

**Недорослев С.Г.**  
**УЧАСТИЕ В МЕЖДУНАРОДНОЙ КООПЕРАЦИИ КАК**  
**РЕАЛЬНЫЙ ПУТЬ ПОДЪЕМА РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ**

Так что мне кажется, нам нужно серьезно работать над имиджем. Мы в состоянии выдерживать и качество, и стандарты. Присутствующие здесь люди, представляют пример того, как нужно выдерживать и качество, и стандарты. Вот господин Мозырский поставляет железобетон. Его плиты очень долговечны. Другой пример – господин Белоусов, представляющий общество «Стройгаз». В Барнауле очень многие здания построены этой фирмой. Сегодня они строят жилье высокого уровня, очень качественное и комфортабельное. Я могу так о каждом практически сказать. Так что мы заинтересованы в том, чтобы здесь в Барнауле Владимир Иванович Псарев помог организовать нам информационный центр, и мы бы действительно искали экспертов для наших предпринимателей.

Я хочу открыть заново для Алтайского края одного замечательного нашего земляка. С моей точки зрения, Сергей Георгиевич Недорослев – это «человек номер 1» из уроженцев Алтая в области федерального бизнеса. Этот человек родился и вырос у нас в Барнауле, закончил физический факультет Алтайского университета, вместе с Валерием Павловичем Покорняком в конце 1980-х – начале 1990-х гг. на заре кооперативного движения создавал фирму «Алтан». Возможно, я ошибусь, но, по моему, что-то было связано с первыми компьютерами, прокатом видеокассет. Потом он бросил все, ринулся в Москву, какое-то время жил там чуть ли не на вокзалах. Сегодня группа «Каскол», которую он возглавляет и владельцем которой является, владеет блокирующими пакетами акций самых крупных российских предприятий, в частности, Московского вертолетного завода, нижегородского завода «Сокол», на котором производятся самолеты МИГ-31. Они сейчас занимаются конструкторским бюро МИГа. Однако самая большая известность к нему пришла в связи с серебряным месторождением «Дукат» в Магаданской области. Это крупнейшее месторождение в мире, и Сергей Георгиевич обыграл американско-канадскую компанию в борьбе за это предприятие.

С моей точки зрения, то, чего добился Сергей Недорослев в Москве, – это просто фантастика. Мне особенно приятно, что он сегодня находится здесь, потому что он – настоящий современный менеджер. У него расписаны дни на несколько лет вперед, в его расписании Германия, Швейцария, Франция, Канада. Он нашел все-таки возможность приехать к нам сюда и высказать свое мнение о современном состоянии российской промышленности. Это мой близкий товарищ и друг. Я бы хотел, чтобы вы с ним познакомились поближе. Он всегда помнит, что его корни здесь. Он наш, алтайский, поэтому и прилетел к нам.

Я бы хотел выразить благодарность хозяевам этого прекрасного места. Родившись в Алтайском крае, я никогда не был в Белокурихе. Это чудесное место, где замечательный воздух и практически не чувствуется мороз. Кстати, тот доклад, который мне написала пресс-служба, я потерял. Ничего страшного не будет, если доклад не найдется (**Смех, оживление в зале**), так как я вижу, что здесь совершенно другой формат беседы, теплая дружеская атмосфера, встреча предпринимателей, администрации Алтайского края и людей, которые хотели бы помочь, то есть служба старших экспертов.

Я работал с аналогичной организацией – службой финансовых волонтеров. Это хорошие люди, большие профессионалы. Они, разумеется, будут вам предлагать германские станки, но только потому, что они работали с ними всю жизнь, но и это не главное. В принципе, они гораздо больше дают того, что совершенно невозможно описать. Работать с этими людьми лучше, чем пройти обучение в какой-либо школе. Это предельно честные люди, поскольку они прожили свою жизнь в очень продуктивной культуре. Тот культурный шок, который они испытывают, встретившись с нами, может быть взаимным. Но, поверьте мне, они не часть огромного заговора.

В начале моего сообщения я хотел бы сказать несколько слов о промышленности, но мне было бы значительно интереснее узнать ваше мнение. Я хотел бы, чтобы состоялась дискуссия, а не чтение доклада. Сначала я немного скажу о компании, которую представляю, потом затрону некоторые общие вопросы промышленного развития, чуть больше скажу о том секторе, который я лучше всего понимаю, а дальше я предлагаю провести общую дискуссию.

