. О важности психологии в управлении написаны горы литературы. Эффект ничтожный, воз и поныне там. Из этой безбрежной темы выделю всего три момента.

Первый момент касается *менталитета*. Вместо пространных рассуждений предложу читателю сводку психологических доминант в поведении среднестатистического гражданина США и России (схема 1). Пусть каждый подумает, способствует или нет психологический портрет россиянина на исходе XX века идеалам и ценностям рыночной экономики, гражданского общества и демократии.

Второй момент относится к национальным стилям менеджмента. Для сравнения взяты данные американских психологов по моделям функционирования фирм в США и Японии. Набор параметров для анализа укороченный, но он все-таки дает определенное представление о сути проблемы. (схема 2). Одна оговорка: со временем различия могут быть сглаженными, но вряд ли исчезнут полностью.

Схема 2

**Стили управления в Японии и США**

| | Япония | США |
|---|---|---|
| 1. | Пожизненная служба | Срочный контракт |
| 2. | Медленное продвижение по службе, неспешная оценка работника. | Быстрое продвижение по службе, оперативная оценка по результатам работы. |
| 3. | Неспециализированные карьерные пути | Четкие и оперативные планы повышения квалификации. |
| 4. | Имплиситные механизмы контроля. | Эксплиситные механизмы контроля. |
| 5. | Коллективные механизмы принятия решений | Индивидуальные механизмы принятия решений. |
| 6. | Коллективная ответственность. | Ответственность индивидуальная. |
| 7. | Целостная забота о людях. | Фрагментарная забота. |

Источник: Иностранная психология. 1998. № 10. С.15-23.

**Особенности менталитетов в США и России по доминантности поведения человека.**

| США | | Россия |
|---|---|---|
| 1. | **Я** | **Мы** |
| 2. | Работа над собой. | Работа с другими |
| 3. | Спасение в самом себе. | Обращение к другим людям. |
| 4. | Индивидуализм, опора на собственные силы. | Групповой приоритет |
| 5. | Принципы неосуждения. Американец остерегается комментировать, оценивать поведение другого человека. | Страсть давать советы другим как жить. Вольное и невольное вторжение в жизнь партнеров по контактам. |
| 6. | Независимость и равноправность в межличностных отношениях. Вековые традиции самоуважения. | Ориентация на статус человека в группе, например, профессор и студент, начальник и подчиненный. Хозяин положения. |
| 7. | Сдержанность, корректность. | Высокая эмоциональность. |
| 8. | Показной оптимизм, улыбка на лицах. О′кей. | Синдром хронического стресса (тревога, подавленность, ожидание опасности). Все плохо. |
| 9. | Отношение к юмору – утилитарное, времяпрепровождение, элемент этикета. | Стремление облегчить напряженность жизни, расслабиться. |
| 10 | Добро и зло размыто. Ориентация на закон. | Поиски справедливости. Правовой нигилизм. |

Составлен по: Журнал практического психолога. 1998. № 7. С. 104-118.

Третий момент связан с феноменом психологического запаздывания (лагом) в получении и усвоении информации об изменениях в природной и окружающей среде [8]. Примеров длительного «блуждания» информации, особенно о технологических, коммерческих и организационных новинках, превеликое множество. Конечно, сказывается воздействие института охраняемой тайны бизнеса плюс тактика «подножек» конкурентам. И здесь не помогут самые продвинутые системы вроде Интернета. Нельзя сбрасывать со счетов преграды чисто психологического свойства. Информация, с точки зрения психологов, - это *сигнал об интересующем нас* изменении в пространстве нашего бытия. Значит, должна быть *потребность* в информации и *готовность* принять ее к руководству и действию. Вокруг нас много избыточной, неупорядоченной и ненужной информации (так называемые информационные шумы). А управленцев интересует не всякая информация, а упорядоченная и адресная, с выявлением конкретных потребителей (кому,

сколько и когда). Иначе не избежать конфузов, подобных тому, что случился с К.Арсеньевым во время охоты с Дерсу Узала »Как же так, у тебя глаза есть, а смотри не могу». Народная мудрость предвидела этот феномен давным-давно »Пойди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю чего».

Психология управления – знание отнюдь не пустопорожнее, без финансового эффекта. Послушайте исповедь фирмача, производителя окон в Германии о своих «хождениях по мукам» в США: «Я вложил уйму денег в рекламу: в прессе, на телевидении. Рассылал повсюду журналы, каталоги. Без толку. Никого не интересовали окна с *50-летней гарантией*. Я скинул гарантию до 20 лет, не меняя цены. Потихоньку окна стали расходиться. Снизил гарантию до 10 лет, цена прежняя. Продал в четыре раза больше. Теперь я лечу в Америку – хочу открыть вторую фабрику, снизив гарантию до 5 лет. Цена остается той же. Почему американцы предпочитают окна с 5-ти летней, а не 50-летней гарантией? Потому что они не представляют себе, что можно пятьдесят лет просидеть на одном месте» [9]. Вот вам эффект менталитета в Германии и США. В Европе строительство или покупка дома – это знаковое событие, там будут жить три и более поколений семьи. В США не знают подобной привязанности к жилищу.

Оставим на время голые схемы и абстрактные рассуждения и предоставим слово титанам менеджмента. Для иллюстрации отобраны три фигуры, олицетворяющие разные стили управления.

***Коноскэ Мацусита.,*** основатель электротехнической фирмы «Мацусита дэнки» (входит в число 50 крупнейших промышленных компаний мира). Начинал учеником мастера за мизерную плату в небольшой велосипедной мастерской. Мацусита проникся неподдельной любовью к американскому изобретателю Томасу Эдисону и по его примеру решил открыть собственный бизнес. Первое изделие Мацуситы – розетка, которая ввинчивалась в электропатрон (1918). Через десять лет его компания задавала тон в новой отрасли японской промышленности. Он поставил человека с его слабостями и возможностями в центр своей управленческой концепции. Строго

придерживался иерархической триады – человек, финансы, технология. Гибко маневрировал с соотношением централизации и децентрализации в управлении. Любое звено его фирмы было открыто для перестройки. Окончательно удалился от дел в возрасте 86 лет. Его любимый афоризм: «Когда у тебя в подчинении 100 человек, ты должен быть среди них, когда 1000 – можешь занять место в центре, если же ты руководишь 10000, будь на некотором удалении, но там, откуда все видно». Энергично поощрял инициативу, дискуссии на предмет поиска лучшего из возможных решений. При этом Мацусита следил, чтобы дискуссии не нарушали нормы японской семейной жизни: «Муж и жена спорят не для того, чтобы разойтись, а для того, чтобы найти как можно больше точек сближения». Учредил гимн, который каждый день в восемь утра поет примерно 200 тысяч работников: «Расти, индустрия, расти, расти! Да здравствует гармония и честность! Да здравствует Мацусита дэнки!». В фирме каждый год 5% сотрудников перебрасывается с одного профиля работы на другой, для менеджеров эта цифра доходит до 1/3 от их численности. Ротация кадров должна поставить человека на свое место, значит, получить от него максимальную отдачу.

Джек Уэлч, председатель совета директоров «Дженерал Электрик» (GE). По итогам 1997 года корпорация возглавила список 500 ведущих компаний мира. Профильная продукция – авиационные двигатели, осветительные системы, энергетическое оборудование. С 1974 года открыто представительство в Москве. GE сотрудничает с АО “Рыбинские моторы”. Простой паренек из рабочей семьи, сделал себя сам. С 1981 года глава GE. Лично утверждает претендентов на 600 ответственных должностей, проводит регулярные собеседования с 400 топ-менеджерами, курирует планы работ 3000 ответственных сотрудников.Сторонник активного сокращения лишних звеньев в управлении. Ключевой параметр качества – количество ошибок на миллион стандартных операций. Особое значение придает информации и статистическому анализу. За успехи в бизнесе награждает отличившихся

черными поясами. Жизни и деятельности Дж. Уэлча в GE посвящена книга Роберта Слейтона.

Паоло Фреско. Итальянец по рождению женат на француженке с острова Маврикий. Гражданин мира. Был одним из руководителей GE . Возвращается к руководству “Фиатом”. Его кредо: хорошо знать и ценить каждого сотрудника; политика фирмы должна быть понятна рабочим и служащим всех уровней; менеджеры должны знать, как решаются аналогичные проблемы в разных странах мира; экспансионизм менеджмента а ля американски контрастирует с гибкой стратегией фирм из Европы.

Что же выпадет «в осадок», если попытаться суммировать лучшее в национальных стилях менеджмента? Такой сравнительный анализ проделали американцы [10]. Они осуществили отбор в три тура. В первый тур попали корпорации, рекомендованные экспертами. Ко второму допущены фирмы, лидирующие по технико-экономическим результатам и при возрасте предприятий не менее 20 лет (порог зрелости). Третий тур отбирал претендентов по параметрам обновления: новизна товаров и услуг, быстрота реагирования на изменения спроса и т.п. Выдержали конкурсный отбор 43 компании. Их подвергли затем основательной проверке и анализу, и выявили затем восемь слагаемых успеха. Довожу их до сведения читателей.

**Первое:** «лицом к потребителю». Центральная фигура здесь – агент по сбыту. В компании ИБМ из агентов по сбыту выбирают специальных помощников руководителя фирмы. Главная обязанность помощника – в течение суток отреагировать на любую жалобу, доставить любого специалиста или технику по запросу в любой уголок земного шара. Корпорации внимательно изучают идеи и предложения клиентов. Руководители фирм регулярно посещают основных клиентов.

**Второе:** «производительность – от человека». Работники имеют право на информацию о делах предприятия и на участие в реорганизациях фирмы.

**Третье:** «пристрастие к действию». Действие выше планирования, дело – выше размышлений, конкретное – выше абстрактного.

**Четвертое:** «самостоятельность и предприимчивость». Рубежи самостоятельно охватывают все звенья управления, вплоть до бригады и даже отдельного работника. Надо поощрять энтузиастов продукта или технологии. ИБМ дают на несколько лет «вольную» своим талантливым сотрудникам, чтобы они генерировали «безумные» идеи, способные радикально встряхнуть сложившийся порядок ведения дел.

**Пятое:** побуждение через ценности, активная включенность руководителя в дела персонала. Управлять посредством хождения повсюду. Должны быть общие символы веры у всех членов коллектива.

**Шестое:** приверженность неповторимому делу. Компания должна обладать самобытностью, умением сохранить лицо при любом изменении конъюнктуры и поворота дел.

**Седьмое:** простая форма, скромный штат управления. Задача не из легких. Ведь надо сложное дело сделать понятным для тысяч людей. В крупных корпорациях действует правило 100 - не более ста человек на десять тысяч работников, даже при миллиардных оборотах. Отсюда настоятельная необходимость делегирования полномочий. В фирме ИБМ установлен трехлетний цикл ротации. Отсюда нет смысла «держаться за кресло».

**Восьмое:** свобода действий и жестокость одновременно, т.е. соседство «можно» и «нельзя». В компании ИБМ нарушение принципа «ИБМ означает обслуживание» влечет безоговорочное увольнение.

**«Ключевая компетентность».** С 80-х годов в США отдают предпочтение «ключевой компетентности», которая базируется на технологиях, обладающих а) способностью быстро воплотиться в разнообразной номенклатуре продукции; б) вкладом в умножение потребительских эффектов для покупателей конечной продукции; в) трудностью имитации для конкурентов. Базовые технологии и продукты – это узлы и компоненты, увеличивающие ценность конечной продукции, придавая ей уникальные черты или заведомо лучшие показатели. Соответственно развивается и новая разновидность маркетинга – *экспедиционный* маркетинг (выпуск нового

изделия малыми партиями), всесторонняя подготовка, сравнимая с экспедицией в неизвестные края, последовательная «пристрелка» всех параметров производства и сбыта [11].

Для иллюстрации «ключевой компетентности» обратимся к практике корпораций, которые на слуху у россиян.

Японская «Хонда» никогда и никому не передоверяет ответственность за проектирование и выпуск *двигателей и коробки передач*.

Некогда GE допустила ошибку, продав часть своих активов и соответственно технологических секретов потенциальному конкуренту фирме «Томсон» (Франция).

Для «Блэк энд Дэкер» базовые технологии заложены в выпуске малых *электромоторов*.

«Филипс» держится на мировых рынках благодаря ноу хау в изготовлении *компактных устройств* хранения и выдачи данных, *оптических* средств контроля.

«Сони» обладает конкурентными преимуществами в использовании *микродвигателей* и устройств контроля *микропроцессов*.

«Кэнон» контролирует более 80% мирового рынка *двигателей* для лазерных принтов.

«Мацусита» обладает лидерством по основным компонентам кассетным магнитофонов, компрессоров для холодильников и т.д.

«Касио» добилась успехов в конструировании миниатюрных радио и калькуляторов, карманных телевизоров, цифровых часов.

Фирма «3М» знаменита своими магнитофонными лентами, фотопленками, пленками, чувствительными к давлению и пр.

Вывод из концепции «ключевой компетентности»: *можно* закупать *на стороне* более совершенные узлы и компоненты для повышения конкурентоспособности собственной конечной продукции, но *нельзя* уменьшать или прекращать *инвестиции* в то, что составляет или может составлять ключевую компетентность.

Поспешим сообщить читателю о новинке от «Ксерокса» – «электронной бумаге». Новинка представляет листовой материал, на котором с помощью электронного заряда можно писать и рисовать, причем сделанное сохраняется достаточно долго без необходимости подпитки энергией. Электронная бумага в несколько раз толще обычной, в ней использован синтетический каучук, наполненный массой пластмассовых шариков черно-белого цветов. Асимметричный электронный заряд придается шарикам по особой химической технологии (секрет). Шарики обрабатывают на стальном диске, вращающемся со скоростью 2700 оборотов в минуту (секрет). В лаборатории есть образцы нового материала с изображением, сохраняющимся до двух лет. Изображение стирается приложением обратно направленного поля. Материал выдержал до трех миллионов стираний и новых записей. Группа сотрудников «Ксерокса» под руководством Н.Шеридона работает над ноутбуком с цветным дисплеем. Вот-вот должны появиться рекламные щиты с меняющимся изображением, а в перспективе - портативные компьютеры с цветным экраном из «электронной бумаги» [11а.]

XX век завершается под знаком *экологической эффективности*, минимизации ущерба окружающей среде для нынешнего и будущих поколений. Эффективность поддерживает Всемирный Совет предпринимателей по устойчивому развитию. Экологические инвестиции и мероприятия требуют немалых средств. Как финансировать перемены в экономическом поведении корпораций и фирм? [12].

Эффективность становится реальностью, а не только рекламным лозунгом, если она включена в долгосрочную стратегию корпорации. Но руководители корпораций, не желающие вкладывать деньги в экологические проекты, ссылаются обычно на свою ответственность перед акционерами за приемлемую величину и норму дивидендов. Такие предупреждения предстоит преодолеть российским и зарубежным компаниям. Мотивация стратегии экоэффективности может опираться на следующие доводы:

- экологические стандарты имеют широкое хождение во многих странах и экономических союзах, ответственность за их нарушение повышается, а пренебрежение экоэффективностью может привести в конечном счете к потере рынков сбыта;
- самые квалифицированные специалисты предпочитают работать в экологически «чистых» компаниях;
- расширяется «экологическое потребление» и смещается акцент с приверженности марке изделия на общий имидж компании;
- экоэффективность предоставляет возможность ввести концепцию и практику всеобщего управления качеством, в том числе и по экологическим параметрам;
- освещение СМИ проблем загрязнения окружающей среды и журналистские расследования по конкретным фирмам.

Для настоящих и будущих экспортеров в США, ЕС позволим напомнить следующее: американцы и европейцы настолько привыкли к здоровой экологии, что воспринимают экологические стандарты как должное и отказываются оплачивать экологические издержки – будь то налоги, расходы или утилизация и сортировка мусора.

Часто против экоэффективности используют довод «исключительных случаев»: осуществление лозунга «предупреждение загрязнений окупается» не составляет проблем, скажем , для «ЗМ» при выпуске липкой ленты, но труднее доказать и реализовать на нефтеперерабатывающем или сталелитейном заводе. Довод серьезный, его нельзя отвергнуть «с порога». Однако исследователи научились опровергать возражения подобного свойства. Так, в 1994 году ученые Мичиганского университета Стюарт Харт и Гутам Ахудда провели анализ 127 обрабатывающих, горнорудных и других производственных компаний, входящих в список 500 крупнейших компаний по рейтингу «Стандарт энд Пурс». Ученые установили, что доходы с оборота и доходы на активы начинают значительно возрастать через год после снижения количества

выбросов. Через два года улучшается доходность акционерного капитала (ROE). Авторы исследования полагают, что плохие экологические показатели сказываются на стоимости капитала компании [13]. Оценка стоимости компании важна для корпорации, чьи акции котируются на фондовых биржах, и при слияниях и поглощениях, покупке-продаже активов. Кто знает, может быть, мониторинг экоэффективности станет обыденным для российских руководителей через пять, десять лет?

Завершим раздел об экоэффективности данными по корпорации Дюпон. В 1993 году эта корпорация провела сравнительный анализ 700 различных инициатив, направленных на снижение отходов. Все проекты были распределены по двум категориям: «эффективные» и «пограничные». Выяснилось, что стоимость снижения каждого фунта отходов может быть от одного цента до тысячи долларов. Подсчитано также, что, затратив первые 20% проектных средств, при условии эффективного исследования, можно рассчитывать на получение 80% экологической выгоды. Подтвердилось распространенное мнение, что реализация контрольных функций обходится намного дороже, чем добровольные мероприятия [14].

***Макроэкономизация корпорации***. Этот феномен XX века означает не только активное вторжение глобальных фирм (ТНК) в процесс глобализации экономики. Он распространяется и на корпорации и акционерные общества, не претендующие на мировой статус. Речь идет о проникновении рыночных начал во внутреннюю организацию любой корпорации: множественности акционеров (инсайдеры и аутсайдеры), конкуренция между службами, разные мотивации при распределении прибыли и др. Современная корпорация (АО) превращается в сожительство юридических лиц, точнее: физических лиц, укрывшихся за вывеской юридических лиц, т.е. налицо деперсонализация капитала и собственности. Возрастание роли самофинансирования в деятельности корпорации позволяет избавиться от жестокой хватки банков. XX век – это поступательная эрозия дивидендов, ибо корпорация может платить, а может и не платить высокие дивиденды. Весомым в действиях руководства корпорации

становится стремление добиться устойчивости и безопасности в избранном бизнесе. Корпорации и АО в нынешнем облике существенно трансформировали макроэкономический ландшафт накануне XXI века [15].

***Социальное партнерство*** – это компромиссная форма участия лиц наемного труда (ЛНТ) в управлении, апробированная в ФРГ с 1949 года [16]. Социальное партнерство труда и капитала критиковали в 70-е годы итальянские, французские и английские профсоюзы. На встрече в Маастрихте (1991) одобрена социальная хартия с ориентацией на немецкую модель и ее постепенное внедрение во всех странах ЕС. В Социальной хартии ЕС и в ее германском варианте многое может послужить образцом и программой неотложных действий и для социальных партнеров в России.

1. Рынок труда – это *особый рынок*. Почему? Равноправие партнеров – это юридическая фикция, а не утвердившаяся реальность. Безработица чисто рыночными методами не смягчается. Ближайшая задача – добиться 35-часовой недели для всех ЛНТ. В поведении предпринимателей и менеджеров наблюдается парадокс; с одной стороны, они *выступают за экономию затрат* на заработную плату на *своем* предприятии *и за высокую зарплату* на *других* предприятиях, особенно там, где потребляется их продукция, с другой.
2. Профсоюзы – это *солидарность слабых*. Социальные достижения и социальная защита, гарантированная законодательством, должна завоевываться каждый день через забастовки или судебные процедуры. В Германии членство в профсоюзах добровольное, с обязательством ежемесячно вносить в фонд профсоюза 1% месячного дохода-брутто. Профсоюзы не получают дотаций от государства. Содержание бастующих за счет средств профсоюза. Работодатели и ЛНТ обычно достигают согласия по трем блокам проблем: банкротство своего предприятия, деловая активность, экология. Конфликты и трения чаще всего возникают по оплате труда, обустройству рабочих мест, пособиям по безработице,

переквалификации и др. Забастовка объявляется, если за нее тайным голосованием высказались не менее 75% членов профсоюза, затронутых тарифным или иным конфликтом. Профсоюзное движение охватывает лишь часть занятых в народном хозяйстве. В некоторых отраслях доля членов профсоюза менее 10%. На малых и средних предприятиях оказывается прямое и косвенное давление на работников с целью воспрепятствовать их вступлению в профсоюзы. Многие не ожидают ничего хорошего от своего профсоюза. Сказывается и желание сэкономить деньги на профсоюзных взносах. Другие пассивно ждут момента, когда профсоюзы добьются реализации общих требований работников.

3. Социальное партнерство проявляется прежде всего в праве на защиту от увольнения по экономическим мотивам, в содействии занятости (пособие по безработице, переобучение и трудоустройство), в гарантированных отпусках. На предприятиях с числом занятых более 5 человек при увольнении должен осуществляться социальный отбор. Предупреждение об увольнении – за 2 недели, по тарифному соглашению – иной срок. Пособия по безработице дифференцируются в зависимости от наличия или отсутствия семьи, трудового стажа и др. Минимальный отпуск продолжительностью в 18 рабочих дней (гарантия для ЛНТ на малых предприятиях без тарифных договоров), при тарифных договорах -–28 рабочих дней при 5-дневной рабочей неделе.
4. ***Участие ЛНТ в принятии решений (митбештимунг).*** Начало участия относится к 1952 году. Система участия реформирована в 1976 году. В зависимости от численности занятых участие работников осуществляется через комитеты доверенных лиц, советы предприятия, наблюдательные советы. На предприятиях с числом занятых свыше 100 человек учреждаются экономические комиссии. Совет предприятия обязан разработать социальный план в случае

закрытия предприятия или массовых увольнений. Критерии массового увольнения таковы: 20% - при численности менее 250 человек, 15% - до 500 занятых, 10% - свыше 500 человек. Обязательна выплата компенсации за потерю рабочего места. Для целей нашей темы важна деятельность экономической комиссии Совета предприятия (от 3 до 7 чел.). Руководство фирмы должно предоставлять представителям ЛНТ информацию об экономическом и финансовом положении предприятия, о рационализации производства и новых технологиях, о закрытии или переводе предприятия и его подразделений. К сожалению, под предлогом производственной и коммерческой тайны, информация сообщается *поздно* и не в *полном объеме*. Более или менее плодотворно работает институт участия на крупных предприятиях (свыше 2000 человек). Там паритетное представительство работодателей и работников. Тщательная процедура отбора представителей от ЛНТ (рабочие, служащие, профсоюзы). Допускается отвод кандидатуры председателя Наблюдательного совета. Решения Наблюдательного совета могут быть оспорены в Верховном земельном суде.

***Синдром «мягких бюджетных ограничений»*** (МБО). Феномен замечен и подробно описан Я.Корнаи (Венгрия) [18]. МБО – это такая поведенческая модель, когда фирма сознательно нарушает аксиомы финансовой дисциплины (оплачивать вовремя полученные товары, погашать взятые кредиты, выполнять налоговые обязательства, жить по средствам) в уверенности, что все «сойдет с рук» и ей (фирме) будет оказана, несмотря ни на что, поддержка в виде реструктуризации или списания долгов. Явление с 80-х годов массовое, характерное и для государств, и для компаний за пределами западного мира.

Истоки этой поведенческой «болезни» многообразны:

- бюджетные субсидии с привлечением групп давления на финансовые власти;

- налоговые льготы, в обход единых ставок, в порядке исключений, становящихся правилом;
- безудержная кредитная экспансия с последующим «прощением» кредитных долгов;
- ценообразование по формуле «затраты плюс нормативная прибыль»;
- сдерживание процесса естественного рыночного отбора;
- консервация старой номенклатуры, технологии, инструментов маркетинга и менеджмента;
- притупление чувства ответственности у заемщиков;
- ослабленная реакция на изменения цен и издержек производства и сбыта;
- искусственное стимулирование спроса на отдельные товары и услуги, не согласующиеся со шкалой потребностей населения и фирм;
- престижные инвестиционные решения типа ледового дворца в Ярославле.

Такой внушительный перечень проявлений МБО подводит к неутешительному выводу, что преодоление синдрома МБО – это не кратковременная кампания, а стратегическая установка, рассчитанная на годы и годы.

***Экономическая безопасность.*** Это проблема передана экономистам по эстафете из рук военных и геополитиков. Для теории и практики менеджмента безопасность приобрела троякий интерес. Во-первых, безопасность и близкие понятия (стойкость, неуязвимость, живучесть) относятся к фундаментальным характеристикам сложных открытых систем, т.е. и к корпорации. Ключевые слова экономической безопасности образуют логическую цепочку: интересы = угрозы интересам – преодоление угрозы, т.е. нанесения ущерба. На Западе и в России (С.Глазьев) разработаны пороговые (минимальные или максимальные) значения макроэкономических параметров, превышение которых сопряжено с нанесением непоправимого ущерба экономике страны. Начаты исследования по определению пороговых значений для регионов и крупных корпораций. Важная

оговорка для нестабильной, переходной экономики: потрясения (шок) могут наступить и до приближения к критической точке по тому или иному параметру. Пример – августовский кризис по долгам.

Экономическая безопасность по своему статусу относится к классу «общественные блага». Данная типологическая совокупность такими родовыми признаками как: а) неделимость (не продается отдельным покупателям); б) неисключаемость (не существует эффективных способов отстранения индивидов от пользования выгодами общественного блага); в) рыночная экономика не создает эти блага, они достаются от предыдущих поколений и умножаются совокупным трудом ныне живущих.

Проблема экономической безопасности для корпораций в России и за рубежом ускоренно переводится на язык практических шагов. Нефтяные гиганты, банковские и промышленные группы имеют *в штате* профессионалов, специализирующихся на экономической разведке и контрразведке. В их компетенцию входит защита технологических секретов, информации по контрактам и переговорам, планов НИОКР, поиск данных о должниках и их активах, проверка платежеспособности партнеров по инвестиционным проектам и пр. Автомобильная корпорация «Форд мотор» имеет специальный отдел, укомплектованный бывшими сотрудниками ФБР. На гребне интереса к экономической безопасности расцветают фирмы, поставляющие информацию по заказу о «кризисных компаниях» [18].

Экономическая безопасность как глобальная проблема модифицируется в зависимости от уровня управления экономикой (макроэкономика, мезоэкономика, микроэкономика). Если на первом и втором уровнях экономическая безопасность становится общим делом (хотя и здесь не устранены корни сепаратизма), то в ареале корпораций экономическая безопасность приватизируется и может быть предметом торга. Иными словами, налицо известный «подрыв» свойств общественного блага. Какая экономическая безопасность возобладает: обобществленная или приватизированная? Поживем – увидим.

Отмеченные выше особенности корпоративного управления присущи прежде всего транснациональным корпорациям (ТНК), которые стали носителями новой вехи в перманентной управленческой революции XX века – глобального управления. ТНК апробируют гибкие системы управления, извлекают немалые выгоды из активизации человеческого капитала, интеллектуальной собственности. Глобальное управление отказывается от жестоких иерархических схем, отдает предпочтение управлению изменениями, технологии, информацией, конкуренцией. США и их корпорации опережают европейские страны и фирмы по опыту организации и реализации крупномасштабных проектов и программам.

Финиш XX века – это очередная волна глобальных альянсов. Приведу пример, который, думаю, заинтересует и шинников, и автомобилистов. Американская Goodyer и японская Сумитомо (соответственно третье и пятое место в мировой шинной индустрии) сделали первый шаг и полному слиянию , а фактически к поглощению американским гигантом японской компании. Этот альянс приведет к появлению отраслевого лидера, который контролирует свыше 22% рынка, объединив выпуск покрышек на 130 заводах и в 30 странах с численностью занятых более 125 тысяч человек и объемом продаж около 188 млрд. долл. В рамках альянса будут созданы 4 СП в Северной Америке,Западной Европе и Японии. Конкурентами альянса остаются японская Бриджстоун и французская Мишлен (по 18% рынка каждая). Волна корпоративных слияний ожидается и в Европе. Вероятно поглощение итальянской Пирелли германской Континенталь. Мишлен присматривает покупки в Азии и России.