Идея группы компаний «Каскол» родилась в Барнауле. Мы действительно начинали с Валерой Покорняком и еще с одним моим товарищем Алешей Аболымовым, который закончил факультет аппаратов пищевой промышленности в Политехническом институте. Как положено предпринимателям, мы предпринимали все, что могли. Тогда была замечательная атмосфера либеральной экономики. Мы честно платили налоги в размере 3%. Бухгалтерский учет был просто мечтой любого инвестора, простой и понятный, по сравнению с советской практикой бухгалтерского учета, которая была абсолютно непосильной для начинающих предпринимателей. Несколько таких лет взрастили большое количество предпринимателей по всей территории бывшего СССР.

В настоящее время все гораздо сложнее. Изменились условия ведения бизнеса, да и нас уже так просто не возьмешь. Мы стали мудрее. Сегодня основное направление нашей деятельности – авиационное производство, авиационный завод в Нижнем Новгороде, который производит и модернизирует ряд самолетов марки МИГ, включая МИГ-29 и МИГ-31. В настоящий момент мы интенсивно работаем над гражданскими проектами. Это новый административный самолет, мы его сделаем к концу года, а также еще ряд воздушных судов, включая самолеты, которые мы делаем для специального сервиса. Таковыми являются самолеты для служб «Газпрома», МЧС, для военных, для работы в труднодоступных районах, то есть самолеты не для широкого рынка. Но вскоре мы их прекратим выпускать, поскольку нам хотелось бы ориентироваться на широкий потребительский рынок.

«Каскол» является также крупнейшим акционером авиакомпания «Волга – Днепр». Она оказывает 95% своих услуг на внешнем рынке, но, к сожалению, не в России. Мы перевозим сверхтяжелые и сверхгабаритные грузы. Основной заказчик, для которого мы перевозим 25% грузов, – фирма «Бритиш Аэроспейс». Назову также и американскую компанию «Локхид Мартин», для которой мы перевозим спутники, потому что они больше нигде так удобно не помещаются, как в наших самолетах.

В течение 5 лет мы выполняли достаточно большую программу по судостроению. Мы работали и с немецкими верфями. Однако мы закончили нашу часть работы, поскольку для себя мы не видим перспективы развития судостроения в России. Заводы, на которых мы строили, мы реструктуризировали. На сегодняшний день из всей судостроительной программы у нас остались пакеты акций только двух конструкторских бюро в Петербурге и Нижнем Новгороде, которые специализируются на разработке подводных аппаратов и атомных судов ледового класса.

В области природных ресурсов вместе с нашими партнерами мы осуществляем проект на месторождении «Дукат». Это – горно-обогатительный комбинат, все имущество которого мы выиграли на открытом конкурсе. Данное месторождение 3-е по величине в мире. Оно располагается в 450 километрах северо-восточнее Магадана. На открытом конкурсе мы выкупили инфраструктуру этого месторождения. Для нас это было тяжелое время. Нас обвинили в том, что мы ухудшили инвестиционный климат, поскольку там уже работала крупная канадская фирма «Пан Америкэн Сильвер Корпорэйшн». В числе ее акционеров – Билл Гейтс (10%) и другие уважаемые инвесторы. Мы потратили почти год на то, чтобы доказать, что мы ничего плохого не сделали, что у нас

открытая нормальная компания. В итоге мы нашли хорошее решение: сделали с канадцами совместную компанию «Серебро Магадана», которая будет добывать серебро с большей эффективностью, поскольку имеются сильные партнеры. В этом проекте нам удалось наладить отношения с фирмой «Полиметалл» из Петербурга, я думаю, что это производство будет достаточно эффективно развиваться. Но основное направление, по которому мы работаем – авиационное. Вот это очень кратко о компании.

Теперь я хотел бы сказать несколько слов о промышленности. Практически 80% активов компании мы купили на вторичном рынке. Мы не участвовали в ваучерной приватизации. Предприятия и компании, которые мы приобретали, составляют бывшее наследство СССР, в основном высокотехнологическое. Почему мы покупали именно эти компании, а не нефтяные скважины? Хотя и цены на нефтяные скважины в те года были очень невысокие, а деньги у нас уже были.

Наши решения были результатом серьезной и длительной работы – мы ведь тоже инвесторы. Мне очень не нравится деление на внешнего или внутреннего инвестора. У инвестора нет национальности. Как русский, так и канадский инвестор одинаково плохо реагирует на условия, ему предлагаемые. Если вы русский инвестор, и вам в бане говорят, что вам нужно дать 25%, прежде чем вам позволят вложить 10 млн., то я лучше понимаю культурные корни этого соглашения, но от этого легче не становится. Но мне просто легче это воспринимать.