Читатель может упрекнуть меня: что же это вы ведете разговор только о западных фирмах? Каково экономическое поведение российских предприятий и руководителей? Рад бы рассказать, но существуют многие «но». Личное «хождение по мукам рынка», вне сомнения, богато на эпизоды и треволнения. Но мой опыт локальной, фрагментарный, да и моя подотрасль (электротехника) не вписывается в традиционные представления о промышленности. Еще не

пришло время на исповедь директора, когда собраться по профессии помалкивают. Нужны массовые, анонимные и широкие обобщения на материалах социологических наблюдений за многие годы. А их можно сосчитать на пальцах. Корпоративное управление в России чем-то напоминает подземную реку, которая изредка выходит на поверхность и доступна изучению. По крупицам накапливаются данные о том, что же происходит за воротами фабрик и заводов.

Исследовательский центр «российский экономический барометр» (РЭБ), в 1995 и 1997 годах осуществил опрос руководителей 140 предприятий разных отраслей и регионов. 50 респондентов участвовало в обоих опросах. В анкету включался прогноз изменений в составе собственников АО на начало 1997 и 1999 годов. Использована классификация собственности Дж.Эрла, С.Эстрина, Л.Лещенко: инсайдеры, аутсайдеры, государство, менеджеры и работники, финансовые и нефинансовые аутсайдеры. Инсайдерское управление предполагало, что доля менеджеров и работников в собственности равна или не меньше доли аутсайдеров и государства. Менеджерское управление наступает тогда, когда доля акций в руках менеджеров не уступает доле работников АО. Изменения в структуре собственности представлены в таблице 3.

Таблица 3.

**Фактическая структура акционерной собственности на предприятиях-респондентах РЭБ в 1995 и 1997 гг. ( в %)[a]**

| Категория акционеров | Средняя доля | | Доля предприятий с доминированием данного типа собственника | |
|---|---|---|---|---|
| | 1995 г. | 1997 г. | 1995 г. | 1997 г. |
| **Инсайдеры, всего** | 57,2 | 53,9 | 65 | 51 |
| Менеджеры | 9,3 | 12,8 | 5 | 7 |
| Рабочие | 47,9 | 40,2 | 60 | 44 |
| **Аутсайдеры, всего** | 31,6 | 40,3 | 31 | 48 |
| *Нефинансовые аутсайдеры, всего* | 19,9 | 26,7 | 20 | 27 |
| Сторонние физические лица | 10,2 | 12,6 | | |
| Другие предприятия и фирмы | 9,7 | 14,1 | | |
| *Финансовые аутсайдеры, всего* | 11,7 | 13,6 | 11 | 21 |
| Банки | 1,0 | 0,8 | | |
| Инвестиционные фонды | 5,8 | 2,6 | | |
| Холдинговые компании | 3,8 | 5,4 | | |
| Иностранные инвесторы | 1,1 | 4,8 | | |
| Государство | 10,5 | 6,0 | 4 | 1 |
| Прочие акционеры | 0,7 | 0,7 | | |
| **Итого:** | **100** | **100** | **100** | **100** |

[a] Подвыборка из 46 предприятий, участвовавших в опросе как 1995г., так и 1997 г.
Источник: Вопросы экономики. 1998, № 12. С. 114.

К каким же выводам пришли исследователи? Перераспределение собственности идет активно. С 1994 года доля работников в акционерном капитале неуклонно падает, в выигрыше менеджеры и внешние акционеры. Перераспределение собственности внутри предприятия между менеджерами и работниками близко к исчерпанию. Менеджеры «окапываются» на занимаемых позициях и пытаются любой ценой не допустить прихода аутсайдеров. До конца столетия доля инсайдеров среднего промышленного предприятия все еще будет превышать 50%. Аутсайдерская модель управления не везде и не всегда способствует улучшению технико-экономических показателей работы промышленных АО.

Прав покойный академик С.Шаталин, когда утверждал, что экономику движет энергия инициативы, а собственность сама по себе – мертвая вещь.

Обследование 82 предприятий 3 сибирских регионов и 18 отраслей подтверждает преобладание стратегии выживания. Если и происходят изменения, то они касаются резервов, лежащих на поверхности: диверсификация выпуска, но продукция примитивна по технологии; увлечение операциями с ценными бумагами; отказ от содержания социальных объектов; механическое сокращение персонала; введение разрозненных инструментов маркетинга и менеджмента и др. [19].

Россия являет миру парадоксы корпоративного управления. Их перечень не убывает

В России не работает эффект Лаффера, т.е. позитивная связь снижения налоговых ставок на объем выпуска и рост налоговых поступлений в бюджеты всех уровней. На снижение НДС, налога на прибыль и отмену налога на превышение оплаты труда в 1993-1994 гг. предприятия не ответили экономической активностью [20]. Высказываются серьезные доводы в пользу прогноза, что налоговое послабление для предприятий в 1999 году также останется без взаимности.

Директорат в России *не платит дивиденды*. Такое поведение объясняется комплексом мотиваций: а) фирмы-прилипалы к АО не хотят делиться доходами с акционерами; б) дирекция АО по закону и по факту может не платить дивиденды; в) у части новых собственников нет уверенности, что итоги приватизации не будут пересмотрены, ибо раздел собственности сплошь да рядом осуществлялся с нарушениями приватизационного законодательства[21].

В России наблюдается сговор директората и наемного персонала. Первая сторона боится внеочередного собрания акционеров и увольнения директора и его команды. Вторая сторона в обмен на лояльность к руководителям рассчитывает на снижение интенсивности труда, сокращение рабочей недели, согласие на побочные заработки. И те, и другие ведут себя как вороватые временщики. Этому сговору способствуют полное отсутствие контроля со стороны акционеров и государства, укрытие части дохода предприятия через

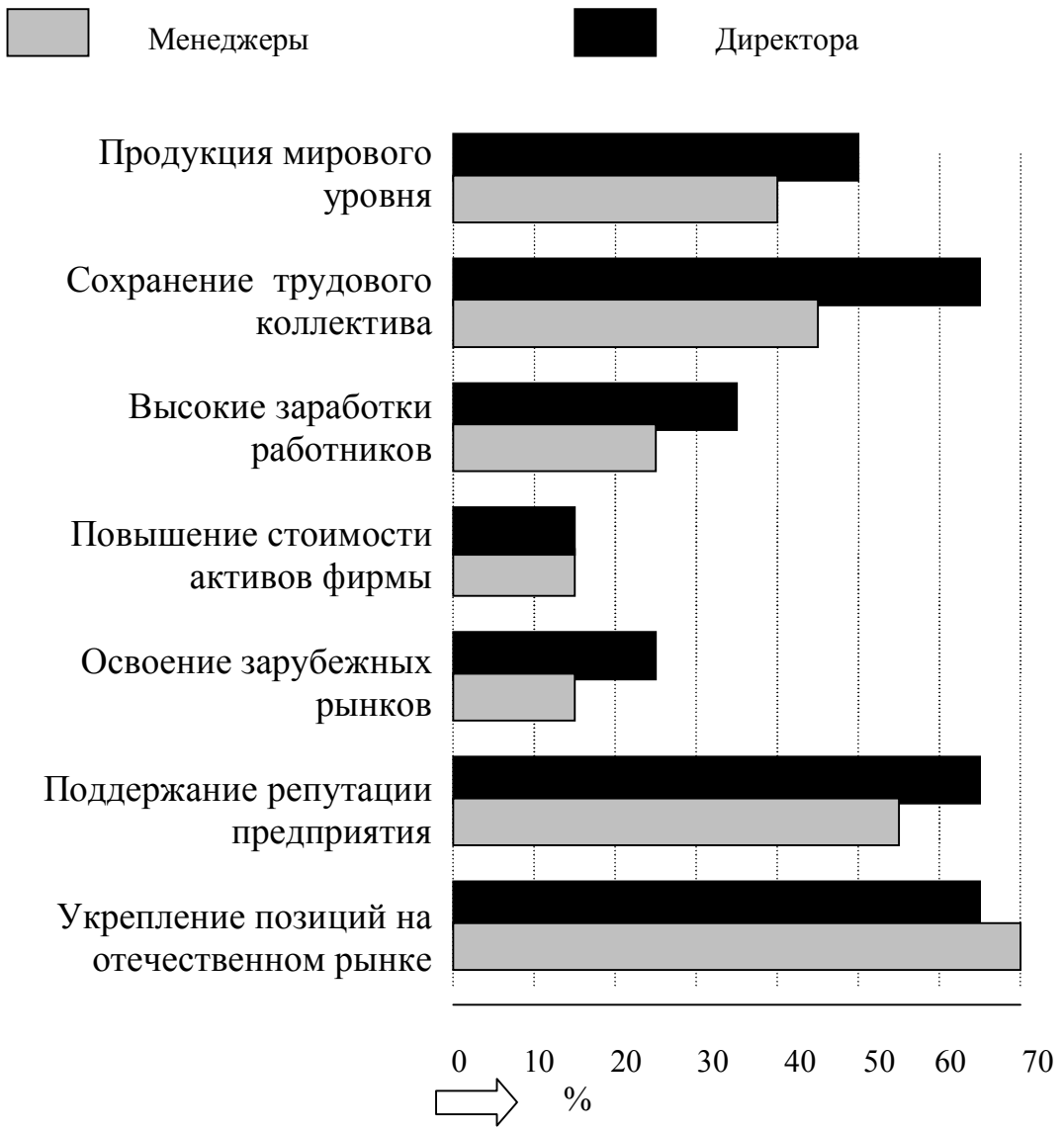
неплатежи и дань рэкету, неэффективность судебных исков о возмещении ущерба [22].

В России разработкой бюджетов занимаются исключительно работники финансовой службы. За рубежом финансовые показатели являются ориентирами для менеджеров всех без исключения подразделений фирмы. Западным менеджерам в голову не приходит искажать бухгалтерский учет до неузнаваемости. В России финансовая «прозрачность» воспринимается в «штыки». Российские руководители воспринимают прибыль лишь в ракурсе налога, а не как долгосрочный критерий эффективности менеджмента [23].

И все же через толщу рецидивов совковости пробиваются ростки понимания азбуки менеджмента. В октябре-декабре 1998 года в рамках исследовательского проекта «Экономическая культура высших менеджеров» был проведен опрос 2144 менеджеров (Минэкономики по методике ТАСИС). Итоги опроса приведены в графиках 1 – 7.

График 1

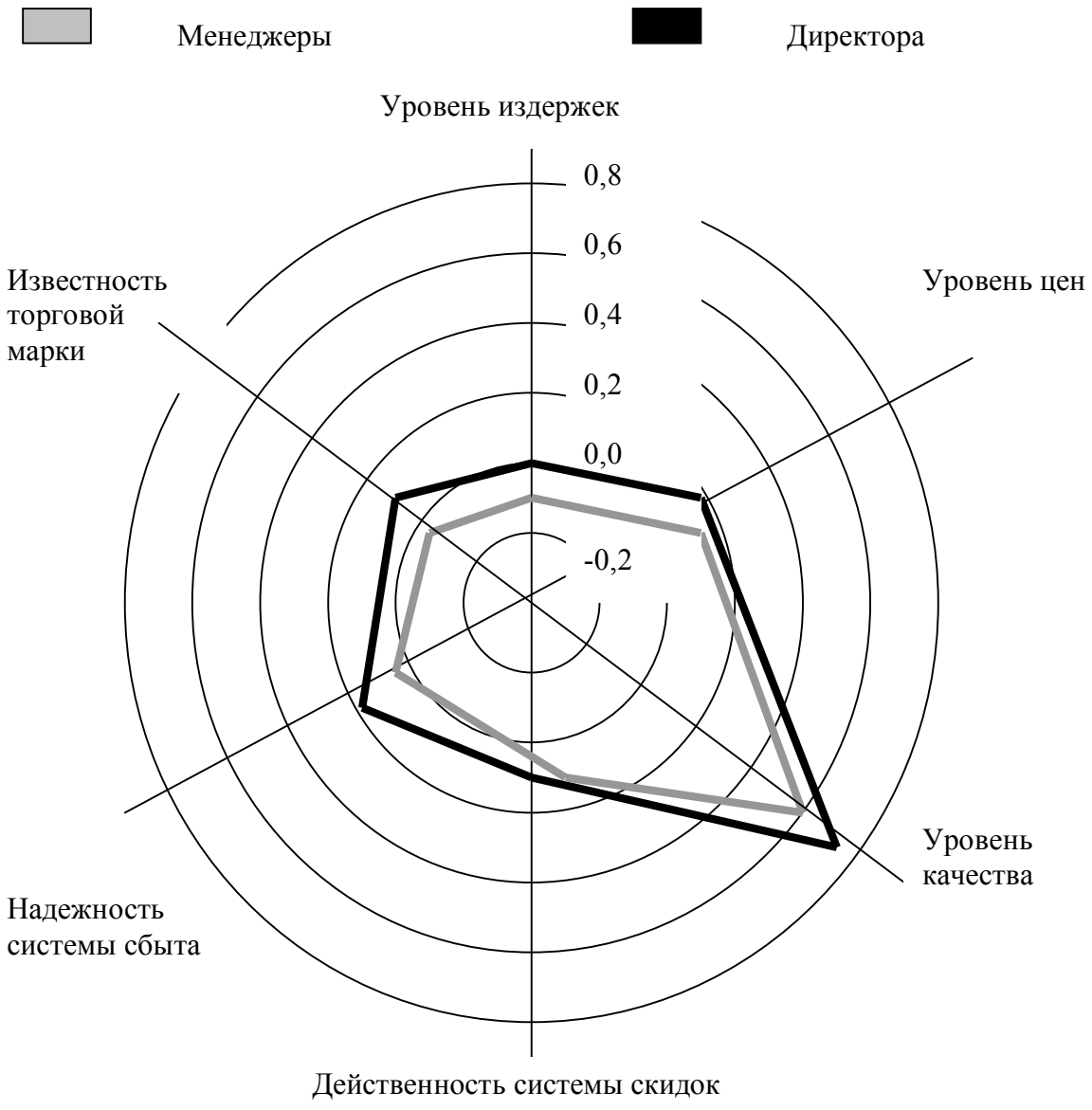
**Основные цели руководства предприятий**




Источник: данные опроса 2144 менеджеров

**График 2**

**Оценка уровня конкурентоспособности фирм**




-2 = намного хуже, чем конкуренты; 0= примерно одинаково;
+2= намного лучше
Источник: данные опроса 2144 менеджеров

График 3

**Меры, принятые для повышения результативности работы**

>>> % . Источник: данные опроса 2144 менеджеров

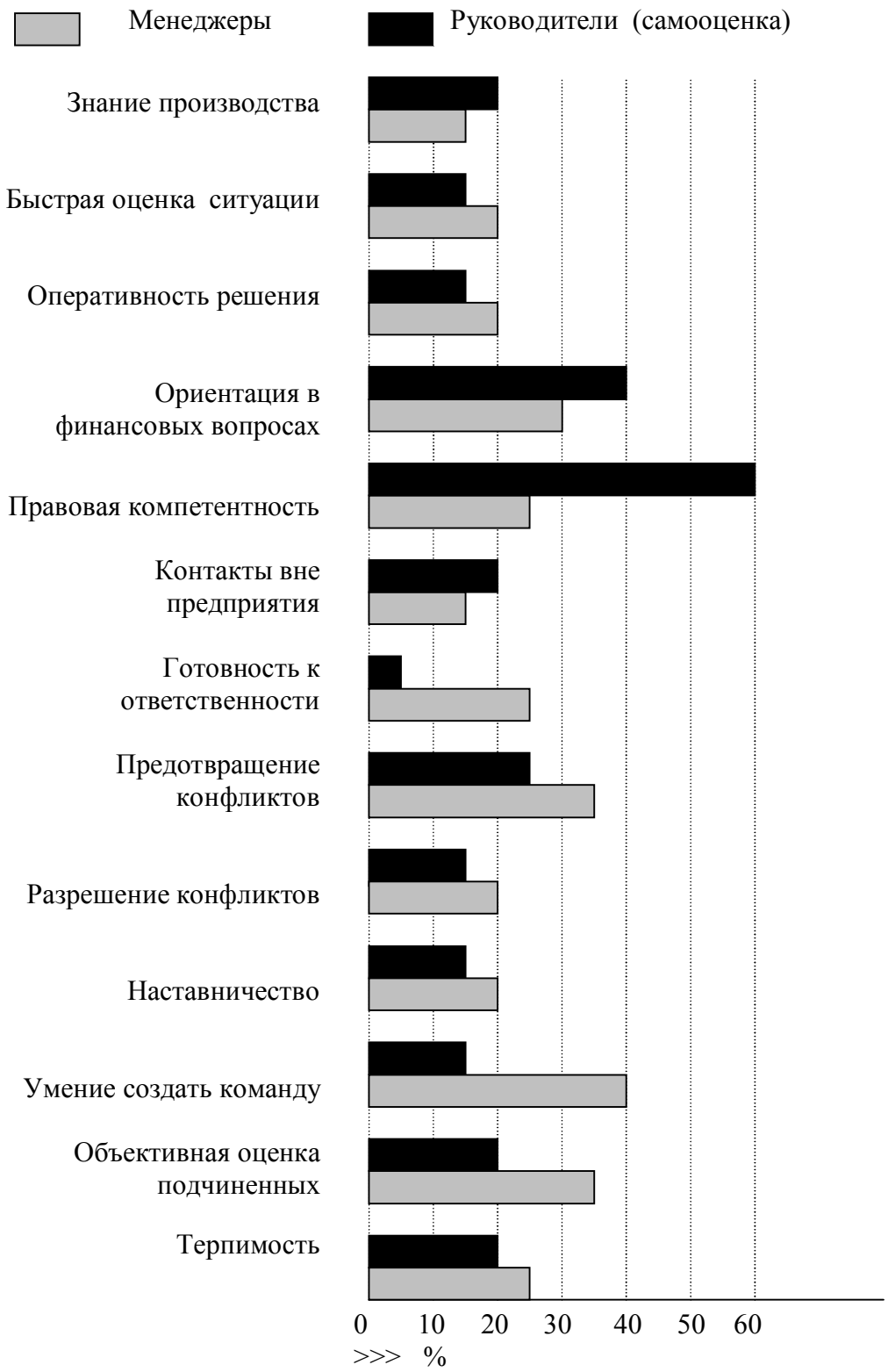
График 4

**Распределение мнений о качествах, отличающих наиболее успешных руководителей**

Источник: данные опроса 2144 менеджеров

График 5

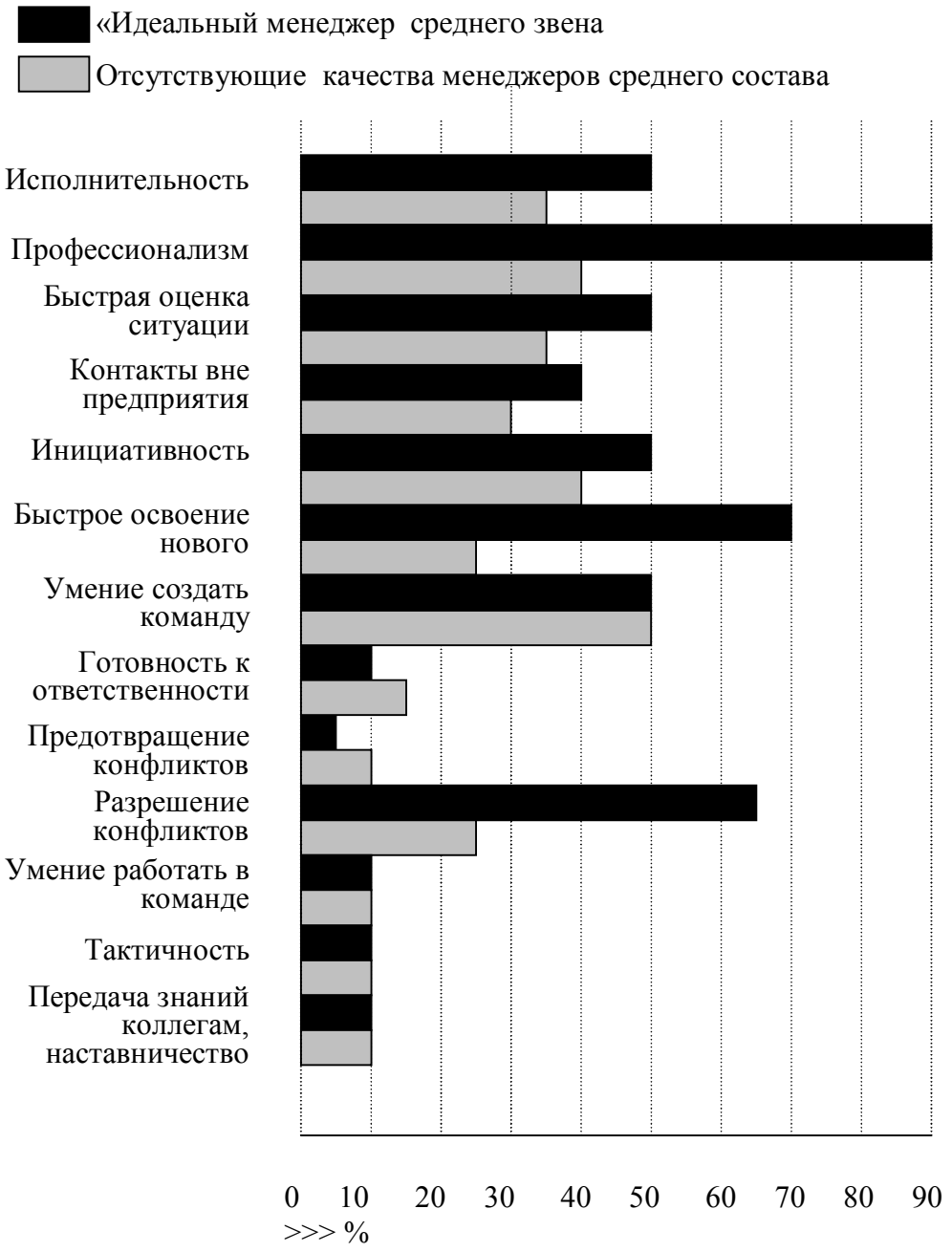
**Мнение об отсутствующих качествах руководителей предприятий**




Источник: данные опроса 2144 менеджеров

График 6

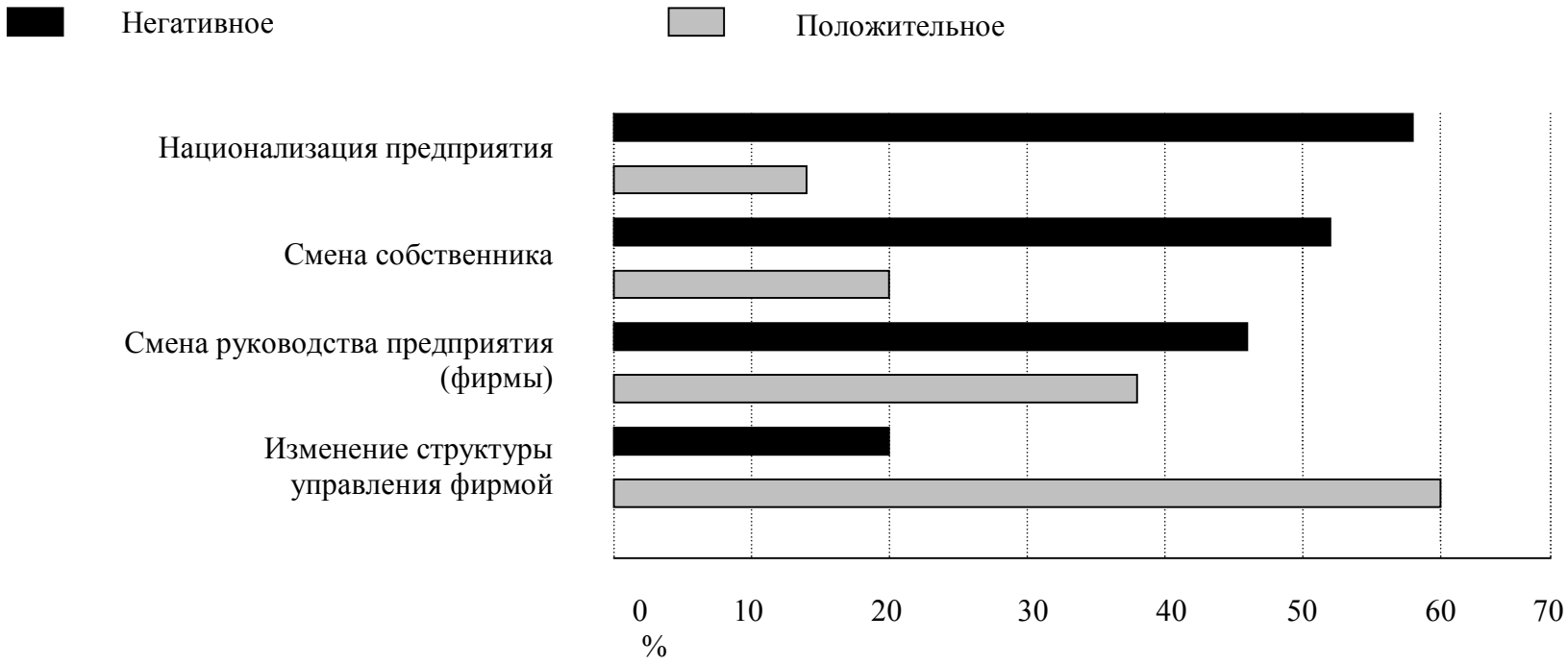
**Идеальные и реальные качества менеджеров среднего звена, по мнению директоров предприятий**




Источник: данные опроса 2144 менеджеров

График 7

**Отношение менеджеров к возможным изменениям на их предприятии (фирме)**




Источник: данные опроса 2144 менеджеров

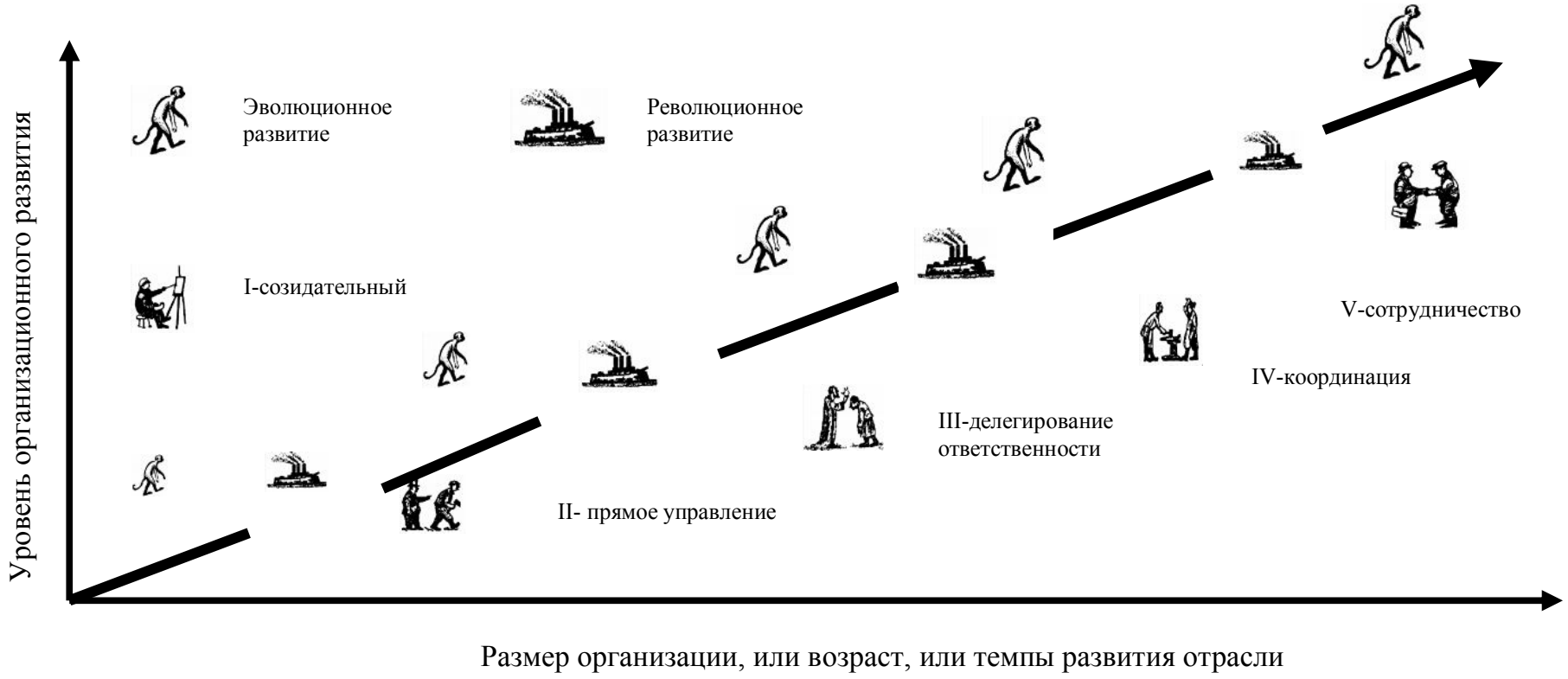
Этот опрос зафиксировал перелом настроения в пользу завоевания внутреннего рынка. Эта стратегия начинается с «низкого старта», т.е. при аморфной системе сбыта, высокой себестоимости, отсутствии известности российских марок. Но подобная стратегия немыслима без поощрения инициативы на всех уровнях управления. Осознано значение командного стиля работы, но многим неведомо, как этого достичь. Средние менеджеры воспринимаются высшими руководителями как простые исполнители, а последние копят недовольство, т.е. взаимные претензии могут вылиться в череду нескончаемых конфликтов и трений.