Советское государство вкладывало время, силы и деньги, которые жертвовал наш народ, в высокотехнологичные отрасли. Вспомните количество неблагоустроенного жилья в 1950–70-е гг. Все эти деньги были инвестированы в высокотехнологичные отрасли промышленности в СССР. Я не буду говорить о том, насколько хорошо был организован сам этот процесс инвестирования в индустрию СССР, наверное, хуже, чем на заводах Форда. Но, тем не менее, 75% ВВП прямо или косвенно, или через компенсационные механизмы, уходило именно в эти структуры. И мы подумали, что наше поколение может получать отдачу именно в этих областях. В своих расчетах мы полагали, что у нас есть преимущества по сравнению с другими инвесторами, поскольку мы знали, как выглядят структурировано предыдущие инвестиции.

Сегодня в России почти вся структура инвестиций направлена, прежде всего, на извлечение доходов с потребительского рынка. Конечно, это огромный перекоп, стратегически это неверно. Я имею в виду стратегию развития страны, хотя я против жесткого плана развития, ведь мы декларируем, что экономика у нас ныне либеральная. Но все-таки надо

задумываться, какую страну мы будем иметь завтра. Если мы не добьемся какого-либо баланса в инвестировании высокотехнологичных отраслей, то через 30 лет мы получим очень странную страну. Экономика будет представлять нефтяную трубу, в некоторых местах пересекаемую газовой трубой. Эти трубы будут обслуживать вся страна. Для этого нам понадобится развивать немного отраслей. Также будет хорошо развит потребительский рынок. То есть баланса не будет, и это произойдет отнюдь не потому, что против нас существует какой-то мировой заговор.

Сегодня мы много общаемся. Например, наш завод «Гидромаш» производит продукцию на экспорт. Они работают с заводами в Бремене, Гамбурге. Мы работаем с германскими, французскими фирмами и много говорим о том, что надо производить что-то высокотехнологическое. Но существует такая сложная система, которую мы называем неблагоприятным инвестиционным климатом, которая останавливает и нас, и западных партнеров от создания каких-либо глобальных компаний с участием России. Именно поэтому многим никаких инвестиций не нужно, поскольку мы к ним еще не готовы. Когда у нас будет все необходимое, то, поверьте, найти даже миллиард долларов не будет проблемой.

Проблема заключается в другом. Чтобы получить инвестиции, вам необходимо не только доказать, что вы знаете, как вы потратите эти деньги, но вы также должны знать, как будет расти стоимость вашей компании. То есть, сколько ваша компания будет стоить через год или через 5 лет. Менеджеры, которые у вас работают, обучены управлять стоимостью вашей компании? Если нет, то у вас неправильная компания. А если все параметры совпадут, и вы окажетесь правильной компанией, то проблем с деньгами не будет. Вам их дадут инвесторы.

Мы поняли главное: структуру инвестиций мы определяем сами. Самые большие деньги мы сейчас вкладываем в людей. В течение трех лет мы поменяем практически весь топ-менеджмент на наших предприятиях. Почему самые большие средства мы решили вложить в менеджмент? За эти 10 лет мы пришли к выводу, что все остальное у нас есть. На сегодняшний день мы владеем нормальной подготовкой производства, хорошими конструкторскими школами. Существует проблема в том, что инструменты устарели, но инструмент – всего лишь инструмент. Необходимо менять надстройку, я имею в виду управление маркетингом, управление продаж, которые существовали при СССР, но надстроены были в отраслевых министерствах, и каждый завод был лишен менеджмента. В какой-то мере это было правильно, поскольку существовала одна огромная фирма под названием СССР, и был департамент, который обладал всеми необходимыми функциональными структурами.

Но сегодня это все разрушено. Сами заводы должны приобрести иную структуру. Это можно рассмотреть на примере любого барнаульского завода. К примеру, завод «Трансмаш». Раньше на нем работало 10 тыс. человек, а в отделе сбыта всего 100 или даже 30 человек. А в Германии на похожей фирме работает 1500 человек, 500 из которых занимаются сбытом продукции. В процессе производства станка есть определенные сложности, и 500 человек работают над ними. Остальные работают над пониманием того, какой станок потребуется через 10 лет. Огромное количество занимается стратегическим планированием.