В России подтверждается идея стандартности (жизненного цикла) в развитии фирмы, обоснованная в 1972 году Ларри Грейнером в статье «Эволюция и революция в растущих организациях (схема 3). К аналогичной периодизации подошли российские психологи Е.Емельянов и С.Поварницына [24]. В комментариях «Эксперта» к стадиям Грейнера отмечаются парадоксы и деформации корпоративного управления в России.

***Созидательный этап*** (1). Многим напоминал молодежную или светскую тусовку, т.е. встречу случайных людей ради престижа, контактов, еды и питья «на халяву». Отличительная черта людей тусовки – безалаберность.

Схема 3

**Стадии организационного развития по (Грейнеру)**



Классический пример тусовочного этапа – фирма «Макродин» в 1994-1996 гг., неструктурированный монстр. Аморфное состояние «полутусовка» надолго сдерживает переход бизнеса из одной стадии развития, и вместе с ним и модификации отклонений между собственниками и менеджерами. Да и сами «созидатели» фирмы ориентируются на разные модели рынка. Одни стремятся создать крупную компанию общероссийского масштаба, другие предпочитают ничего не менять и остаться на уровне малой фирмы.

***Прямое управление*** (2). Завершена идентификация «свои - чужие». Вводятся службы, отвечающие за элементарные функции управления. Однако переименование отделов без достойных кадров превращает, например, службу маркетинга в пустую оболочку. Учредители фирмы предпочитают держать под прямым контролем важнейшие и даже мелкие решения, не передоверяя часть полномочий менеджерам. Часто дублирование функций, поддержание напряженности между менеджерами при неизбежных конфликтах, собственник соизволяет быть верховным арбитром). Большинство российских фирм «застряло» на этапе прямого управления.

***Делегирование ответственности*** (3). Холдинги и дочерние фирмы возникли в 1993-1994 гг. Многие из них оказались «ненастоящими», ибо не были упорядочены отношения между «материнской» и «дочерними» фирмами. Материнская фирма становится зачастую иждивенцем, живет за счет отчислений и не думая о перспективах развития холдинга. Дочерние фирмы «мстят» за чрезмерную опеку в прошлом, идя на «в самоволку» по любому поводу: профиль фирмы, лизинг, учет наличности и т.д. Россия подошла вплотную к этапу делегирования полномочий и когда «устаканятся» отношения «матери» и «дочек», собственников и менеджеров. Здесь должны отойти в разряд курьезов вето или согласие патриархов группы «Фиат» на операции с денежной наличностью (сами же заводы «Фиат» давно перешли на процедуры делегирования сверху донизу).

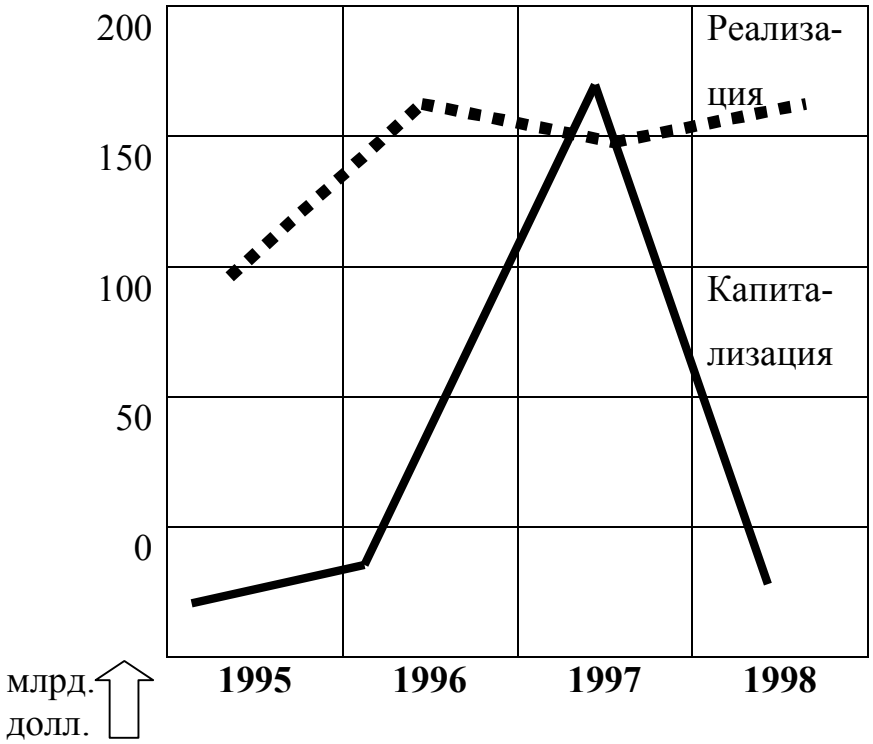
Смена этапа в развитии фирмы – это, по сути управленческая революция, когда перемены происходят на всех этапах управления, от

организационной схемы до корпоративной культуры. Лидеры фирмы обязаны переломить себя и предстать в деловом мире в новом облике. Им придется соглашаться с растеканием процесса принятия решений, приближением его к работникам.

И все же при всех бедах (врожденных и инфицированных) российской промышленности, при всех слабостях корпоративного управления «точки роста» имеются. Они еще не стягиваются в ареалы развития и не обеспечивают перелома негативной тенденции. Лидеры промышленной России, к сожалению, меняются из года в год. Приведем отдельные сведения из рейтинга 200 крупнейших компаний России накануне августовского кризиса [25].

Налицо «ножницы» между динамикой объемов в реализации и капитализации элиты российского бизнеса (график 7). Капитализация «200» за 1998 год упала более чем в 6 раз и вернулась на уровень ваучерных акционов. За последние четыре года реализация продукции 200 крупнейших компаний продолжается бесконечно долго. С весны-99 оживился спрос на акции «голубых фишек».

График 7



В списке наиболее привлекательных для инвесторов компаний лидируют представители ТЭК и металлургии. Газпром, РАО ЕЭС, Лукойл просто вошли в костяк ТНК. В ряде регионов (Самара, Н.Новгород, Вологда, Башкирия, Кемерово, Татария) укрепились компании с внушительным объемом реализации и заметны на промышленном фоне России. Из предприятий Ярославской области в рейтинги «Эксперта» регулярно попадают «Рыбинские моторы», ЯШЗ и НПЗ (табл. 6).

Таблица 6

**Сводные данные по «Рыбинским моторам», ЯШЗ и НПЗ**

| Показатели | РМ | ЯШЗ | НПЗ |
|---|---|---|---|
| 1. Капитализация, млрд. руб. | 412,3 | 147,9 | 340,3 |
| 2. Капитализация млн. долл. | 44,2 | 15,8 | 36,5 |
| 3. Уставный капитал, в млн. руб. | 796,2 | 412,5 | 1243,5 |
| 4. Средняя цена обыкновенной акции, тыс. руб. | 517,78 | 38,65 | 0,33 |
| 5. Количество заявок биржевых фирм на покупку акций (с 1.09.97 по 31.08.98) | 6 | 19 | 7 |
| 6. Спрэд, в % | 110,0 | 243,9 | 473,5 |
| 7. Отношение годового объема реализации к капитализации компании | 3,19 | 7,86 | 9,46 |
| 8. Дивиденд под одну акцию, руб. | 5000 | нет данных | 13 |
| 9. Объем реализации (1997, млн. долл.) | | 200,9 | 556,1 |
| 10. Прибыль после налогообложения (1997, млн. олл.) | | 84,4 | 162,7 |

Составлена по: Эксперт. 1998, № 38.

В копилку данных о стратегическом поведении российских предприятий положены выводы обследования 1200 предприятий, осуществленного в течение 1996-1997 гг. Центром экономической конъюнктуры при Правительстве РФ. Итоги неутешительные. Доминирует (54% от выборки) авторитарный стиль управления. Более 1/3 предприятий слепо и запоздало следуют за событиями. Фрагменты стратегического управления обнаружены на 226 предприятиях (18% от общего числа). Сплошь да рядом директорат демонстрирует завышенные ожидания, адресуемые «самому себе» и внешнему

миру. Анализ ожиданий проводился по методике Г.Клейнера и его команды (схема 4).

Наступает час истины. Что происходит в корпоративном управлении в России? Какие концепции разрешают эту головоломку? Картина настолько пестрая, что невозможно вычленить ведущую тенденцию. Хаос и разлад в российском директорате и бизнесе дают основания для самых полярных объяснений, но ни одно из них не приближает нас к верному ответу. Прав Г.Клейнер, когда утверждает: «В экономике, характеризуемой высоким спадом, неплатежами, бартером, почти тотальным нарушением контрактных обязательств, ... ни неоклассические, ни институциональные, ни эволюционные, ни чисто предпринимательские концепции фирмы, как выяснилось, не подходят для описания и объяснения происходящего процесса»[26].

Видимо, разгадку феномена дадут поколения, вступающих в XXI век. И для них, может быть, пригодится наши материалы к размышлению.

Схема 4

## Взаимные ожидания предприятия и других экономических объектов

| Экономические субъекты и подсистемы | Данное предприятие | Отрасль – потребитель | Отрасль – поставщик | Данная отрасль | ТЭК | Участники фондового рынка, акционеры | Коллектив предприятия | Менеджмент предприятия |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. Данное предприятие | Цели проблемы и стратегия деятельности предприятия | Спрос. Платежная дисциплина. Вертикальная интеграция. Маркетинг. Информированность предприятия о рынке. | Контрактная дисциплина. Качество (сырья, оборудования) Цены. Условия платежей. | Горизонтальная интеграция. Конкуренция. | Энергоснабжение. Цены. Условия платежей (рассрочки). | Ликвидность акций предприятия. Инвестиции. Участие акционеров в управлении. | Производительность труда. Трудовая дисциплина. | Цели, квалификация, дисциплина менеджмента. |
| 2. Отрасль потребитель. | Контрактная дисциплина. Качество (продукции). Цены производителя, посредника. | Проблемы внутриотраслевой координации. Сырьевая конкуренция. Ценовой сговор. | Межотраслевые потоки. Межотраслевой баланс. | Межотраслевые товарно-финансовые потоки. Отраслевая вертикальная интеграция. | Энергетический баланс, энергоснабжение отрасли, расчеты ТЭК. | Котировки акций | Солидарность трудовых коллективов. | Коррупция менеджмента предприятия. |
| 3. Отрасль - поставщик | Спрос, финансовое состояние предприятия. Платежная дисциплина, НТП. Цены. Инвестиции, капитальное строительство. | Межотраслевые потоки. Межотраслевой баланс. | Проблемы отраслевой координации. Сбытовая конкуренция. Ценовая политика. | Межотраслевые товарно-финансовые потоки. Отраслевая вертикальная интеграция | Энергетический баланс, энергоснабжение отрасли, расчеты с ТЭК. | Котировки акций, вторичная эмиссия. | Солидарность трудовых коллективов. | Коррупция менеджмента предприятия. |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4. Данная отрасль. | Проблемы внутриотраслевой координации и конкуренции. | Межотраслевые потоки. Межотраслевой баланс. Межотраслевая интеграция. | Межотраслевые потоки. Межотраслевой баланс. Межотраслевая интеграция | Проблемы функционирования и развития данной отрасли. | Энергетический баланс, энергоснабжение отрасли, расчеты с ТЭК. | Котировки акций, вторичная эмиссия. | Отраслевое профсоюзное движение. | Горизонтальная группировка менеджеров. |
| 5. ТЭК | Масштабы производства. Финансовое состояние. Платежная дисциплина. | Энергетический баланс, энергоснабжение отрасли, расчеты с ТЭК. | Энергетический баланс, энергоснабжение отрасли, расчеты с ТЭК. | Отраслевой баланс ТЭК. Отраслевая интеграция с ТЭК. | Внутренние проблемы с ТЭК. | Котировки акций, вторичная эмиссия. | Солидарность трудовых коллективов. | Цели, квалификация, дисциплина менеджмента. |
| 6. Участники фондового рынка, акционеры. | Дивиденды, участие акционеров в управлении. | Спрос. Платежная дисциплина. | Контрактная дисциплина. Качество (сырья, оборудования) Цены. Условия платежей. | Поддержка котировок акций предприятий отрасли. | Энергоснабжение. Цены. Условия платежей (рассрочки). | Проблемы корпоративного фондового рынка. Ликвидность акций. | Производительность труда. Трудовая дисциплина. Участие акционеров в управлении. | Интересы и цели менеджмента. |
| 7. Коллектив предприятия. | Занятость. Справедливая и своевременная оплата. | Спрос. Платежная дисциплина. Вертикальная интеграция | Контрактная дисциплина. Качество (сырья, оборудования) Цены. Условия платежей. | Отраслевое профдвижение | Энергоснабжение. Цены. Условия платежей (рассрочки). | Ликвидность предприятия. Инвестиции. Участие акционеров в управлении. | Внутренние проблемы коллектива. | Учет и защита интересов коллектива. Продвижение кадров. |
| 8. Менеджмент предприятия | Система оплаты труда менеджеров. Перспективы роста. | Спрос. Платежная дисциплина. Вертикальная интеграция. | Контрактная дисциплина. Качество (сырья, оборудования) Цены. Условия платежей. | Отраслевая группировка менеджеров. | Энергоснабжение. Цены. Условия платежей (рассрочки). | Ликвидность предприятия. Инвестиции. Участие акционеров в управлении. | Управляемость коллектива. | Социальный статус и обеспечение менеджеров. |

Источник: Вопросы экономики. 1008. № 9. С. 54-55.

## Сноски и примечания

1 См.: Пороховский А.А. Американское лидерство на рубеже третьего тысячелетия: рыночный аспект? // Вестник Моск. ун-та. 1998. № 5. С. 3-18

2 См.: Батлер У.Э. Основные черты российских ОАО и американских корпораций.// Государство и право. 1998. № 7. С. 79-86.

3 См.: Тарусина Н.Н. Понятие предпринимательской деятельности.// Юридические записки ЯрГУ им. П.Г.Демидова. Выпуск 1. Яр. 1997. С.98.

4 См.: Иванов И.Л. Ответственность управляющих перед акционерным обществом (опыт России и Германии)// Государство и право. 1998. № 11. С. 94-102.

4 а См.: Государство и право. 1998. № 3. С. 77-81.

5 См.: Розанова Н.М. Теория отраслевых рыночных структур// Вестник Моск. ун-та. 1998. № 4. С. 3-11. Новиков В.В. Социальная психология. М. 1998. С. 124-125. Глущенко В.В. Менеджмент. Системные основы. Моск. обл. 1998. С. 15-16.

6 См.: Мильнер Б.З. Теория организаций. Курс лекций. М. Инфра-М. 1998. 336. Вопросы экономики. 1998. № 11. С. 152.

7 См.: Пузанов В.И. Дизайн и конкуренция.// США. 1998. № 12. С. 33-45.

8 См.: Боскин И.А. Психологическое запаздывание восприятия информации как фактор, тормозящий темпы развития цивилизации.// Мир психологии. 1998. № 4. С. 300-307.

9 См.: Иностранная литература. 1998. № 11. С. 183.

10 См.: Авчук В. Азбука менеджмента. СПб.: Союз. 1998. С. 206-215.

11 См.: США. 1998. № 9. С. 183-191.

11 а См.: Наука и жизнь. 1999. № 1. С. 112-113.

12 См.: Финансирование перемен. Финансовое сообщество, эффективность и устойчивое развитие. М: Ноосфера. 1998.

13 См.: Финансирование перемен. С.65

14 См.: Там же. С. 70-71.

15 См.: Голодова С. Макроэкономизация корпорации.// Общество и экономика. 1998. № 6. С. 22-30.

16 См.: Хоффер Ф. Профсоюзы и советы предприятий.// Полис. 1993. № 1. С. 99-122.

17 См.: Корнаи Я. Юридические обязательства, проблема их соблюдения и мягкие бюджетные ограничения// Вопросы экономики. 1998. № 9. С. 33-45.

18 См.: Обухов Н. Проблемы геоэкономики.// Экономист. 1998. № 10. С. 85-92.

19 См.: Черемисина Т.П. В каких условиях формируется эффективный собственник? // ЭКО. 1998. № 7. С. 90-115.

20 См.: Экономика переходного периода. М.: ИЭППП. 1998. С.137.

21 См.: Ржешевский Г. «Расшивка» итогов приватизации// Независимая газета. 1998, 18 декабря. С. 7.

22 См.: Костюковский Л. Новая концепция интерпретации хозяйственной деятельности действующих предприятий// Вестник Моск. ун-та. Серия Экономика. 1998. № 5. С. 76-88.

23 См.: Эксперт. 1999, 15 февраля, С. 59.

24 См.: Эксперт. 1999, 1 марта,№ 8 С. 32-34.

25 См.: Эксперт. 1999, 12 октября, № 38.

26 См.: Клейнер Г. Механизм принятия стратегических решений и стратегическое планирование на предприятиях. // Вопросы экономики. 1998. № 9. С. 49.

Приложение 1

**Новаторы менеджмента XX века.**

| | |
|---|---|
| 1900 | Ф.Тейлор. Рождение научного менеджмента. |
| 1911 | Дж.К.Дункан. Первый учебник по менеджменту для колледжей. |
| 1916 | А.Файоль. Первая интегральная теория менеджмента. |
| 1922 | А.Богданов. Предтеча теории систем и кибернетики. |
| 1949 | Н.Винер. Системный анализ. Теория информации. |
| 1965 | И.Ансофф. Стратегический менеджмент. |
| 1975 | Г.Минцберг. Анализ организационных структур. |
| 1980 | М.Портер. Разработка теории конкуренции |
| 1985 | Т.Петерс. Потребности и персонал – важнейший ресурс развития бизнеса. |

**Рецепты теоретиков и практиков менеджмента**

1. Джек Стэк. Алхимия прибыли. Минск. 1996. 13 уроков успешного бизнеса. Представление об отдельной перспективе. Неиссякаемый оптимизм. Ощущение коллектива, принадлежность к одной семье. Новые позиции на рынках сбыта. Наивысшее качество . В секрете патента, открытия, лицензии. Удерживать талантливых людей. Гибкость в управлении. Разделение выгод от успеха. Обслуживание потребителей. Ключевые аспекты деятельности – под контролем. Привлекательные условия труда.
2. П.Друкер. Быть всегда в поисках перемен.
3. Ф.Мишлен. Вы становясь предпринимателем в тот момент, когда отказываетесь быть служащим.
4. Кью-Эс-Си-Ви. Q-S-C-V. Качество – Обслуживание – Чистота - Ценность.
5. Без риска, нет славы.. No risk, no glory.
6. Предприимчивость – это готовность заниматься дерзкими и трудными начинаниями. Оксфордский словарь.
7. Г.Форд. Преобладающая забота о деньгах влечет за собой боязнь неудачи. Эта боязнь тормозит дело, вызывает страх перед конкурентами, заставляет опасаться изменения методов производства, страшиться каждого шага, вносящего новшества в положение дел... Когда прибыль вынимается из покупателей или из рабочих, это свидетельствует о дурном ведении дела. Берегитесь ухудшать продукт и обирать публику, берегитесь занижать заработную плату.
8. Закон Скотта. Невозможно, что кто-то идет неправильно. Возможно, это выглядит.
9. Особенно трудно сохранять смысл в обстановке всеобщей бессмыслицы.

Приложение 2

**Рейтинг**

| | 1995 | 1999 |
|---|---|---|
| 1. | США | Япония |
| 2. | Швейцария | Швейцария |
| 3. | Япония | США |
| 4. | Швеция | Швеция |
| 5. | Германия | Германия |
| 6. | Финляндия | Финляндия |
| 7. | Дания | Дания |
| 8. | Франция | Франция |
| 9. | Канада | Норвегия |
| 10. | Норвегия | Канада |

**Рейтинг определялся по следующему набору показателей:**
Подушевые расходы на научные исследования, численность специалистов, количество международных патентов, степень защиты интеллектуальной собственности, уровень образования в стране.
Источник: Эксперт. 1999, 8 февраля. № 5. С.7.

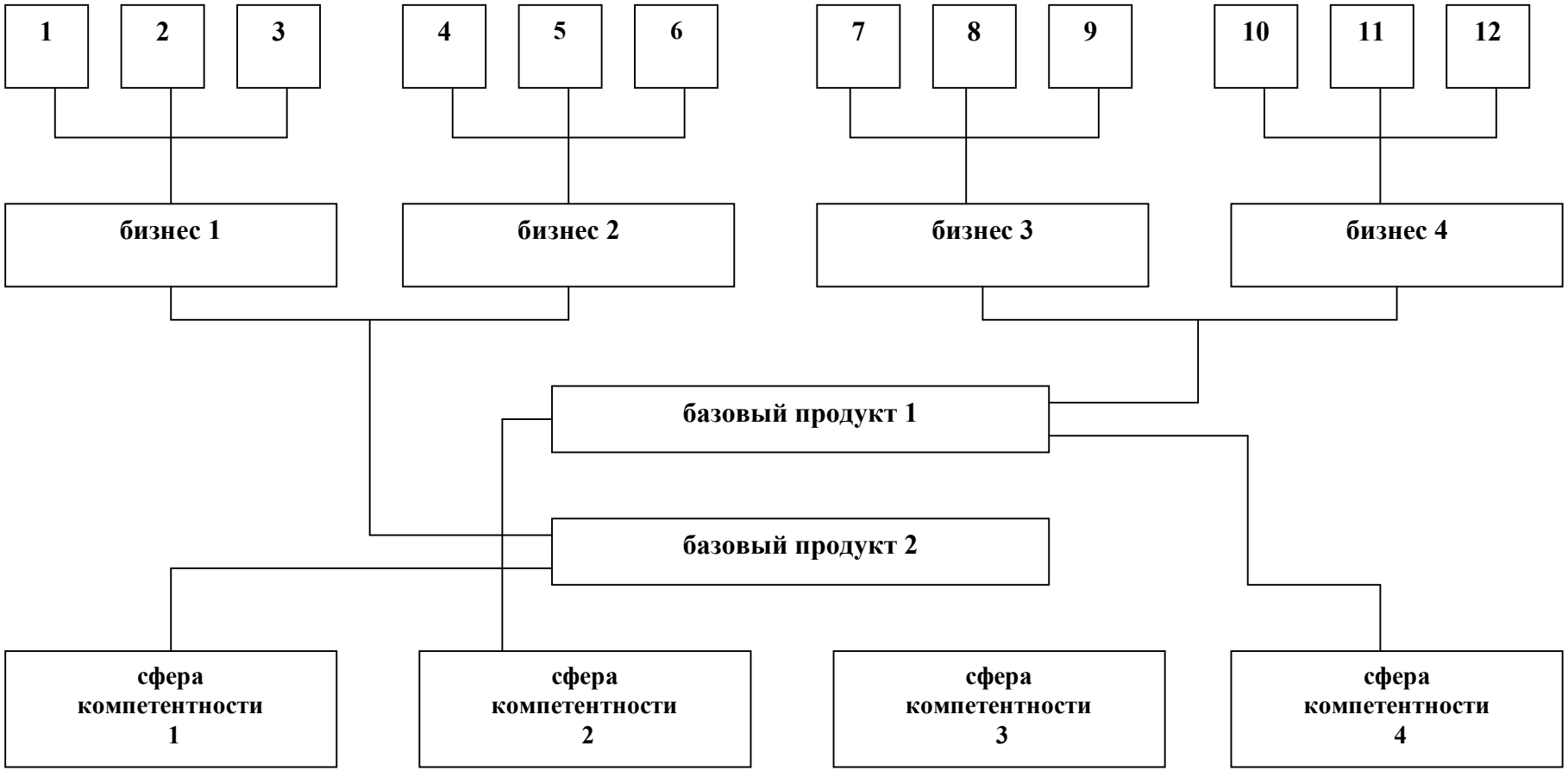
**Макроэкономические параметры промышленности России**

| Параметры | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Численность занятых ( в %) | | 29,6 | 29,4 | 27,1 | 25,9 | 24,7 | |
| 2. Объем инвестиций (в %) | | 40,9 | 37,0 | 32,3 | 34,4 | 37,0 | |
| 3. Производство ВВП (в %) | | 33,7 | 34,0 | 32,8 | 32,0 | 30,0 | 26,8 |
| 4. Индексы физического объема промышленной продукции (в % к предыдущему году) | 92 | 82 | 86 | 79 | 97 | 96 | 101,9 |
| 5. Индекс цен в промышленности (в разах к предыдущему году) | 3,4 | 33,8 | 10,0 | 3,3 | 2,8 | 1,3 | 1,074 |

Составлено по: Экономика переходного периода . М.: ИЭППП. 1998. С. 758-759, 771, 776, 781, 785.

Приложение 3

**Взгляд на корпорацию**




**источник: США. 1998. № 9. С. 98.**

# ОЧЕРК 3

***«Если ты можешь сохранить спокойствие, когда все вокруг потеряли головы и обвиняют во всем тебя, ты будешь менеджером»***

***Джон Кортис***

## Стратегия и технологии корпоративного управления

В этом очерке меняется угол и инструменты наблюдения сквозной темы – корпоративное управление. Вместо традиционных «кто виноват» и «что делать» приоритет отдается непривычному для России и российских руководителей вопросу «как делать». А значит – стратегии и технологии корпоративного управления. И здесь заложена ловушка для адресата (менеджеров) и читателей в России. Автор вынужден излагать то, что западными менеджерами давным-давно освоено как азы бизнеса, школьная премудрость типа таблицы умножения, бинома Ньютона или таблицы элементов Менделеева. Но эти же истины в условиях управленческой неграмотности России выглядят как открытия первостепенной важности. Гложет и сомнение в том, удастся ли претворить в реальность выстраданные аксиомы и приемы корпоративного управления и станут ли они руководством к действию для миллионов управленцев. Надежда на поколение XXI века, способное быть не только примерными учениками достижений западной управленческой жизни, но и со временем удивить мир новаторскими находками.

Ключевое понятие «стратегия» играет многими гранями. Обозначим их. Стратегия – это генеральная программа действий, выявляющая *приоритеты* и *ресурсы* для достижения основной *цели*. Стратегия – это своего рода «нить времени», связывающая *прошлое* и *будущее* и одновременно указывающая *путь к развитию*. Стратегия – это сохранение *конкурентоспособности* в долгосрочной *перспективе*, уникальная и эффективная позиция данной фирмы

на рынке в сравнении с конкурентами. Стратегия – это привлекательная идея плюс деловая ориентация плюс набор реальных действий, дающих фирме конкурентные преимущества. Стратегия – это связующее звено между целями фирмы (тем, что организация хочет) и линией поведения. Отбирайте определение, которое вам понравится или сформулируйте сами сердцевину стратегии.

Типичная ошибка руководителей в России – начало реорганизации своих структур *до* выработки *стратегии*. Пропускаются как минимум два этапа: а) предварительной подготовки (анкеты, бизнес-диагностики, маркетинговые исследования, свот-анализ и др.) и б) определение миссии фирмы, стратегических целей с помощью мозгового штурма, проблемно-деловой игры, генерации стратегических инициатив и их оценки.

Начисто забыта история стратегического управления в б. СССР. За 80-е годы были переведены и опубликованы пионерские работы Р.Акоффа, Д.Клиланда, Т.Коно, Т.Питерса, Р.Уотмена. Международный НИИ проблем управления обобщил тогда опыт лучших предприятий ГДР, Венгрии, Польши, Чехословакии, Москвы, Николаева, Челябинска, Набережных Челнов, Эстонии, Павлодара (тракторный завод) и др. Много полезного дал промышленности Всесоюзный Клуб директоров предприятий под эгидой журнала «ЭКО».

За 90-е годы удалось выйти на промежуточные рубежи стратегического управления; *адаптация* к либерализации цен, приватизации и конвертируемости рубля и *рекогносцировка* внешней среды через диверсификацию, интеграцию, освоение новых рынков. Отныне российский рынок вплотную подошел к той вехе развития, когда отсутствие стратегии мешает предприятиям и фирмам *на каждом шагу* [1].

Целеполагание – это исходный момент в деятельности менеджера. Каждая новая фирма (организация) начинает свой жизненный цикл со стадии создания, на которой определяются цели и задачи фирмы, ее специализация, размеры, ресурсы, рынки потребителей и др.

Целевая функция в литературе обозначается такими понятиями как идеология (философия), миссия, политика фирмы. В идеологии просматриваются четыре компонента: постановка стратегической цели, мобилизация работников, самоидентификация коллектива, создание системы корпоративных ценностей и смыслов. Миссия фирмы – это не деньги, прибыль, хотя без них жизнеспособность коллектива под угрозой. Главная цель фирмы должна побуждать всех работников к совершенствованию, четко разделить окружающий мир по принципу «мы - они», т.е. чем она отличается от партнеров и конкурентов. У каждой фирмы складывается своя история, и ее надо лелеять, не стыдиться ее скромного прошлого.

Не буду загромождать текст книги наукообразными соображениями о миссии фирмы. Представлю для размышления информацию о стратегии зарубежных и российских фирм.

**ИБМ**. «Достичь того уровня приверженности работников компании общему делу, при котором они естественно будут говорить и думать о себе как о «гражданах» компании. И эта приверженность сравнима с национальной принадлежностью». ИБМ – это «корпус мужественных людей, не желающих ходить строем и действующих на пределе своих возможностей». Цель сегодняшней ИБМ стать великой компанией с самым лучшим в мире качеством обслуживания клиента.

«**Балтика**» (Россия). К началу XXI века стать самым крупным заводом в Европе и обогнать немецкий «Варштайнер», а Россию сделать такой же пивной страной, как Германия или Чехия.

«**Черкизовский мясокомбинат**». Настраивать сотрудников на непрерывное движение. «Счастье – это дефицит свободного времени».

Каждая самодостаточная фирма – это династия тех, кто верил в успех и ему способствовал. В корпорации «3М» (США) любят рассказывать такую легендарную историю. Один из работников настойчиво пытался найти способ использования минеральных отходов, возникающих при изготовлении наждачной бумаги. Он потратил на это слишком много времени и средств, его

уволили. Но он все равно продолжал ходить на работу и добился успеха – сегодня это направление бизнеса приносит компании приличный доход, а строптивый сотрудник был назначен вице-президентом отделения [1].

За обдумыванием стратегической цели (миссии) фирмы должна последовать работа по определению и согласованию ключевых целей каждой функциональной подсистемы (схема 1). Менеджмент предлагает упорядочивать цели предприятия в виде древовидного графа – дерево целей. Правила декомпозиции целей фирмы следующие:

- общая цель, находящаяся в вершине графа, должна содержать описание конечного результата;
- при развертывании общей цели в иерархическую структуру целей исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;
- при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, но не способы их получения;
- подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и невыводимы друг из друга;
- фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом и в заранее установленные сроки.

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от принятой в организации структуры, от иерархичности построения ее менеджмента.

Важным моментом целеполагания является моделирование не только иерархии целей, но и их динамики в аспекте развития за определенный период времени. Динамическая модель особенно полезна при разработке перспективных планов предприятия, реализующих его стратегию.

Схема 1

**Примеры ключевых целей организации (промышленного предприятия)**

| Функциональная подсистема | Ключевая цель |
|---|---|
| **Маркетинг** | Выйти на 1 место по продаже продукции (определенного вида) на рынке |
| **Производство** | Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех (или определенных) видов продукции. |
| **Инновации** | Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции (услуг), используя на исследования и разработки определенный процент доходов от объема реализации (продаж) |
| **Финансы** | Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов |
| **Персонал** | Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышение уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе |
| **Менеджмент** | Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов. |

Стратегия фирмы – это итог большой, зачастую невидимой для непосвященных работы по подбору, обработке и анализу информации о себе и окружении в мире бизнеса. Все без исключения знатоки менеджмента рекомендуют использовать матрицу SWOT по начальным буквам английского термина: strengths (преимущества), weakness (слабости), opportunities (возможности), threats (угрозы). В матрице всего четыре компонента, которые удачно сочетают данные о внутренней и внешней среде, балансе приобретений и потерь (см. схему 2).

Схема 2

**Матрица СВОТ**

| | |
|---|---|
| **S**<br>преимущества strengths | **O**<br>возможности<br>opportunities |
| **W**<br>слабости<br>weakness | **T**<br>угрозы<br>threats |

Анализ сильных и слабых сторон фирмы осуществляется по набору факторов успеха (общие и специальные). По каждому фактору желательно воспользоваться оценками *со стороны* и *самооценкой* по 10-бальной системе с группировкой оценок на плохо (1, 2, 3), удовлетворительно (4, 5, 6), хорошо (7, 8, 9). Привожу перечень вопросов для анкетирования.

**Общие факторы.**

1. Известность фирмы, продукции (имидж).
2. Новизна продукции, работ, услуг.
3. Патенты, лицензии, торговые марки.
4. Положительные отзывы, рекомендации.
5. Научные исследования и опытно-конструкторские разработки (НИОКР) в новые изделия.
6. НИОКР в технологии.
7. Конструкторский потенциал.
8. Технологическое оборудование.
9. Гибкость производства (смена ассортимента и профиля, переналадка оборудования и технологии).
10. Длительность изготовления (выполнения) продукции (заказа).
11. Параметры качества.
12. Методы сбыта продукции.
13. Квалификация и эффективность работы партнеров по сбыту.
14. Проценты рекламаций, судебные пени.
15. Использование ноу-хау.

16. Послепродажное обслуживание.
17. Коммуникационная политика (реклама, СМИ, власти, партии, лобби).
18. Коэффициенты покрытия прямых и накладных расходов выручкой от реализации.
19. Интеграционные возможности (лизинг, холдинги, слияние и поглощения, ФПГ, межфирменное сотрудничество).

**Специальные факторы**

1. Программа производства и сбыта.
2. Емкость рынка, рыночная ниша, контингенты покупателей, рыночная доля.
3. Персонал фирмы.
4. состав и динамика прямых и накладных расходов.
5. Позицирование и местонахождение фирмы.
6. Финансовый потенциал.
7. Система руководства (менеджмента).
8. Параметры производительности и эффективности деятельности фирмы в динамике и статике.

Как оценить перспективы использования матрицы СВОТ после августовского кризиса? Мнения российских управленцев разделились. Однако оптимисты считают, что многие российские компании получили уникальный и последний шанс утвердиться на рынке. Другие (пессимисты) цепляются за стратегию выживания, так как резко изменились структура себестоимости и точка безубыточности, снизился покупательский спрос и пр.

В этом споре обе стороны правы, но они с явным флюсом: оптимисты сосредоточились на *возможностях*, пессимисты – на *угрозах*, а необходима целостная картина. Свот-анализ начинает, но не завершает разработку конкурентной стратегии фирмы. За свот-анализом должен последовать операционный анализ с целью выявления эффективности продуктовой стратегии (прибыль, безубыточность, убытки) и ее последующего пересмотра и определения дальнейших шагов компании (схема 3).

Схема 3

Источник: Эксперт, 1998, 30 ноября. № 45. С. 28.

Сама продуктовая стратегия – это многоходовый анализ с применением разных инструментов и приемов наблюдения за рыночной конъюнктурой. Рассмотрим важнейшие из них. В этом нам помогут публикации в журнале «ЭКО» и еженедельнике «Эксперт».

В России августовский кризис выявил пробелы в знаниях и навыках менеджеров в логистике – науке управления материальными и информационными потоками. Важно соблюдать принцип «единого зонтика», т.е. управлять суммарными издержками компании, а не сокращать расходы по

подразделениям. В логистике возможно увеличение затрат по одному продукту или группе затрат ради значительной экономии средств по компании. Каждая фирма должна иметь сведения для заполнения схемы 4 «Калькуляция издержек на логистику».

Схема 4.

**Калькуляция издержек на логистику**

| Функциональные области / Продукты | Закупка | Складирование | Транспортировка | Производство | Распределение | Общие издержки по продуктам |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Продукт А | | | | | | 410 |
| Продукт Б | | | | | | 440 |
| Продукт С | | | | | | 240 |
| Издержки функциональных областей | 220 | 190 | 270 | 170 | 240 | 1090 |

Источник: Эксперт. 1998, 21 декабря. № 48. С. 32.

Для составления этой схемы необходимо группировать продукты фирмы с использованием методов ABC и XYZ.

**Метод ABC**. Продукты подразделяются на три группы по критерию - доля в суммарных затратах. В группу А попадают продукты, аккумулирующие 80% общих затрат, в группу В – 15% ресурсов, в группу С – 5%. В экономическом фольклоре метод ABC называется принципом любителей пива: 20% выпивох дают до 80% выручки.

Метод XYZ. Продукты группируются в зависимости от степени контроля над потребностью и точности прогнозирования.

Наибольший эффект достигается при объединении методов ABC и XYZ. В итоге получается 9 блоков продуктов и вариантов конкурентной стратегии (схема 5).

Схема 5.

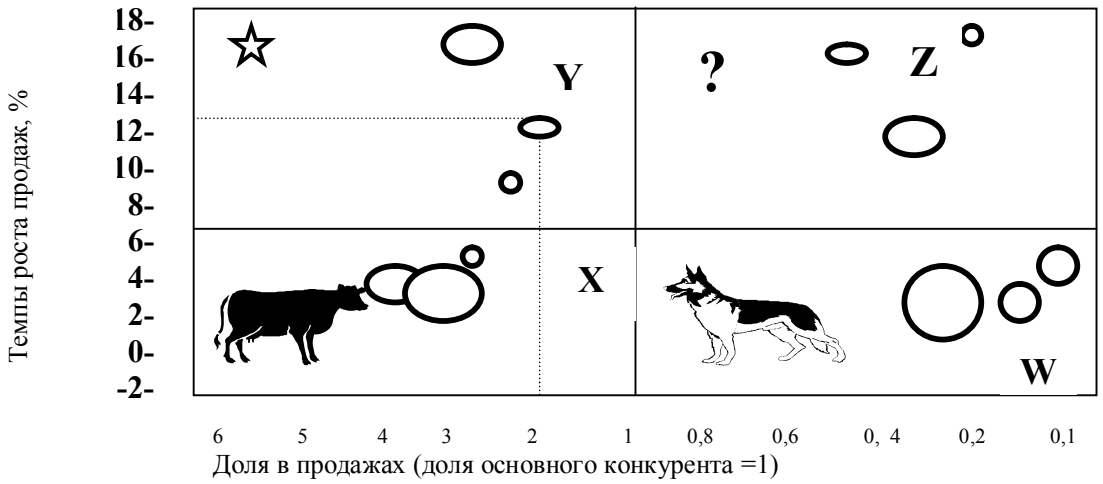
**Объединение результатов ABC и XYZ – анализа**

| **Категории** | **X** | **Y** | **Z** | **Уменьшение контроля за потребностью** |
|---|---|---|---|---|
| **A** | **AX** | **A Y** | **A Z** | |
| **B** | **B X** | **B Y** | **B Z** | |
| **C** | **C X** | **C Y** | **C Z** | |
| **Уменьшение точности прогнозирования** | | | | |

Источник: Эксперт. 1998, 21 декабря. № 48. С. 32.

Схема 6

**Модель Бостонской консультационной группы**.



Для построения матрицы нужна следующая информация:

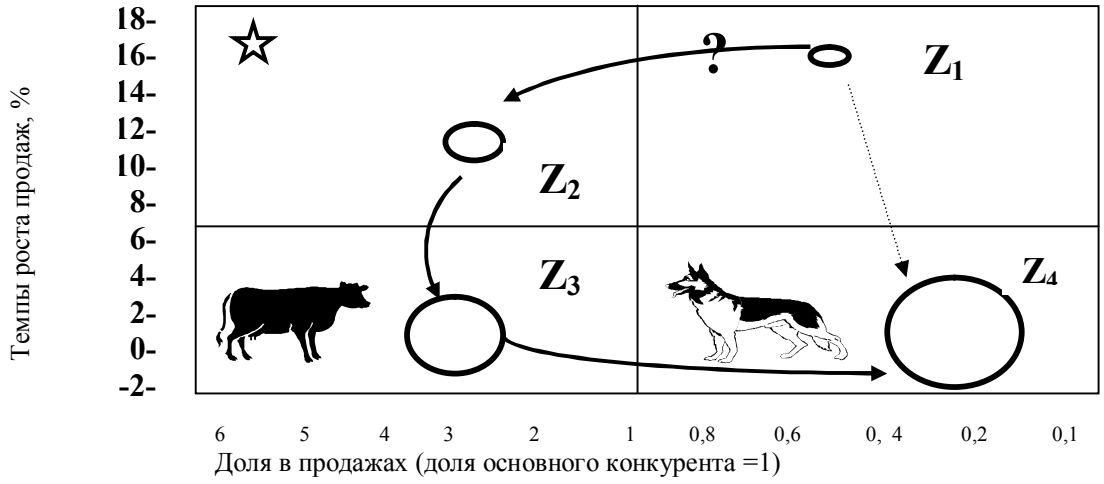
1. объемы продаж каждого из товаров фирмы;
2. данные о темпах роста продаж;
3. данные об объемах или доле рынка, приходящейся на каждом из товарных рынков, где присутствует данная фирма, на крупнейшего конкурента фирмы на этом рынке.

Эта матрица приспособлена к реалиям России и свидетельствует о четырех вариантах конкурентной стратегии, с различным отношением затрат и выручки.

Положение товара в пространстве бостонской матрицы зависит от жизненного цикла товара. На схеме 7 жирной линией показан наиболее распространенный маршрут движения товара по фазам жизненного цикла (позиции $Z_1$, $Z_2$, $Z_3$), пунктиром – неудачный вариант, сопряженный с необходимостью ухода с рынка ($Z_4$). Увеличение диаметра окружности указывает на рост объема продаж.

Схема 7

**Жизненный цикл товара**




Специалисты по менеджменту рекомендуют воспользоваться и матрицей консультационной фирмы “Маккинзи”. Для ее составления изучают привлекательность рынка и привлекательность товара. Привлекательность рынка оценивается по: размеру рынка, темпам роста рынка, интенсивности

конкуренции на рынке, уровню цен, прибыльности продаж, сложности технологии производства и сбыта, степени государственного регулирования. Для анализа привлекательности товара менеджеры должны выявить: размер сегмента, занимаемого товарами на рынке; темпы роста продаж; доля в продажах на рынке по отношению к крупным конкурентам; лояльность покупателей к торговой марке фирмы; наличие патентов, обеспечивающих уникальность товара; прибыльность продаж товара; эффективность системы продаж товара; простота технологии изготовления товара; навыки маркетинга, приобретенные при продвижении данного товара (схема 8).

Схема 8

**Анализ конкурентной ситуации с помощью матрицы фирмы «Маккинзи»**

| | | Привлекательность рынка | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **Высокая** | **Средняя** | **Низкая** |
| **Конкурентная позиция товара** | **Низкая** | **1** | **2** | **4** |
| | **Средняя** | **3** | **5** | **7** |
| | **Высокая** | **6** | **8** | **9** |

По матрице Маккинзи менеджеры фирмы могут выбрать одну из 9 возможных конкурентных стратегий: 1 – лидер, 2 – лидер роста, 3- надо стараться больше, 4 – источник прибыли, 5- поиск инвестора (сторожное поведение на рынке), 6 – удвоить усилия или уйти от рынка (селективная

политика), 7 и 8 – осторожное отступление, 9 – уход по-английски (из-за потери денег).

Действенная стратегия предполагает сравнение цен и товаров своей фирмы с ценами и товарами фирм – конкурентов. Для такого анализа составляется карта рынка, или потребительская матрица по двум главным критериям: оценка покупателем экономической ценности товара и восприятие уровня цены покупателем (схема 9). Получив такую карту, можно сделать поворот к двум стратегиям: стратегии дифференциации (улучшение технико-экономических характеристик товара или придание товару новых свойств) и стратегии повышения конкурентоспособности. На схеме 10 эти повороты в стратегии обозначены стрелками А1 и А2. В итоге возможны 8 конкурентных стратегий (схема 11).

Схема 9

**Простейший вид потребительской матрицы (карты рынка)**

Схема 10

**Варианты конкурентных стратегий, призванных изменить восприятие покупателями позиции товара на карте рынка**

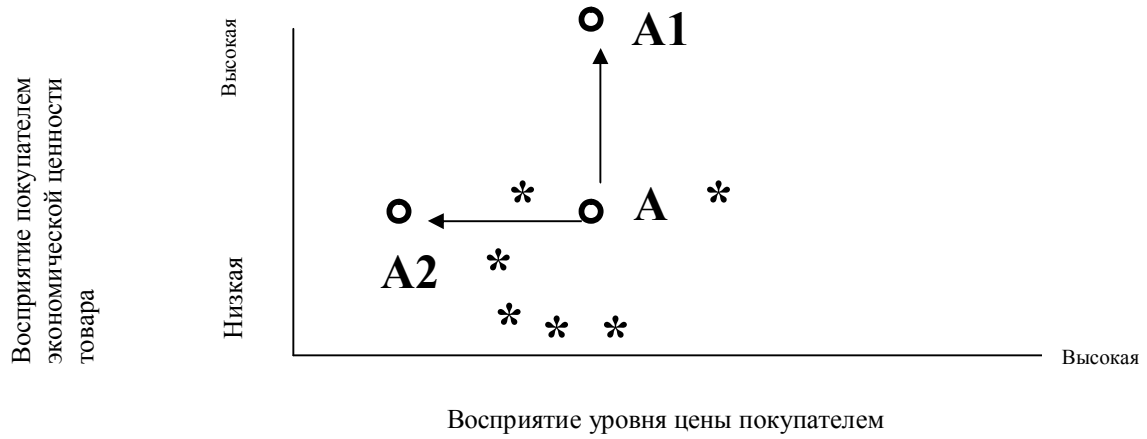
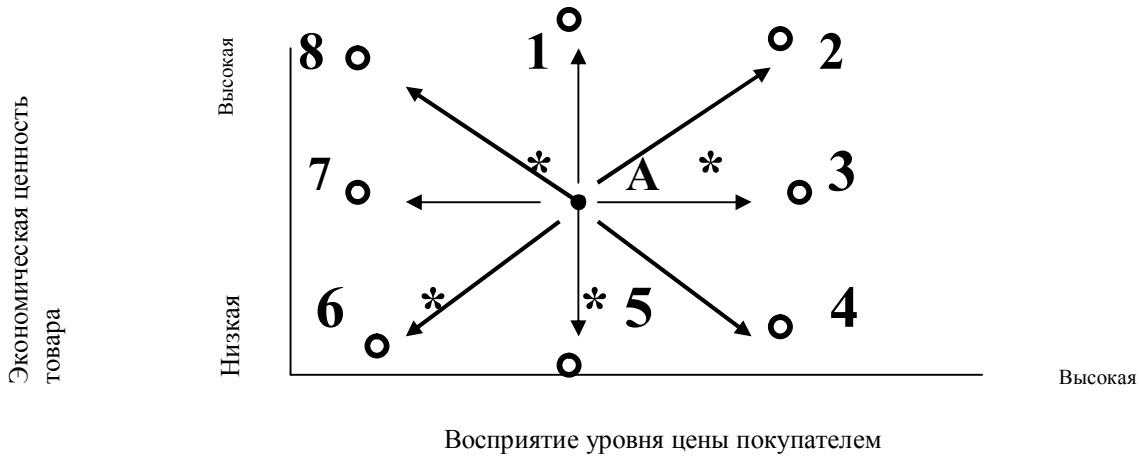


Схема 11

**Возможные комбинации изменений цен и экономической ценности товара в целях повышения его конкурентоспособности**




В продуктовой стратегии задействовано ключевое понятие «точка безубыточности». Для ее обнаружения строится график прибыли и формула взаимосвязи затрат, объема выпуска и прибыли.

Точка равновесия означает равенство затрат выручки, или В = З.

ПЦ ед. х Х = ПЗ + (Пр. З ед. х Х) ,

где ПЦ ед. – продажная цена единицы продукции;

ПЗ - постоянные затраты на весь выпуск (аренда, расходы на управленние, реклама и др.)

Пр. З ед. – переменные затраты на единицу продукции (сырье, электроэнергия, комплектующие, зарплата производственных рабочих и др.).

Х – точка равновесия.

*Исходные данные для графика:*

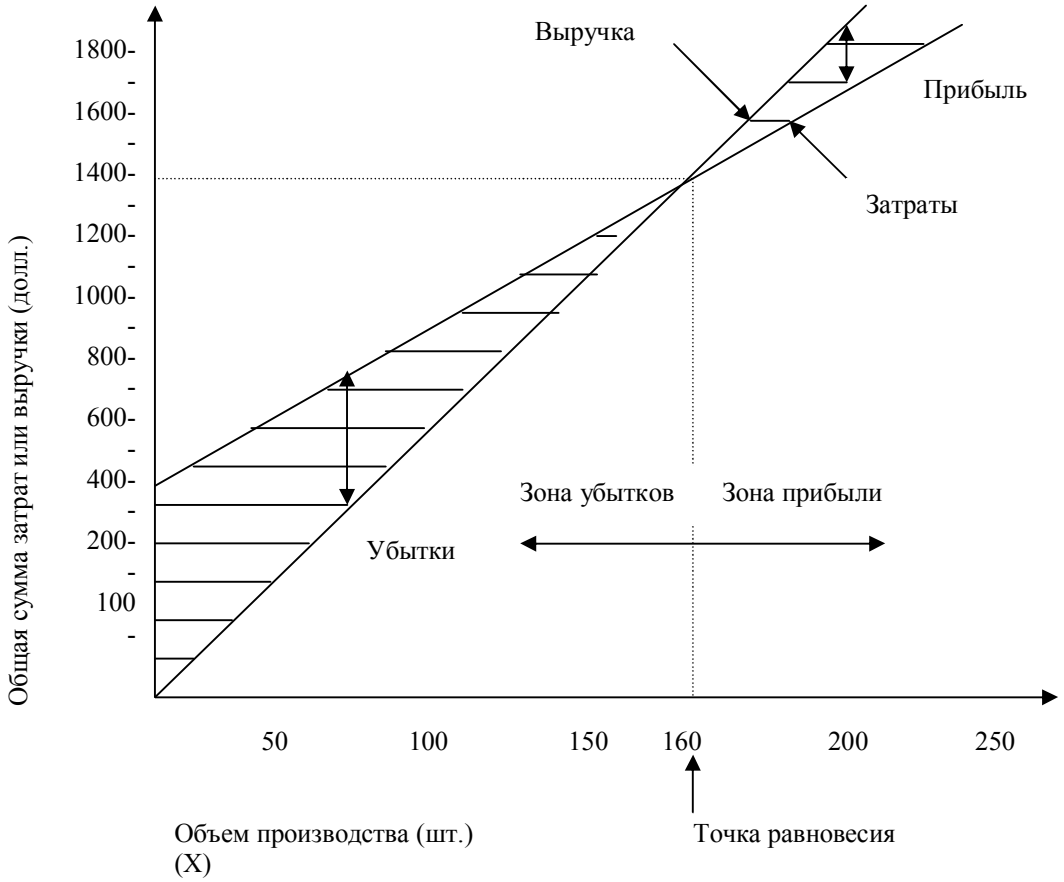
продажная цена единицы продукции 8 долл.

постоянные затраты за период измерения – 400 долл.

переменная затраты на единицу продукции – 6 долл. В точке равновесия предприятие производит и реализует 160 единиц (см. график 1).

**График1**

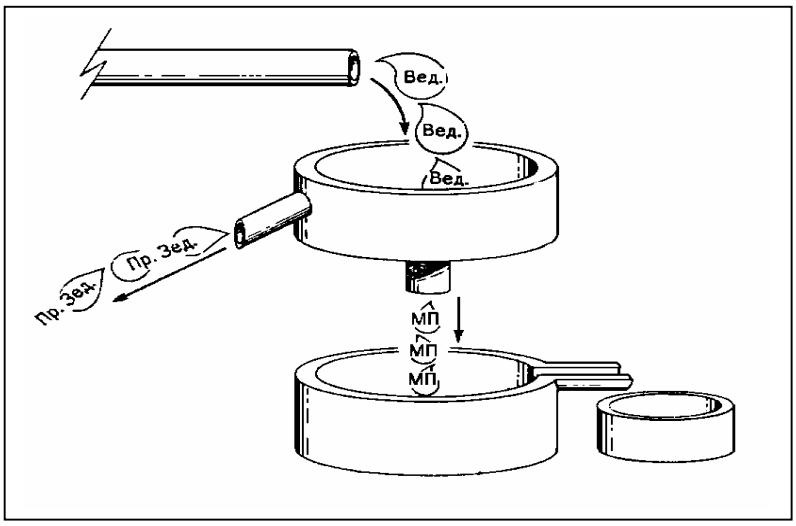
**График прибыли (рентабельности)**




Источник: Р.Энтони, Дж. Рас. Учет ситуации и примеры. М. 1993.

Аналитики рекомендуют исчислять и другую величину - маргинальную прибыль, которая представляет собой разность между продажной ценой и переменными затратами на единицу продукции. В нашем примере маргинальная прибыль равна 8,5 – 6,00 = 2,5 долл. Концепция «маргинальной прибыли» показана на рис. 1.

Рисунок 1.

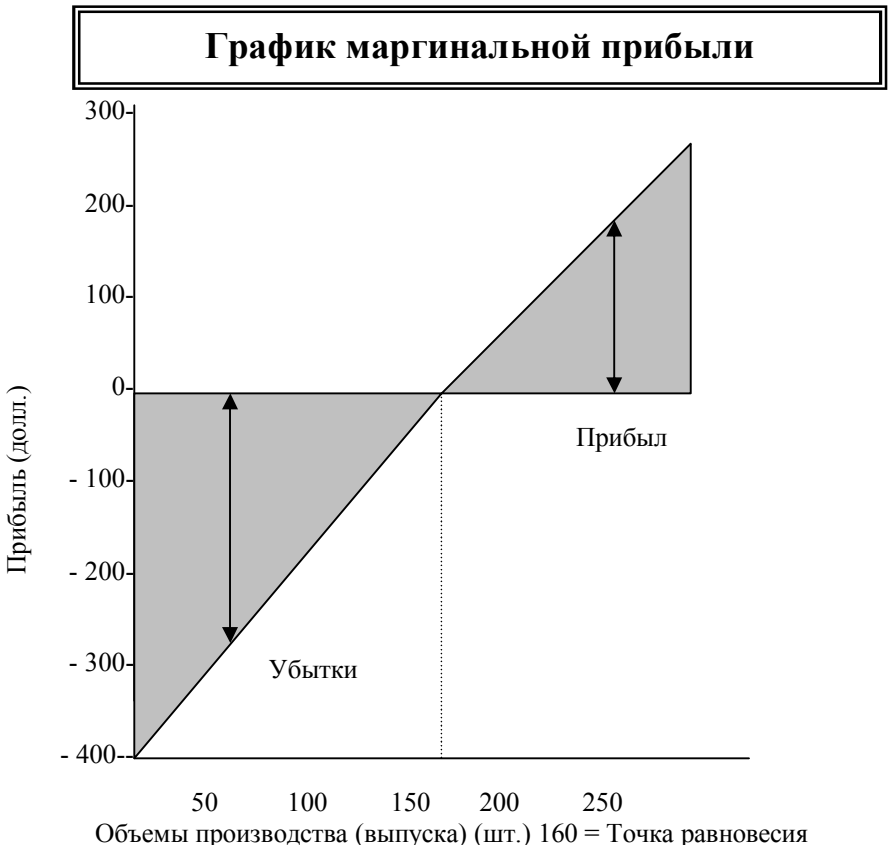


То, что остается от выручки, полученной от продажи единицы продукции, после покрытия переменных затрат и есть маргинальная прибыль (МП), или «взнос» в чашу-накопитель каждой проданной единицы продукции. Размер чаши-накопителя, куда попадают «взносы», определен величиной постоянных затрат за период. Когда «капли-взносы» наполняют до краев чашу-накопитель, - достигнута точка равновесия. Обратите внимание, что если поделить объем чаши-накопителя на объем капли – «взноса», получим количество капель-«взносов», необходимых, чтобы заполнить чашу-накопитель (это и будет точка равновесия). Например, если объем чаши-накопителя 400, а объем каждой капли-«взноса» равен 2,5, то надо 400 : 2,5 = 160 капель, чтобы заполнить чашу накопитель. Когда чаша-накопитель наполнена, каждая дополнительная капля-«взнос» (МП) сбегает по желобу в блюдце «прибыль». Но ни одной капли не прольется из чаши-накопителя (т.е. не будет получена прибыль), пока сама чаша-накопитель «Постоянные затраты» не будет заполнена до краев.