Но у нас все немного не так. Например, Иркутский авиационный завод. Это было большое благополучное предприятие. Семь лет назад на нем работало 7,5 тыс. человек, и только 5 человек составлял экспортный отдел. Начальник отдела продаж не говорил ни на одном языке, включая русский. Мы задумались над проблемой кадров и вынесли на совет директоров план стратегии. План предусматривал, что завод через год должен иметь тысячу человек, которые будут заниматься продажами истребителей. Это вызвало шоковую реакцию у тогдашнего директора. Ему было 64 года, он очень любил международную кооперацию, разговоры с инвесторами, очень любил заграничные поездки. Последний продукт он привез из Голландии. Это была технология выращивания картофеля, закупленная на последние деньги завода. При этом он не брал взяток. Он просто заботился о дешевизне картофеля для заводской столовой. Я его спросил: «Почему картофель будет дешевым, мы ведь не специалисты по выращиванию картофеля?» Он ответил: «Так мы на него цену сделаем дешевую, и все». После этого мне с ним не хотелось в принципе об авиации разговаривать. Иначе, он бы так же предложил и самые дешевые истребители. Я его спросил: «Что же будет, если заказчик не поверит, что наши истребители самые качественные и самые дешевые?». Я спросил его о том, есть ли на заводе система, позволяющая on-line видеть состояние предприятия? Не обанкротит ли предприятие кто-нибудь? Эта система нужна даже не в плане защиты, а в плане доказательств вашему клиенту, что вы понятны, прежде всего, вам самим, а потом заказчикам. Продуктивного разговора у нас тогда не получилось, но все это было 7 лет назад. Тогда много чего не получилось. Мы пошли другим путем. Мы поняли, что осада должна быть долгосрочной. 5 лет мы потратили на замену менеджмента, всех директоров мы также заменили. Сейчас везде у нас молодые энергичные руководители, им от 35 до 50 лет. Сейчас ситуация выправляется. Я специально привожу такой пример, чтобы показать все сложности, которые нам достались в наследство от СССР.

Завершить выступление я хотел бы на приятной ноте. Для тех, кто работает с Россией сегодня, все изменилось. Те зарубежные партнеры, которые приезжают к нам, работают с 25-летними ребятами. 10 лет назад им было всего 15 лет. Они получили другое образование. В свои 25 лет они прошли свои первые жизненные университеты. Это совершенно другие люди. Главная задача моего поколения привести к разговору с инвесторами это поколение. Я бы хотел, чтобы инвесторы и нас уже меньше видели, потому что даже мы коротко говорить не умеем. На этом я заканчиваю<sup>7</sup>.

**Ландвер С.**

### **ВЗГЛЯД НА РОССИЙСКУЮ ЭКОНОМИКУ ИЗ ГЕРМАНИИ**

Я бы хотела рассказать, как немецкие предприниматели, и вообще немцы, видят Россию. Я считаю особенно важным сказать вам о том, что в Германии создается определенная картина о России, которая не всегда соответствует действительности. Насколько я могу доверять своему опыту, я вижу, что немецкие предприниматели хотели бы сотрудничать с Россией. Если бы это было не так, то господин Дрешер бы не приехал сюда. Но очень трудно осуществлять конкретные шаги. Существует много препятствий – и бюрократия, и налоги, поэтому предприниматели ищут какие-то окольные пути. Нужно заметить, что сейчас начинают изменяться условия. Но не на федеральном, а на местном региональном уровне. Самым негативным фактором при наведении контактов является задолженность России. Это и советские долги, и долги, которые образуются в последнее время. Существуют и регионы, и предприятия, которые не стремятся вообще их выплачивать. Тем не менее, у немецких предпринимателей существует надежда, что ситуация улучшится.

Когда в прошлом году избрали Путина, то все заметили, что надежды в отношении стабилизации политического и экономического положения возросли. За последний год количество инвестиций возросло, и также увеличилось количество торговых контактов. В Германии думают, что Путин – энергичный руководитель. Однако, по сравнению с Ельциным, он более осторожен в общении. Нет той ауры оптимизма, которая существовала в начале 1990-х гг.

Как я уже говорила, многие предприниматели разочаровались в вашей стране. Немецкие предприниматели сильнее всего представлены

в Москве. Там около 1000 представительств и филиалов, 700 совместных предприятий. Немецкие предприниматели видят в России большой потенциальный рынок. Но здесь нельзя упускать того момента, на чем все основывается. Многие предприниматели уже делали попытки инвестирования, и они не удалась. В связи с этим существует опасение, что деньги могут быть потрачены зря. Сегодня предприниматели ориентируются на регионы, но только на те, где есть инфраструктура. Также на те регионы, где бюрократия менее сильна: Петербург, Нижний Новгород, Москва.