Надеемся, это наглядное представление проясняет, что маргинальная прибыль – это, прежде всего, взнос на покрытие постоянных затрат, и только потом, когда постоянные затраты покрыты (достигнута точка равновесия), - взнос в копилку прибыли. Приведенная схема также позволяет уяснить, как влияет на точку равновесия уменьшение постоянных затрат; увеличение маргинальной прибыли, и т.д. Какой бы ни казалась простой схема, она представляет собой обобщенную модель процесса «делания денег».

График маргинальной прибыли. Используя концепцию маргинальной прибыли можно построить еще один полезный график. По вертикали показана прибыль. Заметим, что график прибыли пересекает нулевую отметку при объеме в 1600 единиц продукции (точка равновесия).

График 2




Маргинальная прибыль на единицу продукции равна 2,5 долл.; при нулевом объеме предприятие несет потери в 400 долл. (400 долл. - величина постоянных затрат, при нулевом объеме производства она ничем не компенсируется).

На основе нашего анализа можно предположить четыре основных методов повышения рентабельности:

1. Повышение продажной цены единицы продукции (ПЦ ед.).
2. Снижение переменных затрат на единицу продукции (Пр. З ед.).
3. Снижение постоянных затрат (ПЗ).
4. Увеличение объема производства (Х).

Эффект от использования каждого из этих методов в отдельности показан на графиках.

Начальные данные в каждом случае следующие: продажная цена единицы продукции – 6 долл., постоянные затраты 400 долл., за период; объем

производства – 200 единиц; текущая прибыль 100 долл. [ (2,5 долл. х 200) – 400 долл.].

Эффект от изменения на 10% каждого из факторов будет следующий:

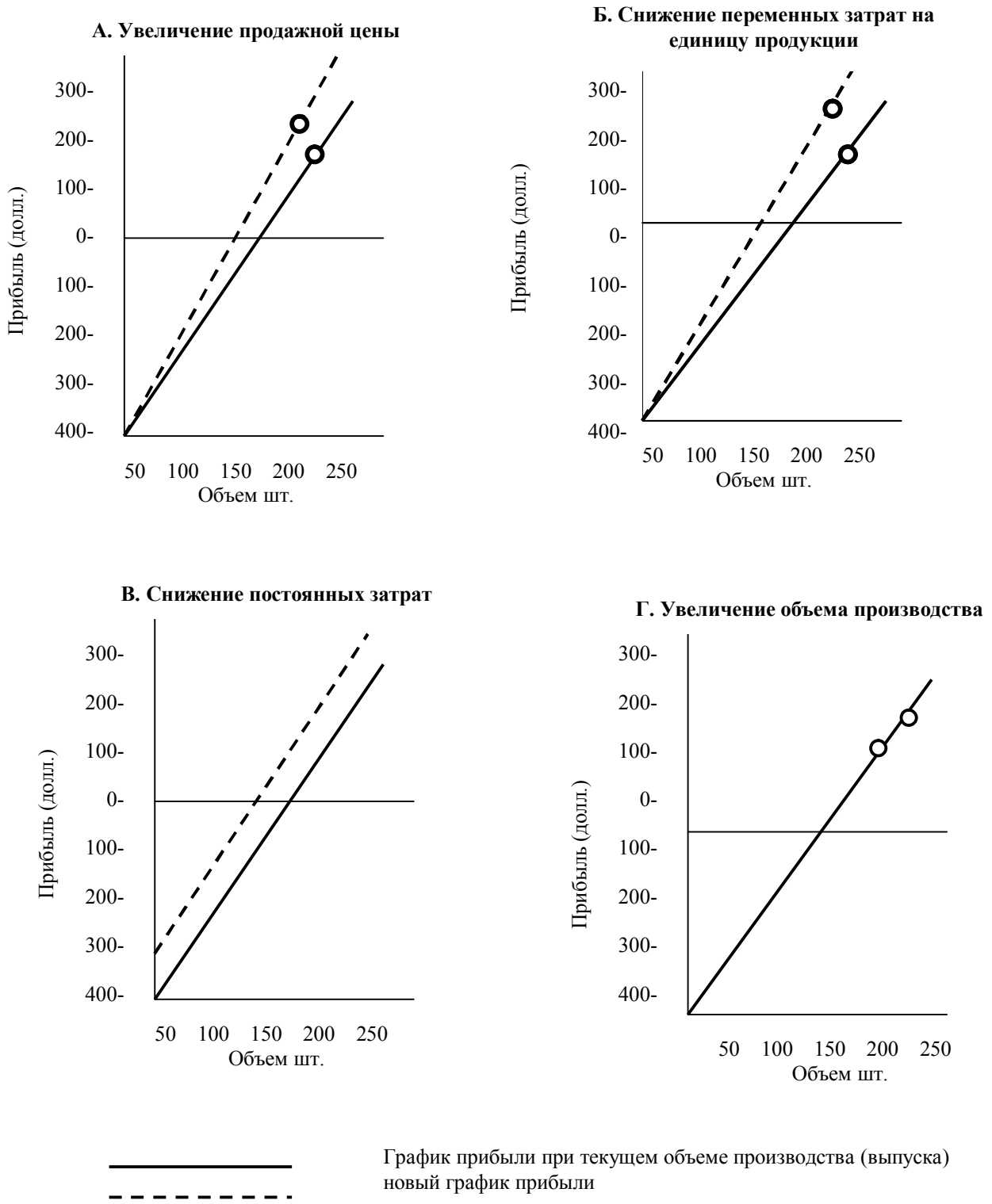
Таблица 1

| **Фактор** | **Влияние на, долл.** | | **Новая величина прибыли, долл.** | **Увеличение прибыли** |
|---|---|---|---|---|
| | **выручку** | **затраты** | | |
| **А.** Повышение продажной цены единицы продукции на 10% | +170 | 0 | 270 | 1705 |
| **Б.** Снижение переменных затрат на единицу продукции | 0 | -120 | 220 | 120% |
| **В.** Снижение постоянных затрат на 10% | 0 | -40 | 140 | 40% |
| **Г.** Увеличение объема производства на 10% | +170 | +120 | 150 | 50% |

Взаимосвязь между этими четырьмя факторами может быть показана на следующем конкретном примере: увеличение постоянных затрат на 34% (т.е. 136 долл.) может быть компенсировано 8%-ным повышением продажной цены, или 27%-ным ростом объема производства, или 11%-ным снижением переменных затрат на единицу продукции.

Приведенные расчеты основывались на допущении, что перечисленные выше факторы независимы друг от друга – ситуация, редко встречающаяся на практике. Увеличение продажной цены, например, часто ведет к сокращению объема производства (выпуска). Поэтому изменение факторов чаще приходится анализировать в их взаимосвязи, чем в отдельности.

График 3




Питер Дракер предложил измерять вклад каждого изделия в конечные результаты фирмы[2]. Свою методику (таблица 2) он обеспечивает таким наблюдением: 90% доходов дают лишь 10% событий (расходных решений), а 90% расходов не приводят к позитивному результату. Данные таблицы 2

свидетельствуют о том, что доля на начальном этапе анализа обнаруживается весомы вклады в части дохода фирмы изделий В и Г и частично Д, а не А и Б (лидеров по объему продаж).

Показатель «Маргинальная прибыль» активно задействован в современных формулах ценообразования [3]. Технология определения цены методом прямых затрат и «маргинальной прибыли» на единицу продукции показала в таблице [3]. Выбор падает на цену 15,00 долл. при объеме продаж в 800 шт.

Таблица 2

**Определение коэффициентов вклада в чистый доход фирмы**

| Изде-лие | Чистая сумма продаж | | Накладные и косвенные расходы | | Вклад в чистый доход фирмы | | Коэффициент вклада в изделие в чистый доход фирмы |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | величина | к обороту фирмы (%) | величина | к обороту фирмы (%) | величина | в % от чистого дохода | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| А | 19,0 | 24,0 | 18,2 | 28,0 | 0,72 | 50 | 0,206 |
| Б | 14,0 | 17,5 | 16,7 | 25,0 | -2,7 | -12,0 | убытки |
| В | 14,0 | 17,5 | 7,2 | 11,0 | 6,8 | 47,0 | 3,3 |
| Г | 11,0 | 14,0 | 5,2 | 7,5 | 5,8 | 40,0 | 3,8 |
| Д | 7,0 | 9,0 | 5,4 | 8,0 | 1,6 | 11,0 | 1,5 |
| Е | 4,0 | 5,0 | 3,4 | 5,0 | 0,6 | 4,0 | 1,0 |
| Ж | 4,0 | 5,0 | 3,6 | 5,5 | 0,45 | 3,0 | 0,75 |
| З | 3,5 | 4,5 | 3,3 | 5,0 | 0,2 | 1,5 | 0,5 |
| И | 2,0 | 2,5 | 1,85 | 2,5 | 0,15 | 1,0 | 0,5 |
| К | ниже 1 | 1,0 | 1,5 | 2,0 | -0,5 | -0,5 | убытки |

Таблица 3

**Определение цены методом затрат и маргинальной прибыли (данные за месяц, в долл.)**

| **Показатель** | **Варианты** | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **А** | **В** | **С** | **Д** |
| 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1.Ожидаемый объем продаж (шт.) | 400 | 600 | 800 | 900 |
| 2. Предполагаемая цена единицы продукции (долл.) | 18,00 | 16,00 | 15,00 | 14,00 |
| 3. Сумма прямых затрат (переменных) затрат на единицу продукции | 8,58 | 8,46 | 8,40 | 8,34 |
| 4. Маргинальная прибыль на единицу продукции (гр2 – гр 3) | 9,42 | 7,54 | 6,60 | 5,66 |
| 5. Суммарная маргинальная прибыль (гр. 4 х гр. 1) | 3768 | 4524 | 5280 | 5094 |
| 6. Постоянные затраты при 100% использовании производственных мощностей | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 |
| 7. Реализованная прибыль (гр. 5 – гр. 6) | 768 | 1524 | 2280 | 2094 |

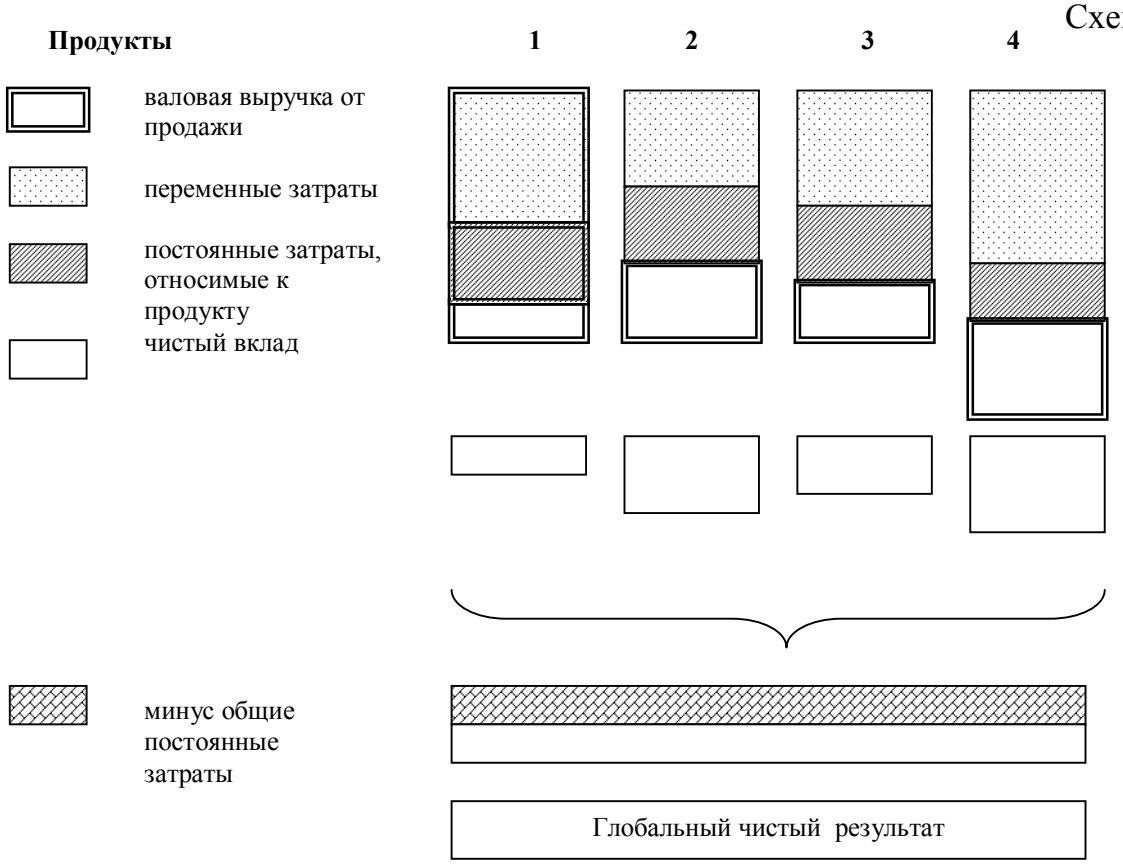
Чистая сумма продаж = объем суммы продаж минус покупное сырье и комплектующие

Чистый доход фирмы = чистая сумма продаж минус накладные и косвенные расходы гр. 6 = гр. 2 – гр. 4

Коэффициент вклада получается при делении доли чистого дохода (гр.7) на величину чистой суммы продаж (гр. 2).

Метод прямых затрат и маргинальной прибыли» наглядно изображены в схеме 12.

Схема 12




Западный менеджмент апробировал и включил в учебные пособия гамму методов ценообразования с привлечением социологии, графиков и формул. Социология установила, что цена вызывает у потребителей две противоречивые реакции: 1) цена кажется слишком высокой для определенного процента опрошенных и 2) цена представляется очень низкой, значит, продукт низкого качества. Для каждого уровня цен возможно

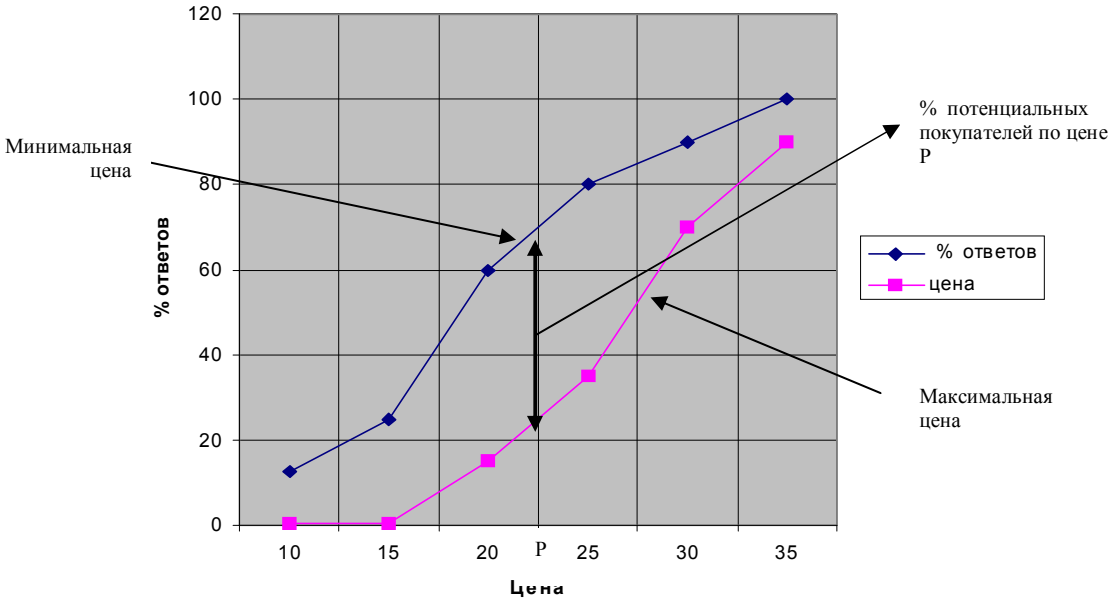
установление процента потенциальных потребителей в виде разницы ответов. (таблица 4). Предпочтительно цены в диапазоне 20-25 денежных единиц (график 4).

Таблица 4

| Цена | Кумулятивные частоты ответов «достаточная цена» (а) | Кумулятивные частоты ответов «цена завышена» (в) | Потенциальный спрос (а-в) |
|---|---|---|---|
| 10 | 0,12 | 0,01 | 0,11 |
| 15 | 0,25 | 0,05 | 0,20 |
| 20 | 0,60 | 0,15 | 0,45 |
| 25 | 0,80 | 0,36 | 0,44 |
| 30 | 0,90 | 0,70 | 0,20 |
| 35 | 1 | 0,90 | 0,10 |

График 4

**График оптимальной цены потенциального рынка**

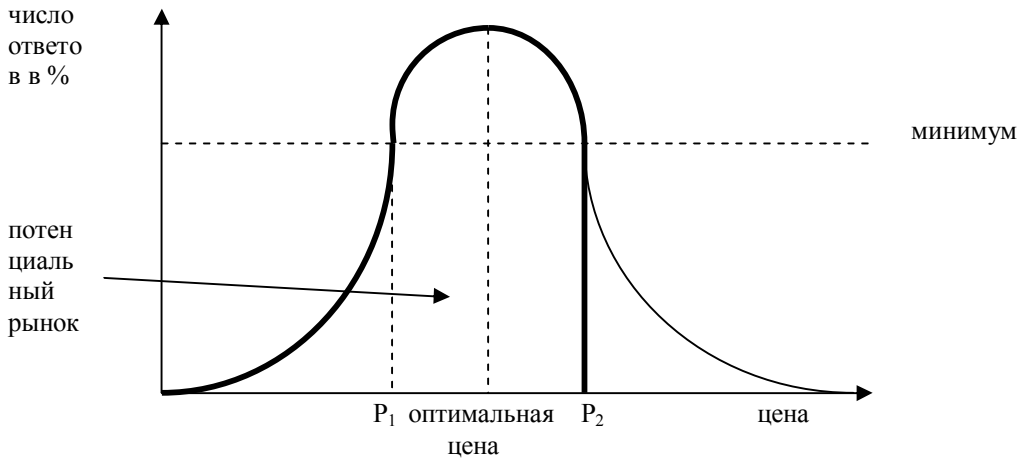



Верхняя кривая представляет процент потребителей, считающих, что предлагаемая цена завышена. Соответствует реакции тех потребителей, которые находят цену завышенной. Разница двух кривых определяет контингент потребителей, готовых приобрести товар по предлагаемой цене. На графике отмечена потенциальный спрос (стрелкой) и оптимальная цена в диапазоне 20-25 денежных единиц.

Возможен другой путь нахождения оптимальной цены – опрос потенциальных потребителей относительно приемлемой для цены без

исчисления кумулятивных частот. Тогда вступает в действие кривая Гаусса (средняя точка) соответствует оптимальной цене.

График 5




Социологи помогают экономистам отобрать оптимальные варианты сочетания цена – качество. Вместо качества аналитик может подставить другой критерий, например, возраст вина Порто емкостью 0,75 л. (Таблица 5).

Таблица 5

**Ранги предпочтений покупателей бутылки Порто (0,75 л.)**

| **Цена ( в фр.)** | **Возраст выдержки ( в годах)** | | |
|---|---|---|---|
| | **20** | **10** | **5** |
| 45 | 1 | 2 | 5 |
| 85 | 3 | 4 | 6 |
| 120 | 7 | 6 | 9 |

Определив предпочтения покупателей, аналитик может продолжить анкетирование и привлечь ранее описанные методики ценообразования.

Нейл Дорвард (Neil Dorward)

$$P = \underbrace{(W + M + D)} + \underbrace{\frac{H}{Q} \times a}$$

где,

P - продажная цена

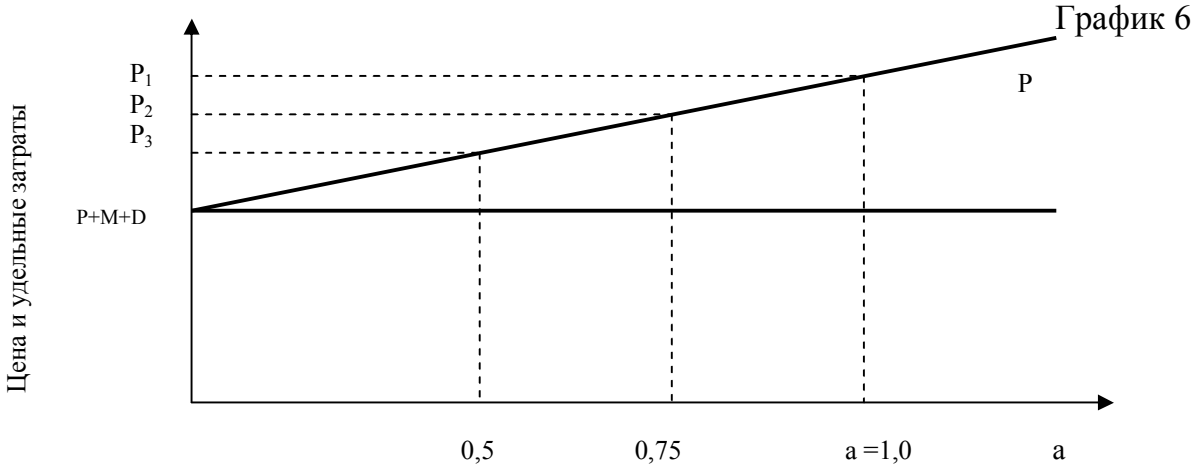
W – удельные издержки рабочей силы (прямые)

M – удельные издержки на сырье и материалы

D – другие прямые удельные издержки
H – совокупные накладные расходы плюс чистый доход на весь период работы
Q – нормальный уровень загрузки производственных мощностей (норма = 1,0, или 100%)
a – реальный уровень использования производственного потенциала

Графически формула Н.Дорварда предстает так (график 6).

График 6




И завершил раздел о ценообразовании ссылкой на опыт корпорации Каперпиллар (США). Алгоритм ценообразования состоит из таких действий:

1. Цена аналога трактора «Катерпиллар» - 20 тыс. долл.
2. Приемлемая наценка за повышенную долговечность трактора «К» - 3 тыс. долл.
3. Приемлемая наценка за повышенную надежность трактора «К» в эксплуатации – 2 тыс. долл.
4. Приемлемая наценка за повышенный уровень сервис 2 тыс. долл.
5. Стоимость гарантии на детали и узлы – 1 тыс. долл.
6. Реальная цена трактора «К» с учетом всех преимуществ перед трактором конкурентов – 28 тыс. долл.
7. Поощрительная скидка с цены для привлеченных покупателей – 4 тыс. долл.
8. Окончательная цена трактора фирмы «К» – 24 тыс. долл.

Каждый потребительский эффект трактора «К» подтверждается расчетами и отзывами специалистами и фермеров.

Ни одна стратегия фирмы не обходится без проработки финансовых аспектов деятельности. Интересующихся финансами фирмы отсылаем к специальной литературе[4]. Ограниченным перечнем типичных финансовых стратегий и двумя распространенными коэффициентами (ROE и ROA).

*Финансовые фирмы*

1. Выживание фирмы в экстремальной конкурентной борьбе.
2. Избежание банкротства и крупных финансовых «провалов».
3. Финансовое лидерство в стратегии и на рынке.
4. Максимизация «цены» фирмы.
5. Приемлемые темпы роста финансового потенциала фирмы.
6. Рост объемов в реализации (делового оборота).
7. Максимизация прибыли.
8. Минимизация прямых и накладных расходов.
9. Обеспечение устойчивой рентабельности инвесторов всегда должна интересовать динамика доходности капитала – (Return on Equity). Коэффициент ROE определяется по формуле Дюпона.

$$ROE = \frac{\text{Net i ncome}}{\text{Sales}} \times \frac{\text{Sales}}{\text{Assets}} \times \frac{\text{Assets}}{\text{Equity}}$$

$$\text{Прибыль на акционерный капитал} = \frac{\text{Чистый доход}}{\text{Выручка от реализации}} \times \frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Активы (среднегодовая стоимость}} \times \frac{\text{Активы}}{\text{Акционерный капитал}}$$

Доходность активов (ROA) представляет собой произведение двух коэффициентов: прибыльности продаж и оборачиваемости активов.

$$ROA = \frac{\text{чистый доход}}{\text{чистая выручка от реализации}} \times \frac{\text{чистая выручка от реализации}}{\text{среднегодовая стоимость активов}}$$

Для расчета ROE и ROA привлекаются данные бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках, аналитических расшифровок

Анализ финансовых результатов желательно проводить в такой последовательности (вертикальный срез).

1. Всего доходов и поступлений (строки 2 + 7)
2. Выручка от реализации (величина в % к стр. 1)
3. НДС ( к стр. 2)
4. Акцизы
5. Затраты на производство реализованной продукции
6. Результаты от реализации (стр. 2 – стр. 3 – стр. 4 – стр. 5).
7. Прочие доходы
8. Прочие расходы
9. Балансовая прибыль (стр. 6 + стр. 7 + стр. 8)
10. Платежи в бюджет
11. Чистая прибыль (стр. 9 – стр. 10) в % к стр. 9.

Во многих расчетах фигурирует величина «чистых активов». Ее исчисляют как разницу между активами – брутто (итог трех разделов актива баланса) минус краткосрочные обязательства фирмы. Из обязательств выделяют отдельной строкой арендные обязательства, задолженность перед акционерами по выплате объявленных дивидендов, краткосрочные кредиты и расчеты по ним, полученные от покупателей авансы, доходы будущих периодов, резервы по сомнительным долгам.

Для корпораций, акции которых котируются на фондовой бирже, специалисты рекламируют исчислять индекс кредитоспособности – (T.Altman, 1968). $Z = 3{,}3 \cdot K_1 + 1{,}0 \cdot K_2 + 0{,}6K_3 + 1{,}4K_4 + 1{,}2K_5$, где

$$K_1 = \frac{\text{прибыль до выплаты процентов, налогов}}{\text{всего активов}} \qquad K_2 = \frac{\text{прибыль от реализации}}{\text{всего активов}}$$

$$K_3 = \frac{\text{Собственный капитал (рыночная оценка)}}{\text{привлеченный капитал}} \qquad K_4 = \frac{\text{Реинвестированная прибыль}}{\text{привлеченный капитал}}$$

$$K_5 = \frac{\text{Собственные оборотные средства}}{\text{всего активов}}$$

Критическое значение коэффициента **Z** не менее 2,675. Желательно иметь динамику этого показателя за 2-3 года.

Представим формулы использования акционерного капитала, содержащихся в книге датских экономистов Й.Варста и П.Ревентлау [5]. Эти формулы пригодятся тогда, когда в России акционерами станут миллионы граждан, фондовый рынок корпоративных акций приобретет устойчивая корпорация, а финансовая отчетность станет прозрачной.

$$Dak = \left( Kb \frac{Dsk}{Sak} + \frac{Sdv}{Sak} \right) \cdot 100$$

где:

Kb – отопление биржевого курса акций к внутренней стоимости акций (отношение собственного капитала к акционерному капиталу).

Dsk – изменение стоимости чистых активов (собственного капитала и резервных фондов)

Sdv – сумма нераспределенной прибыли, предназначенная для выплаты дивидендов.

Sak – величина привлеченного акционерного капитала.

Проиллюстрируем достоинства формулы на числовом примере.