Важной тенденцией, которая проявляется в настоящее время, является создание предприятий на местах. Баварские предприниматели активно вкладывают деньги в производство йогуртов в Раменском. Была построена фабрика, завезено оборудование, обучены специалисты. Также они поставляют оборудование по дойке коров и корма. Многие из задач, которые решили германские предприниматели, должны были быть заботой российских партнеров. Немецких предпринимателей сегодня особенно тревожит правовая и налоговая база, а также процесс взаимозачета расходов. То есть, если предприниматель не только инвестирует, но и закупает в России что-то, то условия должны быть несколько иными. В Германии существует правило, согласно которому расходы, вкладываемые в производство, изымаются из налогооблагаемой базы. Неплохо было бы, если ваше правительство установило это правило. Хотя было сказано уже, что такой процесс связан с некоторыми трудностями.

Многие предприниматели жалуются на плохую инфраструктуру, хотя отмечают, что есть большой интеллектуальный потенциал. Многие знания в России неэффективно используются. Например, у вас есть рекламная служба, есть люди, которые готовы изготавливать рекламу, но нет тех, кто бы занимался идеями рекламы. Мало консультантов по налогам. Вчера здесь говорили о земельной реформе. Если землю нельзя купить, если вы боитесь этого процесса, то нужно сделать так, чтобы землю можно было сдать в аренду и при этом платить меньше налогов. Конечно, иностранный инвестор хотел бы иметь гарантии и купить этот участок. Земельная реформа улучшила бы инвестиционный климат.

Коррупция – большой барьер на пути инвестиций. Это касается не только иностранцев. Многие отмечают, что здесь существуют искаженные представления о конкуренции. Кампания под лозунгом «Покупайте русское!» негативно сказывается на конкуренции. Ваше правительство делает шаг вперед и два назад. Мне кажется, что правительство должно давать какие-то конкретные сигналы. Существует большое количество

<sup>7</sup> Обсуждение доклада С.Г. Некипелова состоялось после доклада С. Ландвер (см. ниже). – *Прим. отв. редактора.*

русских предпринимателей, которые не хотят вкладывать деньги в России, и вывозят деньги за границу. Для иностранного предпринимателя это является определенным показателем.

Все эти моменты, о которых говорили и вчера и сегодня, они формируют образ предпринимателя. Негативные моменты создают неуверенность в необходимости инвестиций. К тому же, большую проблему представляют старые советские долги. Они составляют около 100 млрд. долл. Правительство Ельцина неправильно поступило, когда взяло обязательство платить за весь СССР. Потом они очень часто меняли позицию по возврату этих долгов. То будут отдавать, то не будут отдавать. Теряется доверие. Я упоминаю это потому, что все это не способствует формированию благоприятного имиджа. Статс-секретарь министерства финансов ФРГ Кох-Везер сказал, что Россия все-таки не будет полноправным членом семерки, и это также влияет на активность немецких предпринимателей. Я бы хотела также еще раз подчеркнуть, что реструктуризация долгов, в конечном счете, более дорогая. В интересах России полностью расплатиться по долгам.

Следующая проблема – это трансфертные рубли. Она касается непосредственно предприятий. Эта проблема в декабре 2000 г. вновь появилась. Это еще те деньги, когда существовал СЭВ. Это проблема, которая стоит именно перед Россией и Германией. Есть различные идеи о том, как можно было бы решить эту проблему. Например, долги в обмен на инвестиции, или долги в обмен на участие немецких фирм в российских фирмах. Причем, российское правительство предложило немецким предприятиям поучаствовать в больших энергопроизводящих компаниях РАО ЕЭС и «Газпром». Но затем они сами от этого предложения отказались. Это не способствует созданию хорошего впечатления о России. Российское правительство представляет в распоряжение более мелкие предприятия. За это предполагается списание части долга. Есть большие проблемы при оценке. Сколько стоит переводной рубль СЭВ? От российской стороны нет еще каких-то конкретных проектов. Мы не знаем, какие предприятия могли бы участвовать в этих программах. Я думаю, что немецкие предприниматели очень в этом заинтересованы.

Вопрос опять же возвращается к инвестиционным условиям. Необходимо, чтобы все шло под контролем правительства. Для себя я не прояснила вопроса о том, почему немецкое правительство хочет связать инвестиции и старые долги. Здесь видно, что немецкое правительство пытается найти какой-то выход и несколько ослабляет свои позиции, идет на уступки России. Но для Германии было бы лучше все это разделить: долги – одно, инвестиции – другое. Это позволило бы обеим сто-

ронам говорить более открыто. У меня есть опасение, что могут возникнуть еще какие-нибудь сложности, например при оценке собственности.