1. Отклонение биржевого курса к внутренней стоимости акций Kb = 2.
2. Изменение суммы собственного капитала за год Dak= 1233-1115=118 условных денежных единиц ( у.д.е.).
3. Сумма акционерного капитала Sak = 600 у.д.е.
4. Выплата дивидендов акционерам Sdv = 90 у.д.е. Относительное изменение благосостояния акционеров за год составит:

$$Dak = (2 \cdot \frac{118}{600} + \frac{90}{600}) \cdot 100 = (0{,}393 + 0{,}150) \cdot 100 = 54{,}3\%$$

Допустим теперь, что руководство компании с согласия общего собрания акционеров использовало часть нераспределенной прибыли, предназначенную для выплаты дивидендов, по мере ее поступления в течение года не для выплаты дивидендов, а для расширения производства, тогда:

$$Dak = 2 \frac{118 + 90}{600} \cdot 100 \cdot 0{,}693 \cdot 100 = 69{,}3\%$$

В данном случае принятие решения о выплате дивидендов означает уменьшение возможного благосостояния акционеров на 15% (69,3 – 54,3).

Анализ приведенной формулы для расчета относительного изменения благосостояния акционеров показывает, что при биржевом курсе акций, превышающем их внутреннюю стоимость, выплата дивидендов всегда приводит к некоторому уменьшению благосостояния акционеров. Причем это уменьшение возрастает с увеличением Kb . Очевидно, что полученную таким образом величину любой акционер может сравнить с другим возможным вариантом использования денежных ресурсов, а ее смысл аналогичен депозитивной процентной ставке.

Заметим, что если темпы инфляции превышают 8-10% за расчетный период, то в используемые исходные данные необходимо внести поправки, позволяющие учесть изменение индекса цен. Допустим, что за расчетный период изменение индекса цен составило величину, равную Ic, тогда в рассмотренном выше примере основная расчетная формула будет иметь следующий вид:

$$Dak = \left( \frac{Sskt - Ic \cdot Sskn}{Ic \cdot Sak} + \frac{Sdv}{Ic \cdot Sak} \right) \cdot 100$$

где, Sskt – сумма собственного капитала на конец расчетного периода; Sskt – сумма расчетного капитала на начало расчетного периода. Если изменение индекса цен за расчетный период составило 1,08 (Ic = 1,08), то, подставить числовые значения, будем иметь

$$Dak = \left( 2 \cdot \frac{1233 - 1{,}08 \cdot 1115}{1{,}08 \cdot 600} + \frac{90}{1{,}08 \cdot 600} \right) \cdot 100 = 22{,}8\%$$

для случая, когда дивиденды выплачиваются:

$$Dak = \left( 2 \cdot \frac{1233 - 1{,}08 \cdot 1115 + 90}{1{,}08 \cdot 600} \right) \cdot 100 = 36{,}7\%$$

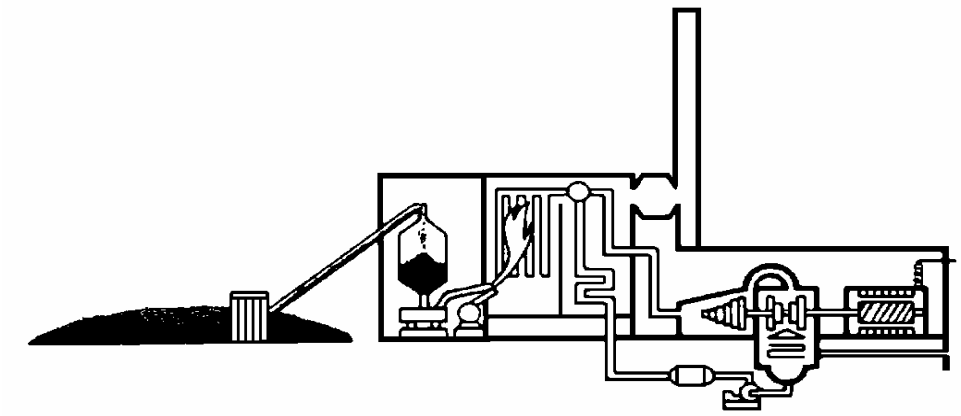
если акционеры предпочтут расширение производства.

Таким образом, с учетом инфляции при выплате дивидендов благосостояние акционеров возрастает на 22,8%, а если дивиденды не выплачиваются – на 36,7%.

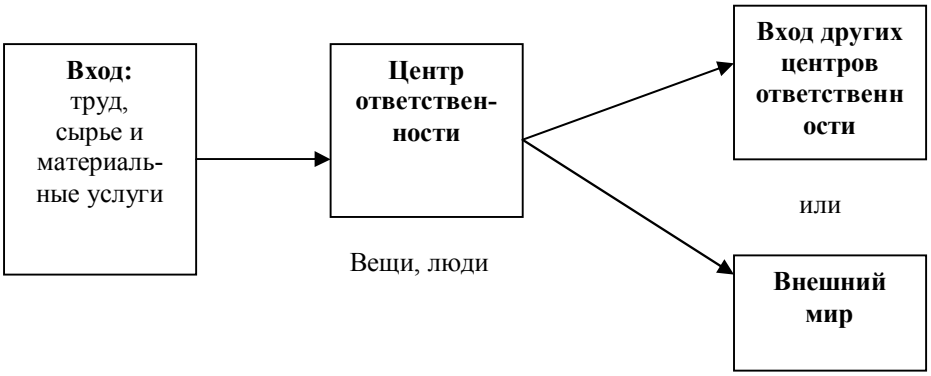
Для привлечения акционеров необходимо определять не только изменение их благосостояния на конец отчетного периода, а также его тренд за несколько последних лет и прогноз хотя бы для будущего года.

Введем еще одно понятие из словаря менеджмента, непривычное для слуха российских управленцев – *центр ответственности*. Любая фирма (организация) состоит из центров ответственности, под которыми понимаются любые структурные подразделения с входом (сырье, материалы, комплектующие и т.д.) и выходом (готовая продукция, полуфабрикаты, выполненные работы и оказанные услуги). Различают центры доходов, расходов, инвестиций, прибыли (4 типа). Менеджмент эффективен, если по каждому центру ответственности имеется надежная, полная и измеряемая информация о соотношении затрат и результатов производственно-финансовой деятельности и о вкладе каждого центра ответственности в совокупные итоги фирмы (организации). Для уяснения сути понятия «центр ответственности» обратитесь к рисунку и схеме.

**А. Аналогия с электростанцией**



**Б. В действительности**




**В. Отражение в информации**

Изложенные выше рецепты менеджмента без особых сбоев работают при хорошей погоде, т.е. в условиях экономического роста, политической стабильности и устойчивой конъюнктуры. Иное дело, когда экономическая «погода» резко ухудшается. В России «плохая погода» усугубляется еще и тем, что наш рынок – это рынок «горилл» (Ф.Котлер), т.е. людей, делающих бизнес, не имея знаний и навыков, как его делать. Интуиция, как шестое чувство – хорошо, но она не всегда спасает от ошибок и провалов. Менеджмент конца XX века в постоянном обновлении, его лозунг «бизнес - бизнесу»! Его новизна заключается в работе не только с клиентами, но и *со всеми агентами*, с которыми сотрудничает фирма: поставщиками, посредниками, банками, конкурентами, властями. Когда поступает кризис, фирма обязана пересмотреть все или многие стратегические установки. Дилеммы множатся. Что важнее: сохранить свою *долю рынка* или долю прибыли? Что делать с ценами, когда валютный курс и инфляция не поддается разумному прогнозированию? От каких активов избавляется или переждать «мертвый сезон»? Для экстремальных ситуаций менеджмент пришел на выручку со спасительным кругом под названием «реинжиниринг» [6].

Реинжиниринг - это путь к изменению. В термине четыре ключевых слова: *полное переосмысливание* ситуации и перспектив; *радикальная реконструкция* процессов бизнеса улучшение результатов; управление *процессами*. Реинжиниринг показан для трех групп компаний: а) в глубоком банкротстве; б) приближающихся к банкротству; в) в высшей точке своего развития.

Что не является реинжинирингом? Обычная автоматизация существующих процессов с помощью информационных технологий. Программа сохранения структурных единиц в компании. Движения за повышение качества и улучшение обслуживания клиентов. Реинжиниринг – это начать как бы с чистого листа бумаги. Он разрушает убеждения, унаследованные от эпохи Адама Смита – разделение труда, эффект масштаба, иерархический контроль и др. Реинжиниринг – это поиск новых моделей организации работы. Традиция не играет существенной роли.

Реинжиниринг – это новое начало. Выявлены отдельные новации, составляющие водораздел между реинжинирингом и традиционным менеджментом. Опора на специалистов широкого профиля (кейс-команда с общей ответственностью за установку оборудования в любом регионе). Работникам делегируют часть полномочий менеджеров. Отказ от линейной последовательности выполнения заданий. Прекращение стандартизации в условиях сортировки вариантов решений. Работа выполняется там, где наиболее разумно ее выполнять (например, потребители сами осуществляют малый ремонт в пределах заранее обговоренного лимита). Сокращение числа проверок и контроля. Минимизация согласования (например, передача функции пополнения запасов поставщику с избавлением от непроизводительных расходов по хранению и складированию), сочетание централизованного и децентрализованного выполнения портфеля заказов.

Обратимся к примерам из мирового бизнеса.

**Форд**. В начале 80-х компания Форд приобрела 25% акций японской компании Мазда. Во время визита на заводы Мазда руководители Форда обратили внимание на то, что японцы обходились пятью работниками в работе со счетами, подлежащими оплате. Аналогичную работу корпорации Форд выполняли пятьсот человек. Не ищите ответ в размерах фирм! Загвоздка в технологии оплаты счетов. У Форда по оплате счетов сверяли три документа:

договор о покупке, документ о получении и счет-фактуру. Сверка требовала недели по времени и больших объемов работы. После заимствования новшеств у Мазда американцы отменили счета-фактуры и ограничились отметкой о приемке, достаточной для оплаты. Раньше существовало правило «Мы платим, когда получаем счет-фактуру». Теперь руководствуются другим правилом «Мы платим, когда получаем товар». Изменение лишь одного слова сформулировало основу для цепочки перемен. Отдельно оплате счетов ликвидировали или довели до 5% от прежнего числа.

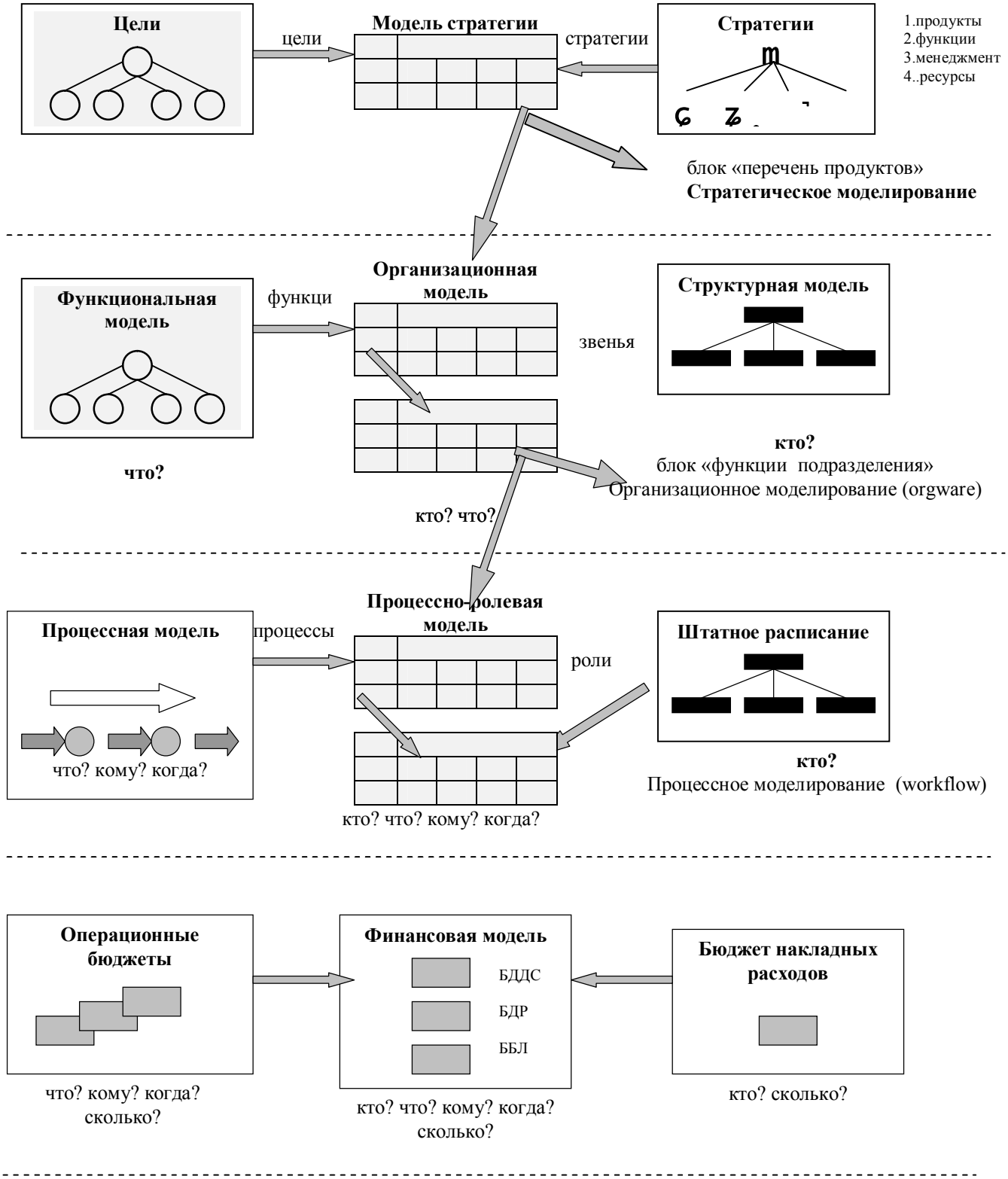
**Кодак**. В 1987 году основной конкурент Кодака Фуджи сообщил об одноразовом фотоаппарате с 35 мм. пленкой, который потребитель покупает с вставленной пленкой, использует один раз и затем возвращает производителю. Компания проявляет пленку и разбирает фотоаппарат на части для повторного использования. У Кодака не было ответной новинки. Да и процесс разработки нового товара занял бы 70 недель. Там инженеры по производству даже не начинали свою работу, пока не проходили 28 недель с начала поиска конструкторских решений. Выход был найден оригинальный. Изюминка состояла не только и не столько в компьютерном проектировании (пройденный этап). Компания Кодак создала интегрированную базу данных о конструкции товара. Каждый день эта база данных связывает в единое целое усилия всех конструкторов и позволяет сразу устранять возникающие «нестыковки». Инженеры смогли приступить к своим обязанностям через 10 недель (срок готовности первого прототипа). Технология Кодака получила название «параллельный инжиниринг». А разработка одноразовых фотоаппаратов сведена до 38 недель. Опыт Кодака нашел применение в аэрокосмической и автомобильной промышленности. Им интересуются и компании в сфере потребительского бизнеса.

Общие для лидеров реинжиниринга: ориентация на процесс, а не фиксированные задания: стремление к крупным достижениям; нарушение заскорузлых правил; эффективное использование информационной технологии.

Для панорамного освещения технологии реинжиниринга рекомендуем ознакомиться со схемой 13.

Схема 13

## Этапы бизнес - инжиниринга

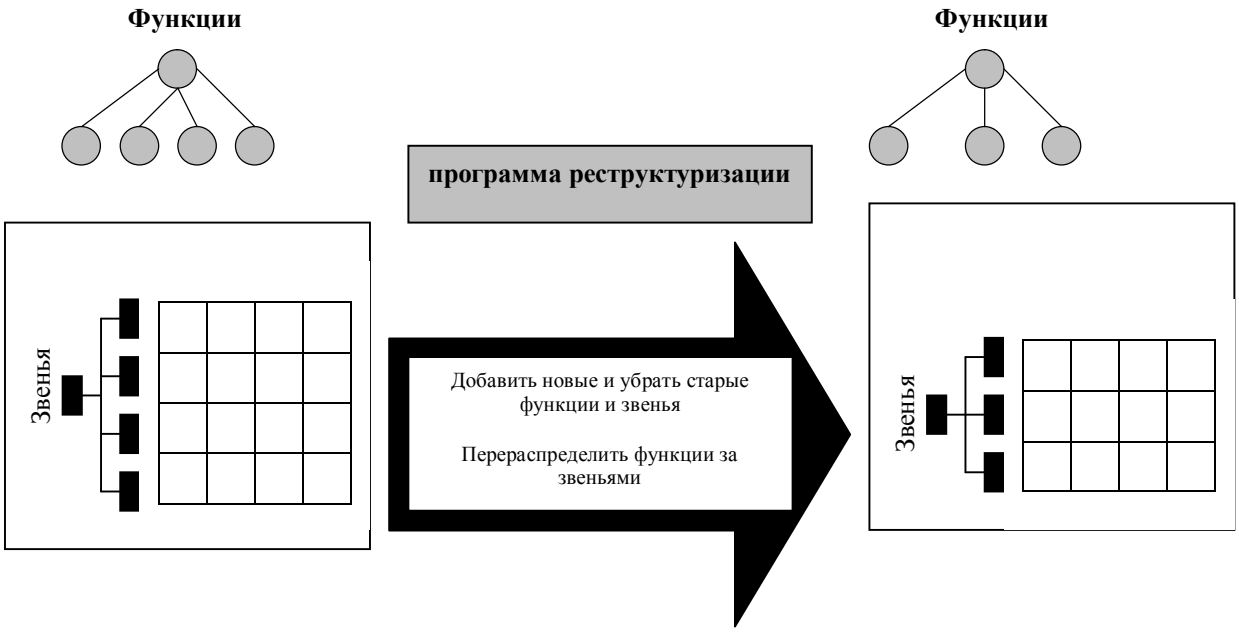



Источник: Эксперт. 1999, 1 февраля, № 4. С.29.

В реинжиниринге для российских фирм особую актуальность и вместе с тем неподъемную сложность представляет антикризисное управление (преодоление угрозы банкротства) через различные схемы *реструктуризации*. Реструктуризация – это второе, промежуточное звено между стратегией и бизнес – процессами, поддерживающими выбранную стратегию. Реструктуризация – это представляет собой организованное отступление, сопряженное с отсечением излишних звеньев управления, перестройкой функциональных обязанностей, сокращением персонала. Последнее (сокращение персонала) означает не только издержки вынужденных увольнений, но и потери «живых знаний», наработанного опыта, рассеянных ноу-хау. Алгоритм реструктуризации компании показан на схеме 14.

Схема 14

**Схема реструктуризации компании**




Источник: Эксперт. 1998, 21 сентября. № 35. С. 34.

Кризис является удобным поводом конкурентов поглотить попавшую в беду фирму. В ход пускаются дозволенные и запрещенные приемы конкуренции. Особое место отводится процедурам банкротства и поглощений. Западные специалисты по менеджменту рекомендуют проводить защитные акции до и после получения предложения о поощрении (схема 15).

Схема 15

**Типичные виды защиты от поглощений**

| Вид защиты | Описание |
|---|---|
| **До предложения** | |
| «Противоакульи» поправки к уставу | Совет делится на три равные группы. Каждый год избирается только одна группа. Поэтому захватчик не может получить контроль на «мишенью» сразу же после получения большинства голосов. |
| **Разделенный совет** | |
| Супербольшинство | Высокий процент акций, необходимый для одобрения слияния, обычно 80%. |
| Справедливая цена | Ограничивает слияние акционерами, владеющими более чем определенной долей акций в обращении, если не платится справедливая цена (определяемая формулой или процедурой оценки) |
| Прочие: «Ядовитая пилюля» | Для существующих акционеров выпускаются права, которые в случае покупки значительной доли акций захватчиком могут быть использованы для приобретения обыкновенных акций компании по низкой цене, обычно по половине рыночной цены. В случае слияния права могут быть использованы для приобретения акций покупающей компанией. |
| Рекапитализация высшего класса | Распространение обыкновенных акций нового класса с более высокими правами голоса. Позволяет менеджерами компании – «мишени» получить большинство голосов без владения долей акций. |
| **После предложения** | |
| Защита Пэкмена | Контрнападение на акции захватчика. |
| Тяжба | Возбуждается судебное разбирательство против захватчиков по обвинению в нарушении антитрестовского закона или закона о ценных бумагах. |
| Реструктуризация активов | Покупка активов, которые не понравятся захватчику или создадут антитрестовские проблемы. Продажа бриллиантов короны, то есть активов, которые нравятся захватчику. |
| Реструктуризация обязательств | Выпуск акций для дружественной третьей стороны или увеличение числа акционеров. Выкуп акций с премией у существующих акционеров. |

Источник: Р.Брейли, С.Майерс. Принципы корпоративных финансов, М., 1997, стр. 928.

В России реорганизация фирмы (юридического лица) регулируется ст. 57 ГК. Одна из форм реорганизации – присоединение требует согласования с ГКАП и пакета документов (договора о присоединении, протоколов общего собрания основного и присоединяемого обществ с решением о реорганизации

совместного протокола общества о внесении изменений и дополнений в учредительные документы, передаточного акта). Реорганизация считается завершенной с момента внесения в единый государственный *реестр* юридических лиц *записи о прекращении* деятельности присоединенного юридического лица.

Анализируя российские предприятия после августовского шока, Е.Авраамова отмечает, что в этой экономической ситуации предприятия остались один на один со своими поставщиками и потребителями [7]. В этих условиях для фирмы становится важным сохранить собственное лицо, – чего бы это ни стоило. Исследования показали на нерешительность руководителей в критической ситуации сделать стратегический выбор, определить приоритеты маркетинговой и производственной политики. Причина этого кроется в наследственных управленческих и технологических процессах, психологии менеджеров среднего звена, руководителях предприятий, сохранивших прежние представления о форме и способах управления предприятиями.

Несмотря на обширный поток информации, литературу о менеджменте – все это не находит применение в повседневной практике. Сегодня необходимо разработать конкретные методы, приемы, методики и инструментальные средства, которые позволили бы то, что мы называем реструктуризацией предприятия, – осуществить её так же просто, как составление квартального производственного плана.

Такой подход изменит психологию менеджеров, - покажет, что разработка мероприятий обеспечивающих реализацию стратегических целей, планирование изменений в управлении и в производстве, в зависимости от изменений условий внешней среды, - это обычная инженерная работа и она по силам каждому.

Мы рассмотрели теоретические аспекты таких понятий как реинжиниринг и реструктуризация. Посмотрим теперь некоторые результаты их практического применения.

Прежде всего, когда мы говорим о реструктуризации предприятия, то здесь мы имеем ввиду осуществление преобразований на предприятии, которые приводят к выпуску новых видов изделий, оказанию новых услуг, к установлению новых связей и договорных отношений. Другими словами мы в процессе реструктуризации создаем новое предприятие на месте старого с использованием тех ресурсов, которыми оно располагает.

В процессе же реинжиниринга, в основу полагается то, что предприятие не изменяет своего вида деятельности, а только проводит мероприятия по организации эффективного ее (деятельности) исполнения.

Итак, основополагающими в процессе реформирования предприятия должно быть изменение воздействия внешней среды на предприятие. Это воздействие может выражаться в изменении конъюнктуры, появлении других приоритетов, обострение конкуренции и другое. В любом случае предприятие должно испытывать объективную потребность в реформировании (схема 16).

В качестве иллюстрации того, что даже в условиях августовского кризиса возможно осуществление мер, которые способствовали бы сохранению устойчивости производства, а в дальнейшем - активизации предприятия, привожу показатели работы Холдинговой компании «ЭМЗ» (схема 17).

Холдинговая компания «ЭМЗ» включает в себя группу предприятий, головным среди которых является ОАО «Ярославский электромеханический завод».

Компания выпускает высоковольтные электротехнические лаборатории, монтажные пояса и приспособления для подъема на высоковольтные опоры (рис. 1-2).

При наступлении августовского финансового кризиса схема централизованного управления финансовыми потоками в компании была подкреплена внедрением бюджетирования по следующему алгоритму (схема 18).

Б О Л Е Е  5 0  Л Е Т  В  Б И З Н Е С Е

**ЛВИ** ОАО ЯЭМЗ ЯРОСЛАВЛЬ

**ХОЛДИНГОВАЯ КОМПАНИЯ “ЭМЗ”, ООО “ЭМЗСБЫТ”**
**адрес: 150029, г.Ярославль, Промзона, ул. Декабристов, 14**
**телефон: (0852) 21-57-54, 32-72-63; телефакс: (0852) 32-69-25**
**телетайп: 217172 “LVI RU”, E-mail: emzlvi@yaroslavl.ru**

ВЫПУЩЕНО СВЫШЕ 20 000 ЛАБОРАТОРИЙ ДЛЯ НУЖД ЭНЕРГЕТИКИ И НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА

# ЛАБОРАТОРИИ ВЫСОКОВОЛЬТНЫХ ИСПЫТАНИЙ

**Предназначены для проведения испытаний электрооборудования подстанций и силовых электрических кабелей, а также для определения мест повреждений в кабелях с использованием оборудования предварительной и точной локализации.**

Электропитание **ЛВИ** может осуществляться как от внешнего источника, так и от встроенного синхронного генератора.

**Наличие высоковольтного переключателя рода работ и нескольких ступеней защиты обеспечивают безопасную и удобную эксплуатацию лабораторий.**

**Лаборатории изготавливаются в соответствии с ТУ 34 09.10909-93.**

На все типы лабораторий распространяется **гарантийное и послегарантийное обслуживание.**

ГАЗ - 3307

ГАЗ - 6611

ЗИЛ - 5301

ПАЗ - 3205

ГАЗ-3302

УРАЛ-4320

| ФУНКЦИИ | ОБОРУДОВАНИЕ И ПРИБОРЫ | ТИП ЛВИ ЛВИ-1 | ЛВИ-2 | ЛВИ-3 |
|---|---|---|---|---|
| **ВЫСОКОВОЛЬТНЫЕ ИСПЫТАНИЯ И ИЗМЕРЕНИЯ** | | | | |
| • переменное напряжение до 100 кВ | блок БВИ-100 | | | |
| • выпрямленное напряжение до 70 кВ с измерением тока утечки 0÷5 мА | 100 кВ 20 кВА | + | - | + |
| • переменное напряжение до 50 кВ | блок БВИ-50 | - | + | - |
| • выпрямленное напряжение до 70 кВ с измерением тока утечки 0÷5 мА | 50 кВ 5 кВА | | | |
| • измерение емкости и тангенса угла диэлектрических потерь высоковольтной изоляции | блок ИДП-10 | + | - | + |
| | мост Р5026М* | + | - | + |
| • основная погрешность измерения испытательного напряжения не более 3 % | | + | + | + |
| **ПОИСК МЕСТ ПОВРЕЖДЕНИЙ КАБЕЛЕЙ** | установка УП-7 | - | + | + |
| • определение места повреждения акустическим методом | генератор ГВИ-5000 | - | + | + |
| • определение места повреждения индукционным методом | комплект поисковый КАИ-90 (или аналогичный) | - | + | + |
| • измерение расстояния до места повреждения методом колебательного разряда | измеритель ЦР 0200 | - | + | + |
| • измерение расстояния до места повреждения импульсным методом | измеритель Р5-10 (или Р5-17*, К6Р-5*) | - | + | + |
| **ПРОЧИЕ ИСПЫТАНИЯ** | мегаомметр ЭСО 202 | + | + | + |
| • сопротивление заземляющих устройств | измеритель Ф4103 | + | + | + |
| • сопротивление обмоток постоянному току | милиомметр ЦМ-1* мост Р-333 | + | + | + |
| • коэффициент трансформации, опыт х.х. и к.з. | блок БНИ-0,4 | + | + | + |
| **БАЗОВЫЙ АВТОМОБИЛЬ** | ГАЗ-3307, ГАЗ-6611, ЗИЛ-5301, ПАЗ-3205 и любые другие автомобили по заказу | | | |
| **ЭЛЕКТРОПИТАНИЕ** | сеть 220 В или | + | + | + |
| | сеть + генератор (только ГАЗ-3307, ГАЗ-6611) | + | + | + |
| | по специальным заказом. | | | |

◆ В обозначение лаборатории со встроенным генератором добавляется индекс “Г” - ЛВИ - 1Г, ЛВИ-2Г, ЛВИ-3Г.