### Вопросы и выступления

**Чернышов Ю.Г.** – Большое спасибо, Сюзанна. Я хотел бы высказать одно суждение и задать Вам вопрос. Дело в том, что идеи, которые распространены в обществе, те стереотипы, которые распространены в общественном сознании, они, в конечном счете, влияют и на финансовые, экономические отношения. Это вполне материальный фактор. Поэтому их необходимо учитывать и серьезно изучать. Недавно Алтайская школа политических исследований провела опрос помощью студентов специальности «Международные отношения» в г. Барнауле. Тема опроса – «Международные проблемы глазами барнаульцев»<sup>8</sup>. Мы, в частности, спрашивали, какие из стран для рядовых жителей г. Барнаула видятся дружественными, какие враждебными, с кем, по их мнению, необходимо сотрудничать в экономическом плане.

Возможными партнерами России были названы: Китай (26,4%), США (20,7%), Германия (18,9%), Япония (18,6%) и Западная Европа в целом (10,6%). "5%-ный барьер" преодолели также Индия, Украина, СНГ, Белоруссия, Казахстан, Великобритания, Франция. Не смогли назвать возможных партнеров 8,4% опрошенных. Считают, что все страны могут быть нашими партнерами 7%, что нет партнеров — 6,6%. Список возможных противников России гораздо короче: США (45,4%), Китай (8,4%), Англия (6,6%), Германия (6,2%), мусульманские страны (5,3%), Западная Европа (4%), Азия (3,5%). "Нет противников" — 13,7%, "не знаю" — 11,9%, "все страны являются нашими возможными противниками" — 2,6%. Был задан также вопрос, касающийся внешнеэкономических отношений: "Как Вы считаете, нужны ли иностранные инвестиции для возрождения экономики России?". Две почти равные группы респондентов (28,6 и 26,4%) дали отрицательный и утвердительный ответы, еще 22% отметили, что инвестирование должно носить целевой характер. Еще 15% считают, что инвестиции не должны быть постоянными; 8% затрудняются ответить.

Этот опрос позволил выявить те стереотипы, которые распространены в массовом сознании и которые во многом формируются нашими СМИ. Видимо, чтобы говорить научным языком о таких проблемах, стоит опираться на статистические данные проведенных исследований.

---

<sup>8</sup> Подробнее см.: <http://hist.dcn-asu.ru/ashpi/aspi/research/op002.html>. – Прим. отв. редактора.

И теперь вопрос. Исходя из своего опыта, я знаю, что почти всегда рядом с негативными стереотипами присутствуют и позитивные. Из Вашего доклада, я, к сожалению, не смог узнать ни об одном позитивном стереотипе, который бы был в Германии, и на который мы могли бы опереться. Мне хотелось бы узнать Ваше мнение о том направлении, в котором нам надо работать, чтобы сформировать положительный имидж России в Германии.

**Ландвер С.** – Мне бы хотелось сделать несколько замечаний по поводу образа России. Это касается, прежде всего, особенностей моей работы. Я пытаюсь содействовать тому, чтобы немецкие предприниматели получали различную информацию о России. Необходимо заметить, что в Германии получают достаточно специфичную информацию, в основном это критические замечания. Как журналист, я замечаю, что немцы имеют достаточно много проблем в России. Очень часто я слышу, что о России нельзя говорить слишком плохо, несмотря на все трудности. Многие германские предприниматели хотели бы инвестировать в предприятия России. Однако, у них есть четкое представление о том, как должен выглядеть привлекательный рынок. Средства массовой информации ругают очень часто, потому что они слишком негативно рассказывают о России. Например, год назад в марте в Москве была баварская делегация экономистов, которые хотели посмотреть, есть ли возможности для инвестиций. Перед ними выступил очень хороший юрист, который работает в ассоциации немецких экономистов. Он очень четко объяснил, какова правовая ситуация в России. Он заметил, что Россия неблагоприятная страна для инвестиций. В России можно что-либо делать, когда очень хорошо знаешь законодательство.

Моей газете понравилось его заявление, что Россия не является благоприятной для инвестиций страной. Спустя некоторое время сотрудник баварского представительства сказал, что именно этого они и не хотели услышать. Немецкие предприниматели хотели бы дожидаться благоприятного климата для инвестиций в России, а он сегодня отсутствует. На мой взгляд, необходимо улучшение условий в России. Оно должно произойти до того, когда о России начнут писать положительные отзывы.

**Бомсдорф Ф.** – Во-первых, я должен заметить, что образ страны складывается из политического и экономического компонентов. Было бы ошибкой думать, что политику можно отделить от экономики. Мероприятия российской внутренней и внешней политики очень сильно сказываются на имидже России. Здесь необходимо указать причину. Война в Чечне очень сильно сказывается на имидже России. У Европей-

ского Союза есть склонность не замечать некоторые явления. Однако, если выражаться сдержанно, образ России вследствие чеченской войны не улучшается. Во-вторых, в Европе не имеют ясного представления о том, какой путь выберет Россия.