◆ Возможно изготовление лабораторий в блочно - модульном варианте в стандарте **“Евромеханика”.**

**Для помощи в выборе и эксплуатации лабораторий предлагаем:**

◆ ежемесячные консультационные семинары пользователей ЛВИ, на которых Ваши специалисты получат все необходимые сведения об устройстве лабораторий, особенностях работы и обслуживания;

◆ дополнительную литературу, разработанную нашими специалистами.

ЯРОСЛАВСКИЙ ЭЛЕКТРОМЕХАНИЧЕСКИЙ ЗАВОД

Б О Л Е Е 5 0 Л Е Т В Б И З Н Е С Е

ЛВИ ОАО ЯЭМЗ ЯРОСЛАВЛЬ

**ХОЛДИНГОВАЯ КОМПАНИЯ “ЭМЗ”, ООО “ЭМЗСБЫТ”**
**адрес: 150029, г.Ярославль, Промзона, ул. Декабристов, 14**
**телефакс: (0852) 32-67-35, 32-69-25; телефон: (0852) 21-57-54**
**телетайп: 217172 “LVI RU”, E-mail: emzlvi@yaroslavl.ru**

ВЫПУЩЕНО СВЫШЕ 6 000 000 ПОЯСОВ ДЛЯ НУЖД ЭНЕРГЕТИКИ И НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА

# СРЕДСТВА ИНДИВИДУАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ И МАЛОЙ МЕХАНИЗАЦИИ
**для верхолазных работ**

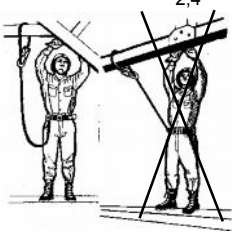
## ПОЯС ПРЕДОХРАНИТЕЛЬНЫЙ ПП-А

**ТУ 34 09.10046-94**

Пояс предохранительный ПП-А (сертификат N РОСС RU.СЩ05.В 00086) предназначен для обеспечения безопасности работ на высоте не менее 3 метров над уровнем земли или опорной поверхности.

Пояс снабжен амортизатором (энергопоглощающим устройством), уменьшающим воздействие динамического усилия (рывка) на тело человека
при падении с высоты.

| | |
|---|---|
| Длина стропа, включая карабин, из цепи, мм | 1410 ± 50 |
| из капроновой ленты или каната, мм | 1410 ± 50 |
| Величина обхвата талии, мм | 930 - 1500 |
| Статическая разрывная нагрузка, Н (кгс), не менее | 10000 (1000) |
| Динамическое усилие при защитном действии, Н (кгс), не более | 4000 (400) |
| Масса, кг, не более | 2,4 |



Место закрепления стропа к конструкциям должно быть расположено не ниже уровня пояса и соответствовать рисункам.

## ПОЯС МОНТЕРСКИЙ ПМ-Н (модернизированный)

**ТУ 34 09.10806-92**

Пояс монтерский ПМ - Н (модернизированный)
( сертификаты N РОСС RU.СЩ 05.В 00251, N РОСС RU.МХ02.В 00043) предназначен для обеспечения безопасности работ на высоте и на опорах. При работе необходимо строп закреплять на элементах конструкции таким образом, чтобы свободное падение в экстренном случае не превышало 0,5 м.

Форма, размеры кушака пояса обеспечивают максимальное удобство при выполнении длительных по времени работ и работ в неудобных рабочих позах, способствует профилактике и предупреждению остеохондроза.

| | |
|---|---|
| Длина стропа, включая карабин, из цепи, мм | 1410 ± 50 |
| из капроновой ленты, мм | 1600 ± 50, 2000 ± 50 |
| из капронового каната, мм | 2000 ± 50 |
| Величина обхвата талии, мм | 800 - 1500 |
| Статическая разрывная нагрузка, Н (кгс), не менее | 10000 (1000) |
| Масса, кг, не более | 2,4 |

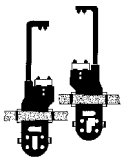
## ПОЯС МОНТЕРСКИЙ ПМ-Н

**ТУ 34 09.10806-92**

Пояс монтерский ПМ - Н (сертификаты N РОСС RU.СЩ 05.В 00251, N РОСС RU.МХ02.В 00043) предназначен для обеспечения безопасности работ на высоте и на опорах.
При работе необходимо строп закреплять на элементах конструкции таким образом, чтобы свободное падение в экстренном случае не превышало 0,5 м.

| | |
|---|---|
| Длина стропа, включая карабин, из цепи, мм | 1410 ± 50 |
| из капроновой ленты, мм | 1600 ± 50, 2000 ± 50 |
| из капронового каната, мм | 2000 ± 50 |
| Величина обхвата талии, мм | 640 - 1500 |
| Статическая разрывная нагрузка, Н (кгс), не менее | 10000 (1000) |
| Масса, кг, не более | 2,1 |

## ЛАЗЫ УНИВЕРСАЛЬНЫЕ



**ТУ 34 09.10220-94**

Лазы универсальные предназначены для перемещения по железобетонным опорам трапецеидального сечения воздушных линий электропередач типа СВ110-1а; СВ95-1а (2а); СВ105-3,6; СВ105-5.

Регулировка раствора лаза осуществляется перестановкой вставки с помощью двух болтов с гайками и шайбами.
Лазы комплектуются крепежными ремнями из натуральной кожи.

| | |
|---|---|
| Раствор лаза (расстояние между шипами в проекции на плоскость подножки) с учетом регулировки, мм | 168 ± 4, 190 ± 4 |
| Масса в комплекте с ремнями, кг, не более | 5 |

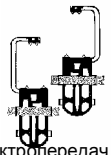
## КОГТИ МОНТЕРСКИЕ

**ТУ 34 09.10147-88**

Когти монтерские с серповидными силовыми деталями предназначены для работы на деревянных и деревянных с железобетонными приставками опорах воздушных линий электропередач.
Когти комплектуются крепежными ремнями из натуральной кожи.
Когти выпускаются в двух исполнениях:

| | Когти №1 | Когти №2 |
|---|---|---|
| Диаметр опор, мм | 180 - 245 | 220 - 315 |
| Раствор когтя, мм | 245 ± 5 | 315 ± 5 |
| Подъем когтя, мм | 140 ± 5 | 170 ± 5 |
| Масса в комплекте с ремнями, кг, не более | 3,1 | 3,5 |

## КОГТИ-ЛАЗЫ МОНТЕРСКИЕ КЛМ



**ТУ 34 09.10601-91**

Когти-лазы монтерские КЛМ предназначены для перемещения по железобетонным опорам трапецеидального сечения при выполнении работ на воздушных линиях электропередач.
Когти - лазы комплектуются крепежными ремнями из натуральной кожи.
Когти-лазы выпускаются в двух исполнениях:

| | КЛМ №1 | КЛМ №2 |
|---|---|---|
| Раствор лаза (расстояние между шипами в проекции на плоскость подножки), мм | 168 ± 4 | 190 ± 4 |
| Масса в комплекте с ремнями, кг, не более | 5,3 | 5,4 |
| Применяемость (тип опор) | СВ110-1а СВ95-1а (2а) | СВ105-3,6 СВ105-5 |

ЯРОСЛАВСКИЙ ЭЛЕКТРОМЕХАНИЧЕСКИЙ ЗАВОД ЯРОСЛАВСКИЙ ЭЛЕКТРОМЕХАНИЧЕСКИЙ ЗАВОД ЯРОСЛАВСКИЙ ЭЛ

## ПОЯС МОНТЕРСКИЙ ПМ-Н (железнодорожный)

**ТУ 34 09.10806-92**

Пояс монтерский ПМ - Н (железнодорожный) (сертификаты N РОСС RU.СЩ 05.В 00251, N РОСС RU.МХ02.В 00043) предназначен для обеспечения безопасности работ на высоте и на опорах. При работе необходимо строп закреплять на элементах конструкции таким образом, чтобы свободное падение в экстренном случае не превышало 0,5 м.

Конструкция пояса обеспечивает регулировку обхвата талии на фигуру любого объема. Учитывая специфику работы электромонтеров и их человеческие особенности (правша, левша), пояс можно легко перекомпоновать - все детали пояса съемные.

| | |
|---|---|
| Длина стропа, включая карабин | |
| из капроновой ленты, мм | 2000 ± 50 |
| из капронового каната, мм | 2000 ± 50 |
| Величина обхвата талии, обеспечиваемая ремнем, мм | 800 - 1500 |
| Статическая разрывная нагрузка, Н (кгс), не менее | 10000 (1000) |
| Масса, кг, не более | 2,4 |

## ПОЯС МОНТЕРСКИЙ с наплечными лямками

Пояс монтерский с наплечными лямками (сертификат № РОСС RU ГП57 В00148) предназначен для обеспечения безопасности работ на высоте и на опорах.
Строп пояса может быть установлен на любом из трех колец, расположенных на поясном ремнеи на несущих лямках.
При работе необходимо строп закреплять на элементах конструкции таким образом, чтобы свободное падение в экстренном случае не превышало 0,5 м.
Пояс относится к наиболее щадящим системам безопасности при возникновении динамических нагрузок в случае падения работающего с высоты.

| | |
|---|---|
| Длина стропа, включая карабин, | |
| из цепи, мм | 1410 ± 50 |
| из капроновой ленты, мм | 1600±50, 2000±50 |
| из капронового каната, мм | 2000 ± 50 |
| Величина обхвата талии, мм | 800 - 1500 |
| Статическая разрывная нагрузка, Н (кгс), не менее | 10000 (1000) |
| Масса, кг, не более | 2,4 |

ЗАВОД ЯРОСЛАВСКИЙ ЭЛЕКТРОМЕХАНИЧЕСКИЙ ЗАВОД ЯРОСЛАВСКИЙ ЭЛ

## ПОЯС УНИВЕРСАЛЬНЫЙ с наплечными и набедренными лямками

Пояс универсальный с наплечными и набедренными лямками (сертификат № РОСС RU ГП57 В00148) предназначен для обеспечения безопасности работ на высоте и на опорах.
Пояс снабжен стропом, который может быть закреплен за любое из трех колец на ремне или на наплечных лямках. При работе необходимо строп закреплять на элементах конструкции таким образом, чтобы свободное падение в экстренном случае не превышало 0,5 м.
Пояс относится к наиболее щадящим системам безопасности при возникновении динамических нагрузок в случае падения работающего с высоты. Пояс может использоваться как страховочный при комплектовании страховочным канатом.

| | |
|---|---|
| Длина страховочного каната, м | 5 ± 0,25, 10 ± 0,25 |
| Длина стропа, включая карабин, | |
| из цепи, мм | 1410 ± 50 |
| из капроновой ленты, мм | 1600±50, 2000±50 |
| из капронового каната, мм | 2000 ± 50 |
| Статическая разрывная нагрузка, Н (кгс), не менее | 10000 (1000) |
| Величина обхвата талии, мм, max | 1500 |
| Масса, кг, не более | 2,4 |

## ПОЯС с набедренными лямками и седловидной лямкой

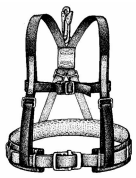
Пояс с набедренными лямками и седловидной лямкой предназначен для закрепления в рабочем положении сидя на высоте, включая предотвращение свободного падения.

При свободном зависании работающего, без фиксации тела с помощью ног, допустима работа при слабом ветре, до 5 м/с (колеблются мелкие ветви деревьев).

| | |
|---|---|
| Длина стропа, включая карабин, | |
| из цепи, мм | 1410 ± 50 |
| из капроновой ленты, мм | 1600±50, 2000±50 |
| из капронового каната, мм | 2000 ± 50 |
| Статическая разрывная нагрузка, Н (кгс), не менее | 10000 (1000) |
| Величина обхвата талии, мм | 640 - 1500 |
| Масса, кг, не более | 2,4 |

ЗАВОД ЯРОСЛАВСКИЙ ЭЛЕКТРОМЕХАНИЧЕСКИЙ ЗАВОД ЯРОСЛАВСКИЙ ЭЛ

## ПОЯС СТРАХОВОЧНЫЙ с наплечными лямками



Пояс страховочный с наплечными лямками (сертификат № РОСС RU ГП57 В00148) предназначен для экстренной эвакуации работающих из колодцев, траншей, емкостей.

| | |
|---|---|
| Статическая разрывная нагрузка, Н (кгс), не менее | 10000 (1000) |
| Длина страховочного каната, м | 5 ± 0,25; 10 ± 0,25 |
| Величина обхвата талии, мм | 800 - 1500 |
| Масса, кг, не более | 2,4 |

## ПОЯС МОНТАЖНЫЙ с наплечными лямками с жилетом

Пояс монтажный с наплечными лямками, встроенными в сигнальный жилет (сертификат № РОСС RU ГП57 В00148), со светоотражающими полосами предназначен для обеспечения безопасности работы на высоте, в том числе, в условиях искусственного освещения. Пояс может использоваться для работ в колодцах, траншеях и других закрытых пространствах в качестве страховочного.

| | |
|---|---|
| Размер по жилету | 48-50, 52-54 |
| Величина обхвата талии, мм | до 1500 |
| Статическая разрывная нагрузка, не менее, Н(кгс) | 10000 (1000) |

ЭЛЕКТРОМЕХАНИЧЕСКИЙ ЗАВОД ЯРОСЛАВСКИЙ ЭЛЕКТРОМЕХАНИЧЕСКИЙ

## КОГТИ МОНТЕРСКИЕ

**для подъема на цилиндрические опоры из металлических труб КММ**

Когти монтерские КММ предназначены для перемещения по цилиндрическим опорам линий электропередач из металлических труб.

| | |
|---|---|
| Диаметр опор, мм | 126...150 |
| Раствор когтя, мм | 136 ± 5 |
| Подъем когтя, мм | 102 ± 5 |
| Масса, кг, не более | 3,6 |

## КОГТИ МОНТЕРСКИЕ КМЦ

Когти монтерские КМЦ предназначены для работы на железобетонных центрифугированных опорах СКЦ11-2,5-2; С1,85/10,1; С2,55/10,1; С2/11,1.

| | |
|---|---|
| Раствор когтя, мм | 305 ± 5 |
| Подъем когтя, мм | 225 ± 5 |
| Масса в комплекте с ремнями крепежными, кг, не более | 4,0 |

ЭЛЕКТРОМЕХАНИЧЕСКИЙ ЗАВОД ЯРОСЛАВСКИЙ ЭЛЕКТРОМЕХАНИЧЕСКИЙ

## КАНАТ СТРАХОВОЧНЫЙ

Канат страховочный (сертификат № РОСС RU ГП57 В00148) предназначен для комплектования поясов страховочных, служащих для экстренной эвакуации работающих колодцев, траншей, емкостей и других замкнутых пространств.

Статическая разрывная нагрузка, Н (кгс), не менее ..... 10000 (1000) Длина каната, м ... по требованию заказчика

МЕХАНИЧЕСКИЙ ЗАВОД ЯРОСЛАВСКИЙ ЭЛЕКТРОМЕХАНИЧЕСКИЙ ЗАВОД

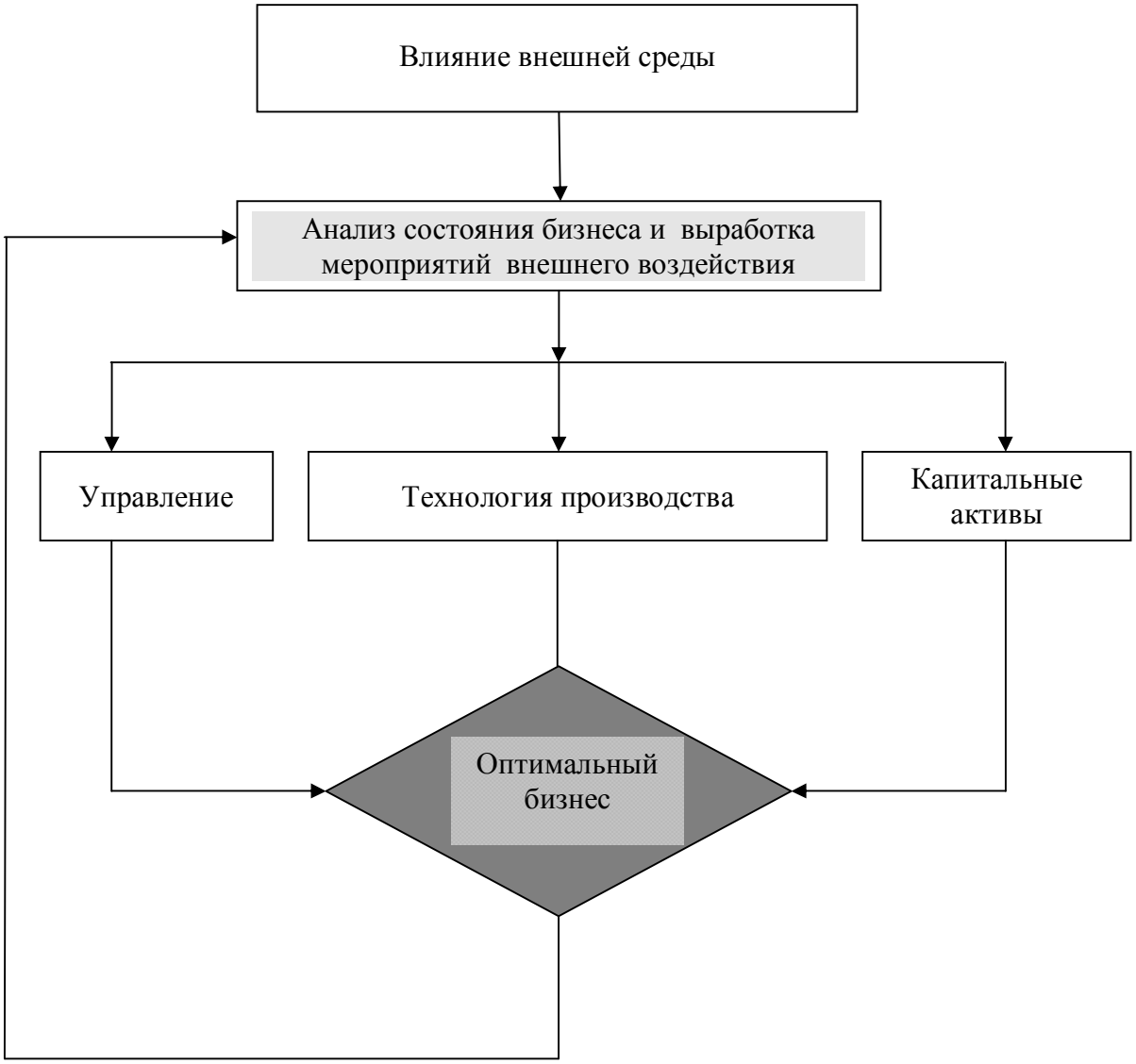



Схема 16. **Общий алгоритм реформирования предприятия**

# СТРУКТУРНАЯ СХЕМА
## холдинговая компания “ЭМЗ”

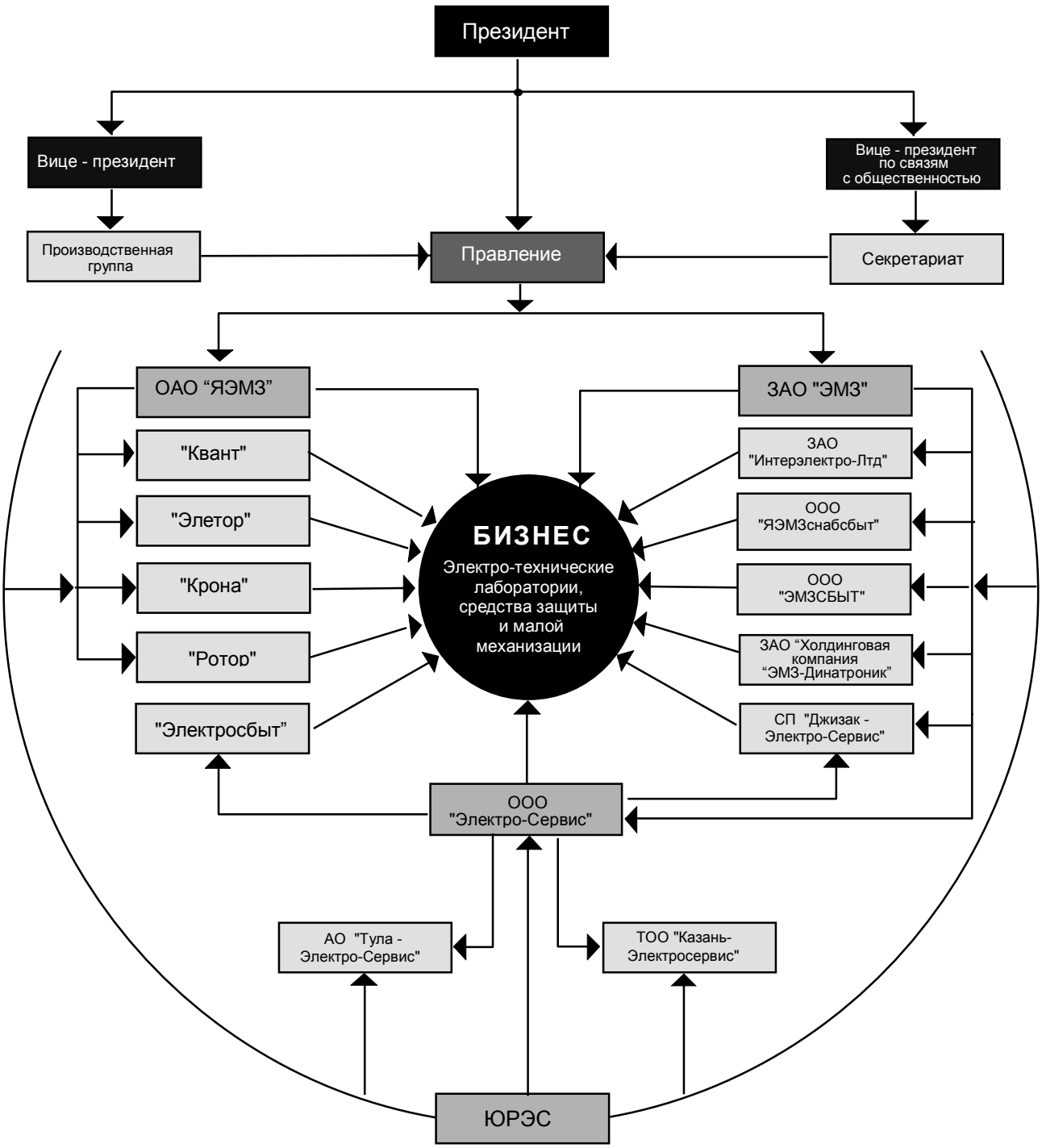



Схема 17. **Структурная схема холдинговой компании «ЭМЗ»**

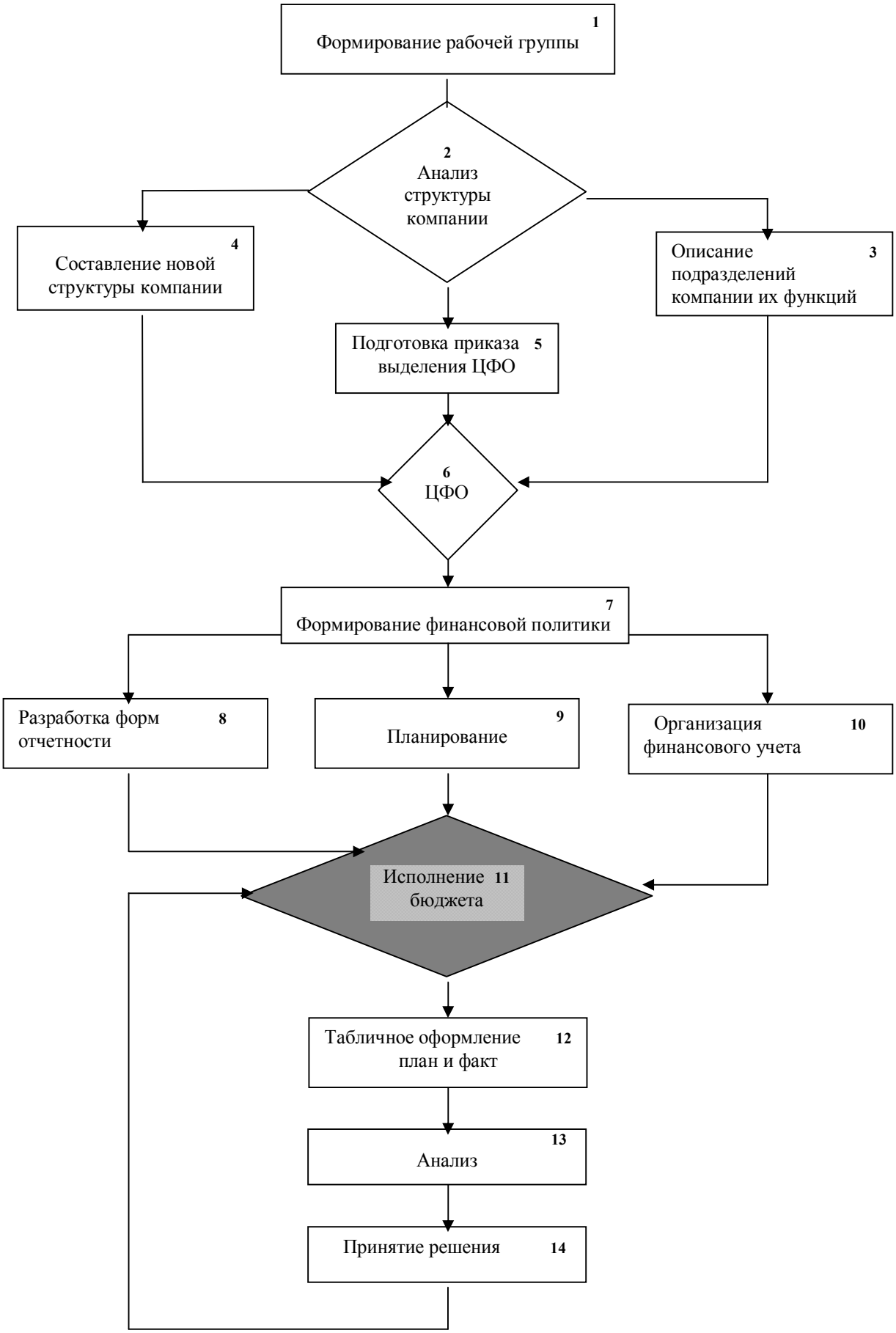



Схема 18. **Алгоритм финансового (бюджетного) управления**

Была сформирована рабочая группа (1), которая проанализировала внешние угрозы для компании, появившиеся с кризисом 17 августа.

В центре внимания этой группы были вопросы, связанные с функционированием структур компании, рассмотрение которых привело к пересмотру структуры компании, распределению функций (3, 4, 5) среди подразделений.

В процессе реформирования ставилась задача повысить эффективность работы компании за счет снижения цены на выпускаемые изделия и расширения ассортимента предлагаемой продукции. Однако стандартными методами это сделать было уже невозможно и было решено вовлечь подразделения компании в организацию системы управленческого учета. Это стало возможным с созданием ЦФО - центров финансовой ответственности (6).

ЦФО сформировали единую финансовую политику (7) - смысл которой сводится к получению максимальной прибыли за счет снижения непроизводительных затрат на фоне прозрачного бюджета. Достигалась прозрачность в том числе и за счет разработки специальных форм отчетности и анализа, организации планирования и контроля использования затрат, организации самого финансового учета – контроля движения финансовых и материальных средств (8, 9, 10).

Исполнение бюджета (11) достигалось за счет выполнения предыдущих мероприятий, которые поддерживались еще и системой стимулирующих показателей.

Результаты исполнения бюджета заносились в принятые к исполнению табличные формы, анализировались, и далее принималось решение по корректировке (12, 13, 14) статей расходов.

Вследствие такого подхода (организации бюджетирования) к реформированию финансовых средств, снизились затраты на излишнюю закупку материалов, компания по всем изделиям активизировалась на рынках продаж.

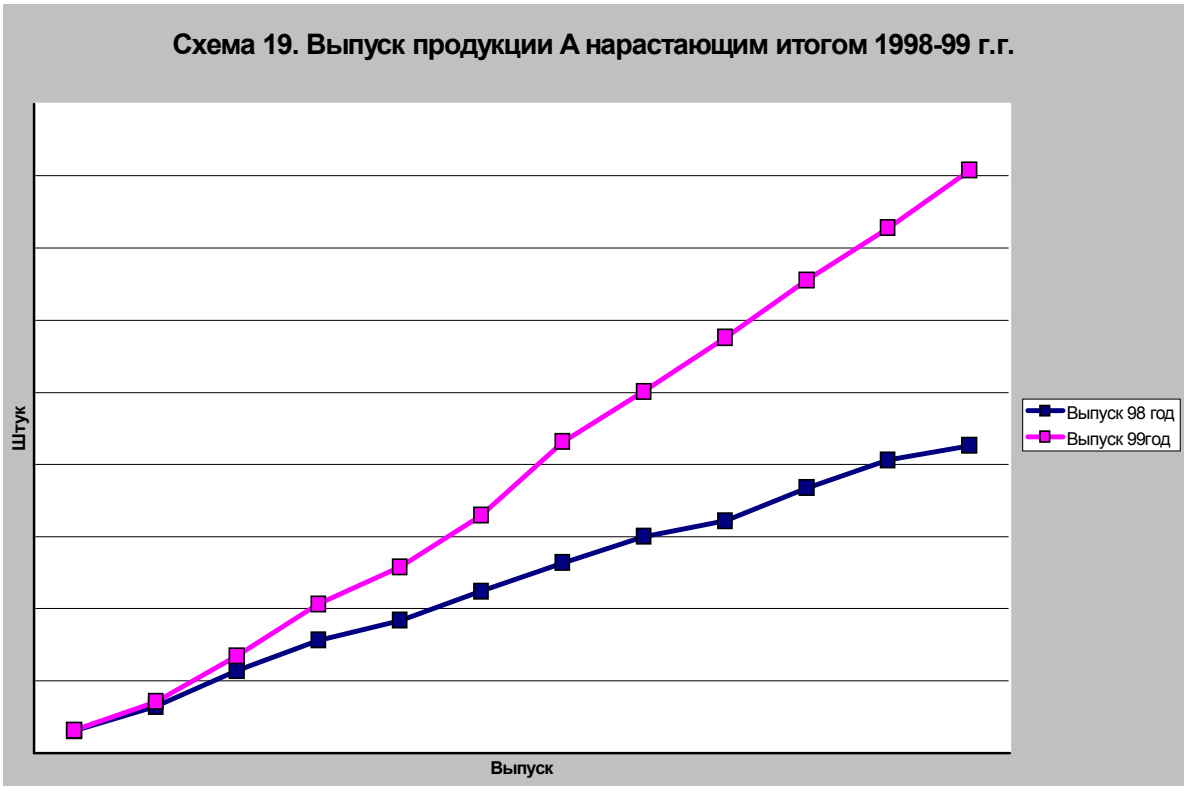
Но самый главный результат тот, что участники бизнес-процессов увидели воочию собственную значимость в достижении положительных результатов работы подразделений и компании в целом.

В качестве иллюстрации привожу схемы 19-22.

В результате своевременного реагирования на изменение внешних условий, удалось удержать стабильный рост производства изделий А (схема 19-22), не допустив снижения объемов производства изделий в IY квартале 1998 г. на начальной стадии реформирования компании. Дальнейшая работа в 1999 г. (схемы 19-22) показывают на эффективность реформирования т.к. динамика прироста объемов производства налицо.

Следует особенно отметить, что процесс реформирования предприятия на основе реинжиниринга и реструктуризации – это непрерывный процесс приведения бизнес-процессов, протекающих в компаниях, в соответствии с рыночными изменениями.

И сегодня стратегия корпоративного управления немыслима без учета этого фактора.



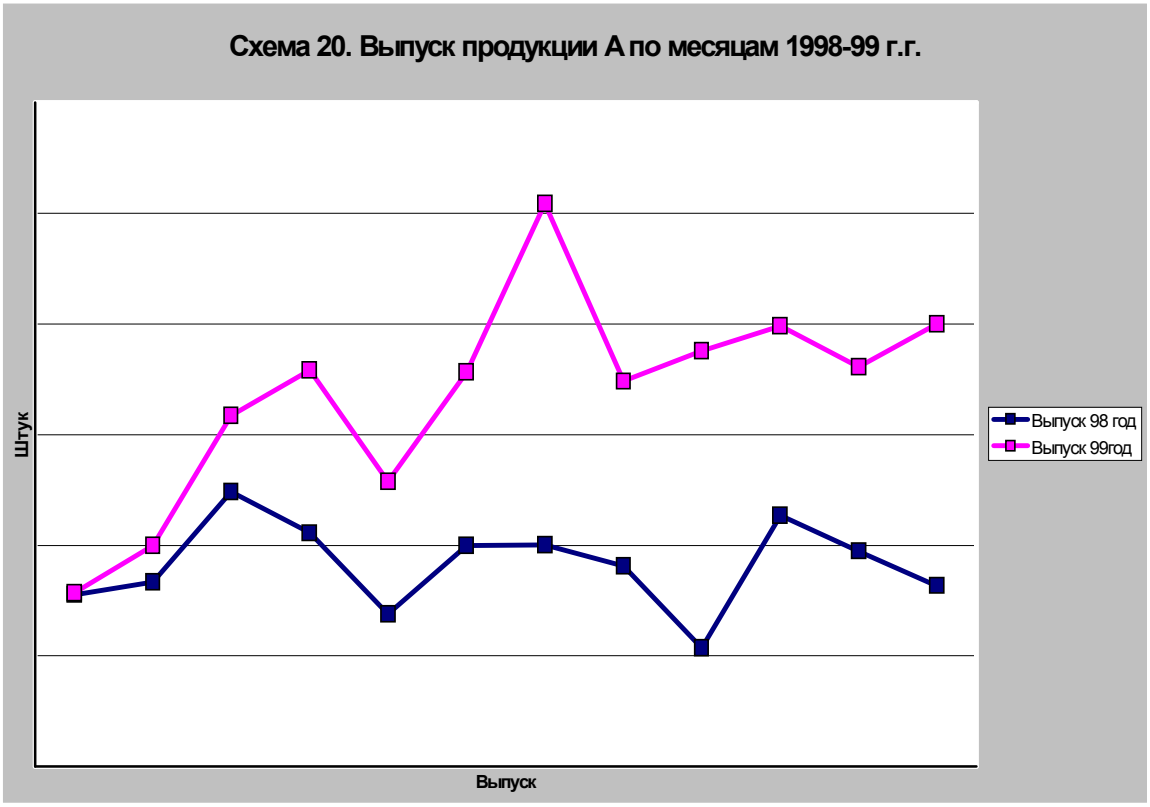
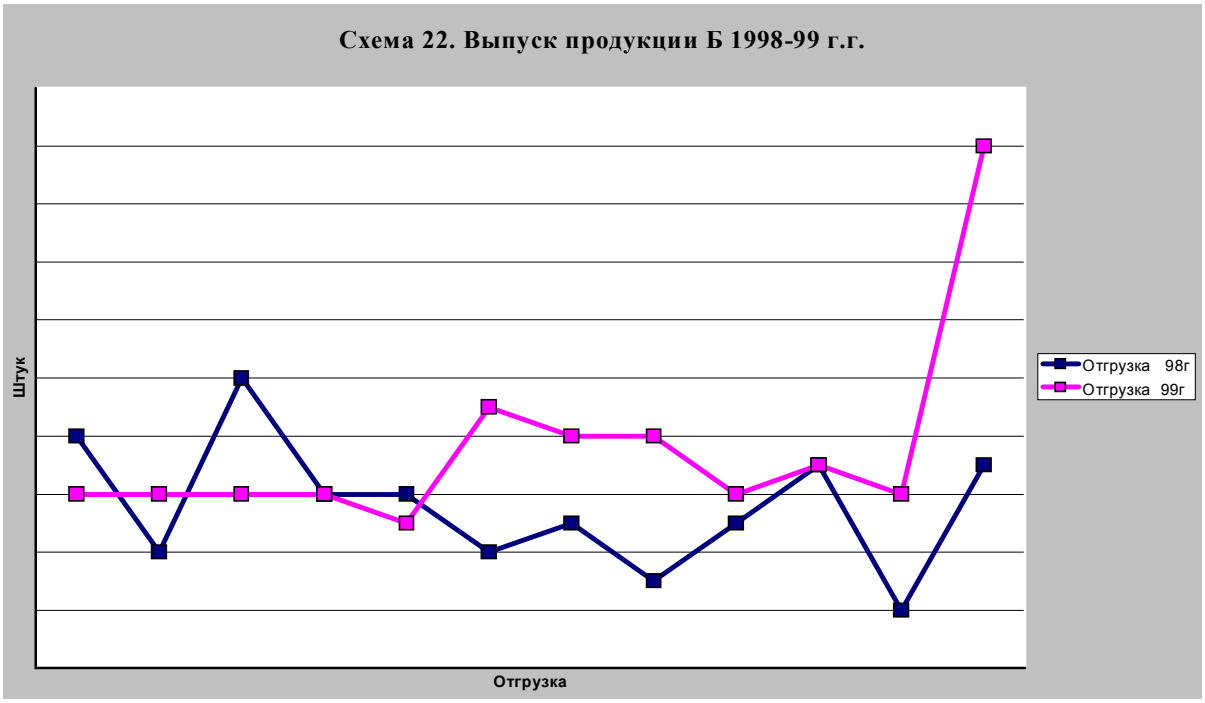


Схема 20. Выпуск продукции А по месяцам 1998-99 г.г.
Штук
Выпуск
Выпуск 98 год
Выпуск 99год

Схема 21. Выпуск продукции Б нарастающим итогом 1998-99 г.г.
Штук
Отгрузка
Отгрузка 98г
Отгрузка 99г




Сноски и примечания:

1 Паоло Борзатели, руководитель проекта ТАСИС по ФПГ (куратор 24 ФПГ в России) с горечью констатирует: « У меня сложилось мнение, что люди совершенно не представляют, что вообще означает – делать корпоративную стратегию». См.: ЭКО. 1998. № 11. С. 179.

2 См.: Драккер Питер. Управление, нацеленное на результаты. М. 1994.

3 См.: МЭ и МО . 1997. № 3. С. 7

4 См.: Ковалев В.В. Финансовый анализ М. Ф и С . 1996.

5 См.: Ворст Й., Ревентлоу П. Экономикс фирмы. М. Высшая школа. 1994. С. 48 и др.

6 См.: Маркова В.Д. Как делать бизнес на спаде? Размышления о маркетинге в кризисных ситуациях // ЭКО. 1998. № 12. С. 3-17.

7 См: Е.Авраамова. Вопросы экономики. № 10. 19999.

Приложение 1

**Барьеры при вступлении на рынок и при уходе с него**

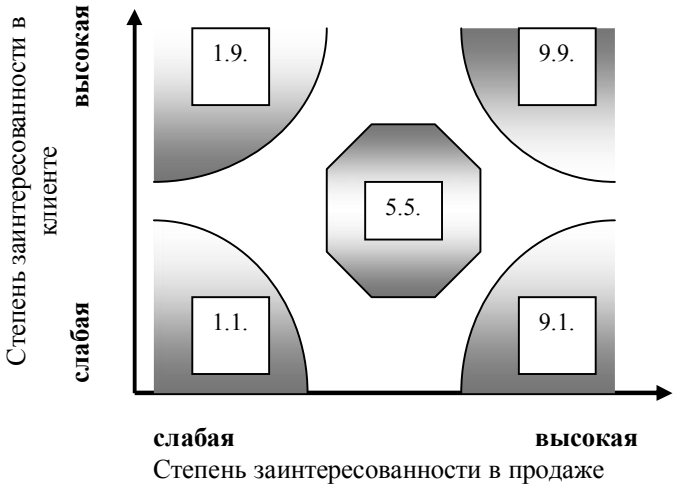
**Вступление на рынок**

1. Размеры предприятия (малый, средний и крупный бизнес)
2. Дифференциация продукции
3. Потребность в капитале
4. Расходы на переоборудование
5. Приоритеты государственной политики

**Уход с рынка**

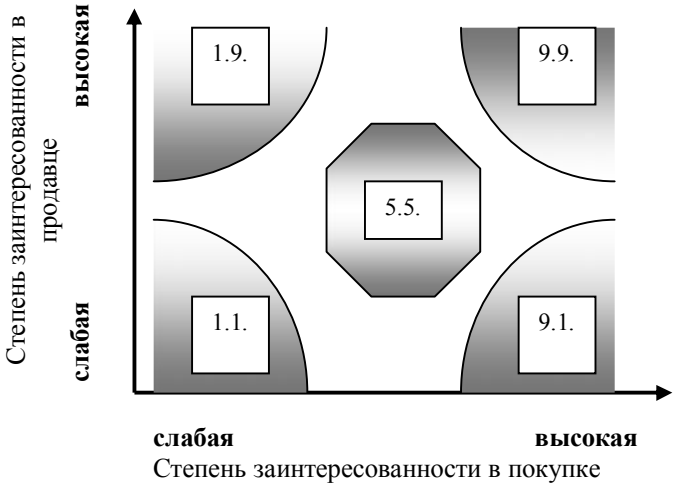
1. Неликвидные активы
2. Единовременные расходы, например при ликвидации фирмы
3. Стратегические взаимосвязи (один сегмент рынка оказывает влияние на успех бизнеса в другом)
4. Административные и социальные ограничения (минимальная численность клерков, бухгалтеров; трудно увольнять старейших сотрудников фирмы)

**Сетка продавца**




1.1.Зона безразличного продавца
1.9. Зона эмоционального продавца-филантропа
9.1. Зона агрессивного продавца
9.9. Зона хорошего продавца
5.5. Золотая середина

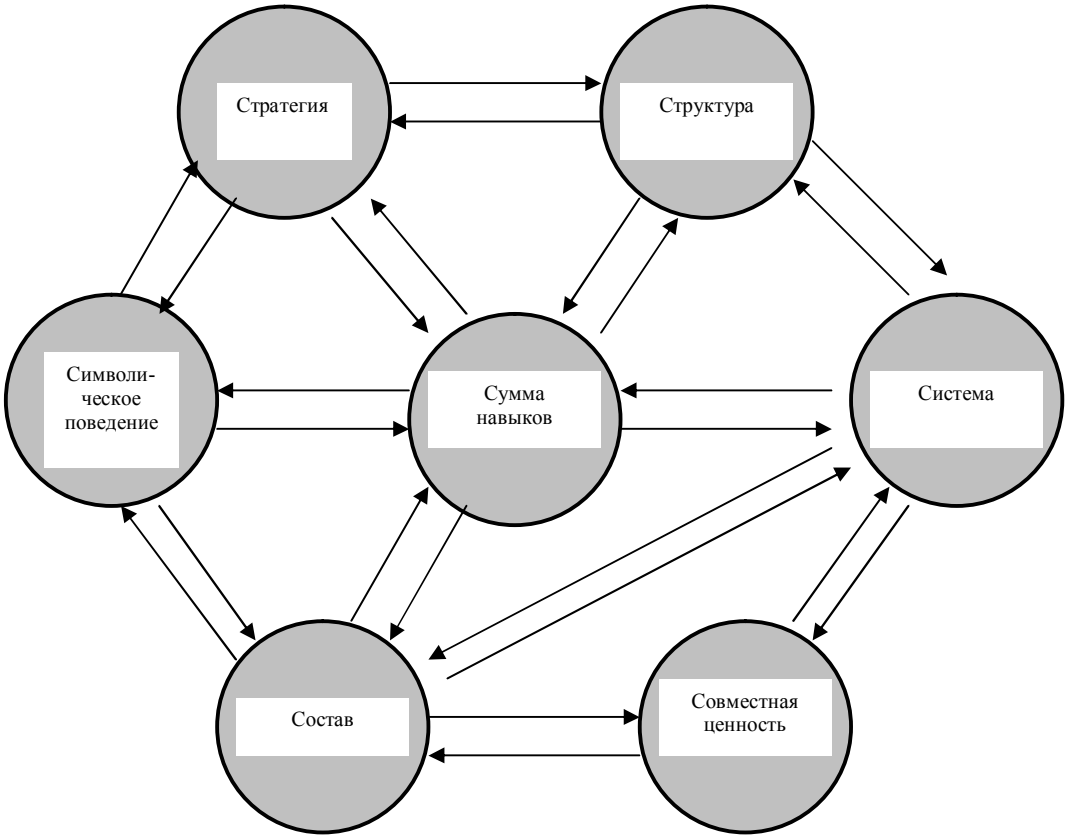
**Сетка покупателя**




1.1.Зона равнодушного покупателя
1.9. Зона легковерного покупателя
9.1. Зона обороняющегося покупателя
9.9. Зона опытного покупателя
5.5. Золотая середина

Приложение 2

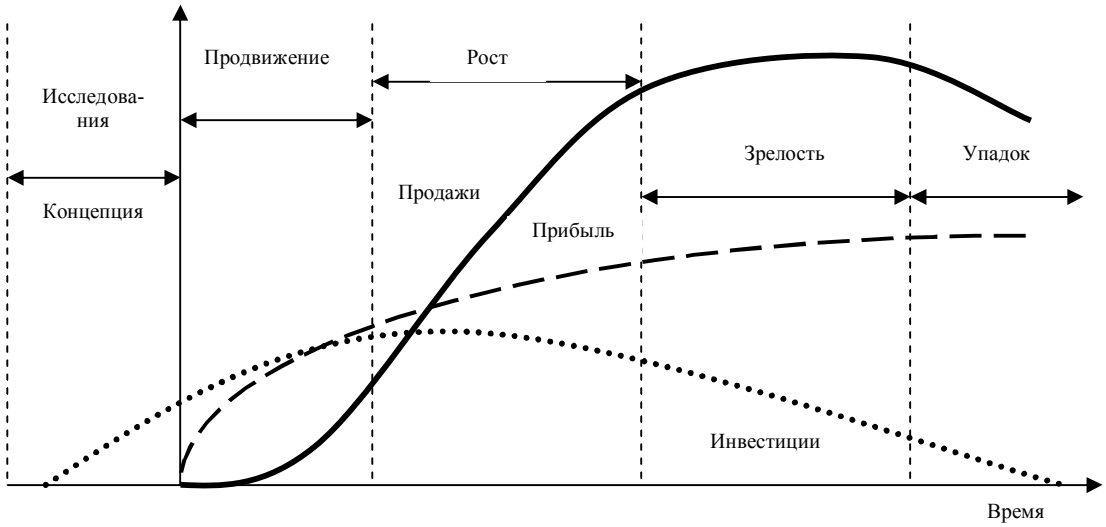
## Схема 7С



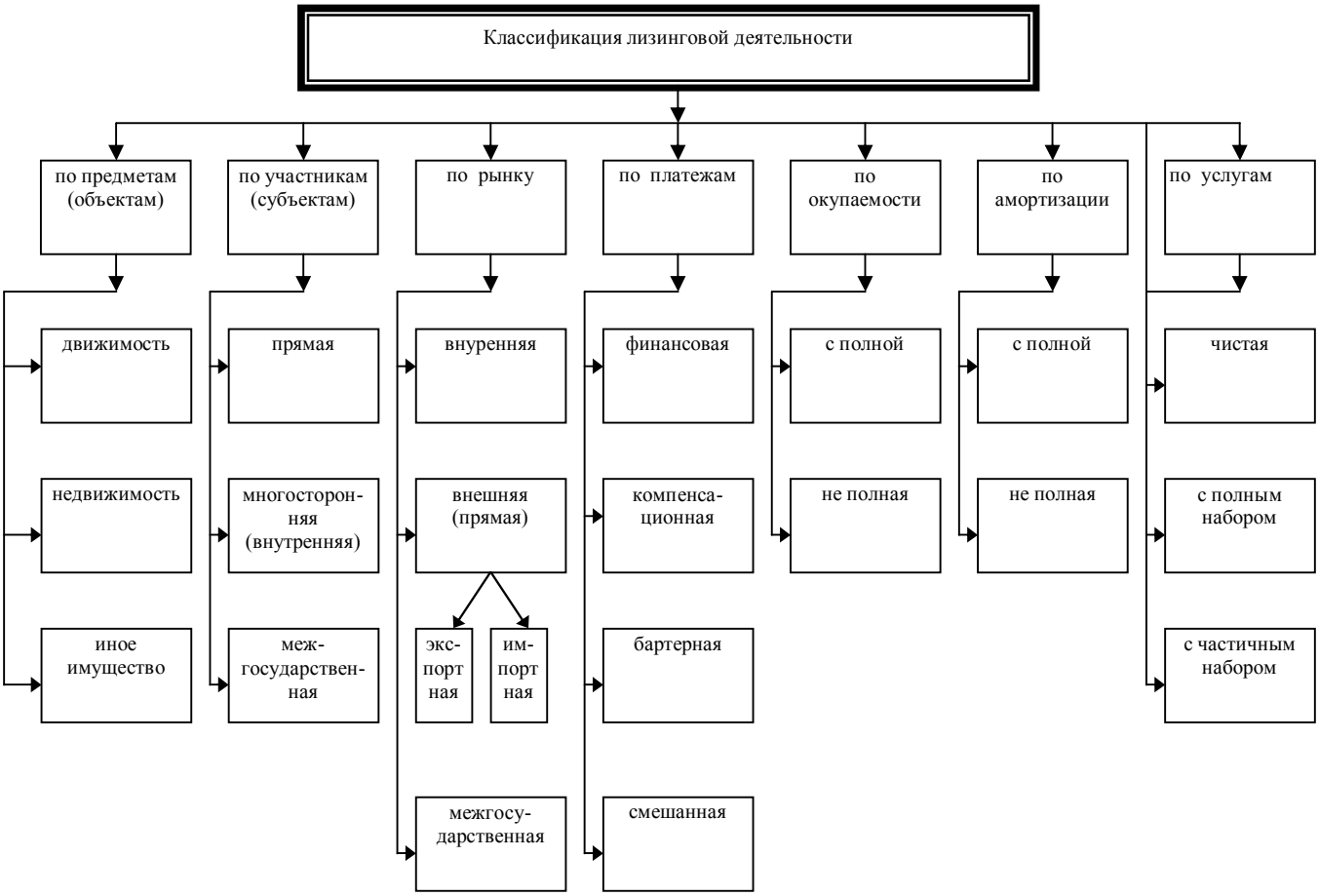

Источник: Т.Питерс, Р.Уотерман. В поисках эффективного управления. М. 1982.

Приложение 3

## Жизненный цикл фирмы



Приложение 4




Источник: Государство и право. 1998. № 9 с. 104.

## Справка о лизинге

Инициатива аренды, а не продажи принадлежит телефонной компании «Белл» (1877). Первая лизинговая фирма основана в 1952 году в Сан-Франциско компанией «Юнайтед стейтс лизинг корп» в России учредителями лизинговых фирм стали «Мосбизнесбанк» (1992), СП Межэкономсбербанка и швейцарской компании Юраско (1992) Балтлиз (1990), банк Восток-Запад, Аэрофлот. В странах ЕС деятельность лизинговых фирм координируется ассоциацией Leaseurope. Там до 40% всех лизинговых операций приходится на аренду частными лицами легковых автомобилей. Инвестиционный «голод» в России может быть утолен, если станут массовыми лизинговые сделки со сроком действия не менее 3-х лет. Предстоит упорядочить ставки и уплаты налогов и пошлин с поставок импортного и отечественного оборудования с учетным АКБ и гарантиями федеральных и региональных властей.

# ПОСЛЕСЛОВИЕ

***На крутом повороте хромой верблюд оказывается первым.***

***Арабская поговорка***

***Народ жаждет сбросить то, что душит, и никто не задается вопросом, не будет ли новое ярмо тяжелее прежнего?***

***Н.Макиавелли***

Видимо, феномен «конец века» со своими нераскрытыми тайнами и зигзагами все-таки существует. Россия-99 подает нам примеры нестабильности, непредсказуемости, нестандартности. В мае с.г. отставка правительства Е.Примакова, в августе – приход в Белый дом В.Путина. В декабре состоятся парламентские выборы, а летом будущего года – выборы президента РФ. Правительственные рокировки на фоне избирательных баталий не создают благоприятных предпосылок для осмысления и разработки неотложных мер в экономике, одобрения депутатами налогового кодекса, актуализации реформы предприятий (начисто забыта!), жилищно-коммунального хозяйства, пенсионной системы.

Не оправдались пессимистические прогнозы, в том числе и приведенные в тексте книги, относительно динамики инфляции, обменного курса рубля, экономического спада. Если за оставшиеся недели не произойдут потрясения разного происхождения, то ключевые макроэкономические индикаторы могут указывать на приближение поворотной точки к выходу из системного кризиса. И тем не менее надо держать в памяти источники угроз для стабильности и безопасности России на рубеже XX и XXI веков: плохой урожай зерновых, рост цен на энергоносители, транспортные услуги, «теневые»деньги на выборы, нецивилизованные приемы передела собственности и др.

Корпоративное управление было и остается слабым звеном в цепочке рыночных преобразований. Августовский кризис продемонстрировал

запредельную рисковость предыдущей стратегии большинства олигархов, направленную на спекулятивные операции, обогащение любой ценой. Неготовность к решительному отказу от привычных по советским временам стереотипов поведения блокирует трансформацию на многих и многих бывших государственных предприятиях в промышленности, строительстве и на транспорте и др. Да и экономические ведомства федерального правительства не удосужились всерьез создать благоприятную макросреду для отечественных производителей, предпринимателей, торговцев. Региональные власти в потоке текущих дел оставили на обочине своих забот восстановление разорванных по разным причинам кооперационных связей, поиски новых рынков сбыта, технологическое перевооружение отраслей и производств. Во многих регионах медлят со стажировкой российских менеджеров в зарубежных фирмах, школах бизнеса, вузах, центрах профессионального обучения, послевузовского образования. Эпизодически востребован передовой зарубежный и российский опыт корпоративного управления, которое за 90-е годы сменило многие вехи, обогатилось оригинальными находками и решениями.

Превращение корпоративного управления из микроэкономической проблемы для узкого круга профессионалов в стратегический приоритет первого порядка, помимо ранее названных факторов, объясняется а) императивами переходной экономики и б) ожиданием глобального кризиса в США, ЕС, других регионах мира в промежутке 2002-2004 гг. Если вычленить самое главное в переходной экономике России, то оно может быть сформулировано кратко: неравные стартовые условия по конкурентоспособности. Помехи в сфере конкурентных начал проистекают не только из-за преобладания в экономике отраслей и комплексов, где издавна сильны монополии и олигополии. Свою лепту в противодействии конкуренции вносят федеральные и региональные власти, которые благоволят к одним предприятиям и директорам и держат «в черном теле» неугодных руководителей. Еще немало хозяйственных начальников, не мыслящих своего существования без «руки» в органах власти и управления. Что же касается

пессимистических прогнозов развития на начало XXI века, то эти заблаговременные предупреждения со стороны экспертов не восприняты с должной ответственностью в директорском корпусе и правительственных кругах России. Жаль, что русское авось может возобладать и на пороге нового века и тысячелетия.

В самом корпоративном управлении происходят существенные сдвиги. На западе наблюдается череда слияний, присоединений, поглощений, т.е. укрупнение капитала, перестройка меж – и внутрикорпоративных структур, наращивание финансовой мощи, адаптация схем специализации и кооперации к ожидаемым переменам. В этой связи директорату придется всерьез и надолго осваивать процедуры реструктуризации, стратегического менеджмента, реинжиниринга. Эта тематика привлекает меня как прагматика, но в ней я вижу интерес и для теоретиков.

И этой заявкой на будущее я завершаю послесловие. Надеюсь на внимание читателей к информации для размышления, представленной в этой книге.

5 ноября 1999 года

# ОГЛАВЛЕНИЕ

стр.

Слово об авторе и книге. …….……..… 3

Очерк 1 Август-98: Смена вех в экономике и обществе? …….…..…...…..... 6

Очерк 2 Корпорации и корпоративное управление. ……..……..… 65

Очерк 3 Стратегия и технология корпоративного управления. ……..… 117

Послесловие …… 167

Гнатко Владимир Семенович

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В РОССИИ:
НЕВОСТРЕБОВАННАЯ РЕВОЛЮЦИЯ

ЛР-0200080 от 10.10.91 г.

В авторской редакции

| | | |
|---|---|---|
| Сдано в набор | 20.12.99 | Подписано в печать 30.12.99 |
| Объем | Формат 60x90/16 | Печать офсетная |
| Тираж 200 экз. | Заказ № 121 | Редактор А.Б.Красавчиков |

Ярославский государственный педагогический университет
имени К.Д.Ушинского
150000, г. Ярославль, ул. Республиканская, 108.