Я вчера попытался представить эти две модели. С одной стороны, это модель успешного внутреннего развития. Как нам кажется, политики в центре стремятся сегодня работать на поднятие величия государства. Нам кажется, это не совсем верный путь. Мы понимаем, что российское общество, российский политический класс находится сегодня в положении людей, «потерявших империю». Мы также понимаем, что многие ваши политики не могут к этому привыкнуть.

По этому вопросу очень много написано в тех брошюрах, которые вы получили. В них Г. Явлинский и О. Ламбсдорф, председатель нашего Фонда, высказывают позиции по вопросам восприятия сотрудничества между Россией и Германией сегодня. Мне кажется, что российская политическая элита должна привыкнуть к тому, что амбиции на внешней арене должны соответствовать внутреннему состоянию. Нужно понимать, что постоянная говорильня о великой державе не подходит для цивилизованного общения друг с другом. У нас возникает ощущение, что Россия, заявляя о своей приверженности к равноправию, на практике, стремится быть «более равной, чем другие». Это означает, что Россия желала бы иметь особые права. Конечно, это так называемый вопрос поколений. Мы рады констатировать, что молодое поколение 20–25 лет имеет совершенно иные взгляды. Общение с ними показывает, что мы приходим к совершенно иным результатам. Мы видим также, что представители молодого поколения, когда они попадают в административные структуры, вдруг делают такие вещи, которые раньше было трудно себе представить.

На мой взгляд, российское общество состоит из двух полюсов. Один полюс – негативный, характеризующийся жесткостью и непримиримостью позиций, простотой мышления, незатейливостью стремлений, желанием правления твердой руки с кулаком непременно. Второй – позитивный полюс, характеризующийся открытостью, уверенностью, нормальным тоном, склонностью к компромиссам, то есть тем, что называют в Европе «civil». Большевики сделали все, чтобы уничтожить этот либеральный полюс. Но полностью искоренить его не удалось. Не исключено, что этот либеральный полюс еще возродится в России. Политическое развитие России с 1985 г. позволяет надеяться на то, что Дж. Кеннан оказался прав в своих рассуждениях. Это позитивный либеральный полюс действительно возрождается. Тот факт, что мы сегодня здесь

собрались, что мы в цивилизованном тоне говорим друг с другом, показывает, что этот либеральный полюс жив.

В настоящее время президент Путин стремится создать сильное государство. Важно с ним только согласиться. Сильное государство абсолютно необходимо. Большой вопрос, однако, состоит в том, что понимается под сильным государством. Немецкие либералы понимают под сильным государством нечто иное, чем российские политики. Я понимаю под сильным государством повышение правового статуса. Немаловажным также является отсутствие противоречий в законодательной практике. Вчера уже говорили, что существует ситуация, когда президент издает указ, вполне справедливый, например, об аресте с санкции суда. Но когда он, спустя 10 дней, изымает этот указ, то это явно не способствует установлению доверия. То же можно сказать и о российских долгах. Здесь существует столько много противоречивых объяснений, что даже президент сразу не может дать ясного ответа. Так, на встрече с канцлером Шредером он говорил, что долги будут возвращены, но вскоре он поменял позицию. Он выступил с заявлением, что возврат долгов – сложный процесс. Россия не хотела бы сокращать расходы по социальным программам. Я хотел бы повторить, что по отношению к России ситуация в экономике и действия политических кругов взаимосвязаны.

**Недорослев С.Г.** – Я хотел бы сказать два слова по вопросу улучшения образа российского предпринимателя. Я переформулировал бы этот вопрос. Что нужно, чтобы увеличить доверие, например, к корейскому предпринимателю? Прежде всего, российский, корейский, немецкий и любой другой предприниматель, прежде чем что-то предпринять, должен выучить язык. Я имею в виду не немецкий, английский, а язык терминов, и желательно на нескольких языках. Этих слов всего 100. И если предприниматель не может сделать этого сам, то необходимо нанять консультанта, который также поможет наладить вам стратегию. В этом направлении работают такие известные фирмы, как, например, «Маккинси», которая занимается стратегическим консультированием. Вот, например, один человек в Москве решил продавать водку. Он пошел в «Маккинси» и попросил помочь ему в определении успешной стратегии бизнеса. И они вместе выпустили водку «Русский стандарт». И сразу же нашлись инвесторы. Он не стал долго изучать тот язык, на котором они все говорят, а привлек консультантов. Безусловно, чтобы это сделать, нужно больше общаться. Необходимо использовать любую возможность, поскольку общение – это обучение, одна из его форм. Еще

один выход из ситуации – приглашение на работу людей, которые больше тебя в этом понимают.

И еще несколько советов, необходимых для работы с иностранными инвесторами. Во-первых, никогда не говорите им, что вы всем готовы заниматься: от приготовления пива до деревообработки. Даже если это так на самом деле. Вы должны помнить, что они тоже когда-то так делали, но очень давно. Они об этом уже забыли. Теперь они очень правильные. Им необходимо, чтобы вы на чем-то сосредоточились. Вы лучше скажите им, что ваш отец обрабатывал дерево, вы дерево обрабатываете и хотите, чтобы и ваши дети этим же занимались. Этим вы им сразу понравитесь. Они, например, предложат вам открыть сеть универмагов по продаже продуктов питания в Барнауле, потому что существует большой спрос. Вы гордо скажите, что вы этим не занимаетесь. вы занимаетесь деревом. Может быть, вы и будете продавать продукты, но потом. То есть сформулируйте свою стратегию и ясно ее изложите.

Также нужно тратить определенные усилия в сфере public relations, я не имею в виду заказные статьи в собственной газете. Я имею в виду формирование имиджа, который складывается о вас в глазах других людей. Ко всей информации относитесь с определенным пониманием. То есть, если к вам приехали финны, то очень естественно пригласить их в сауну, потому что в каждой квартире нормального финна есть сауна. Но необходимо помнить, что существует очень много людей других национальностей, которые в баню не ходят. Может быть, им лучше организовать прогулку по лесу. То есть, вы должны подготовиться к встрече, почитайте литературу. Старайтесь сделать приятное не себе, а именно гостям. Мне кажется, все это достаточно просто. Если все это выполнять, или хотя бы 20% от этого, то можно быстро сформировать положительный образ.

**Бородин В.А.** – Я бы хотел сказать несколько слов по политической оценке. На мой взгляд, тезис о великом государстве Российском абсолютно оправдан, и в ближайшее время мы не сможем от него отказаться, и не имеем права. Единственное, что здесь правильно понимается, хотя прямо не говорится, заключается в следующем. Если вы хотите быть великими, то делайте это величие своими руками и за свои деньги. Я полагаю, что речь идет не о масштабных инвестициях в базовые высокотехнологические отрасли. Источником успеха должна быть трудная, тяжелая работа и экономия.

Второе. Когда мы говорим о советских долгах, то складывается впечатление, что большая часть этих долгов, сделана для того, чтобы мы сегодня могли продавать наши ресурсы. Эти займы были сделаны

для строительства газопроводов и инфраструктуры. Поэтому мы сегодня за счет этого живем, и ту финансовую политику прокладываем. Нам необходимо быть несколько объективнее. Я не могу назвать ни одного российского долга, который образовался бы за счет инвестиций, характер которых был бы производственным. По большому счету, мы брали, чтобы проехать. И это, по большому счету, стыдно. Теперь нам нужно рассчитывать на свои силы и много-много работать.

Владимир Иванович<sup>9</sup>, Вы сказали, что лучше иметь вежливого, культурного соседа на лестничной площадке, но я еще бы добавил: «и такого, который был бы всю жизнь вам должен». Возможно, я человек неинформированный, но я впервые от очаровательной Сюзанны услышал информацию о долге в 100 млрд. марок, в том числе переводных рублей ГДР. Для меня это открытие. Всего этого у нас нет в прессе. Я боюсь, что мы будем и культурными и вежливыми, но будем вечно должны соседям.

Теперь, Сергей Георгиевич<sup>10</sup>, про картинку из жизни, которые вы нарисовали. Я по большому счету полагаю, что наше поколение действительно должно уйти из активной жизни, я имею в виду работу, связанную с менеджментом. Стереотипы, сформированные в те годы, настолько сильны, что преодолеть их крайне сложно. Поэтому нам просто необходима смена. У нас действительно есть молодые менеджеры, которые по-другому представляют цели бизнеса, средства и способы реализации.

Я хотел сказать еще несколько слов по поводу пропорциональности производства или, как раньше говорили, о группе А и группе Б. В Алтайском крае баланс между отраслями средств производства и продуктами потребления нарушен. И о нашем крае нужно говорить как о ресурсном крае. Строгая пропорция сохраняется только в условиях плановой экономики. Поэтому должны идти структурные отраслевые сдвиги. Я думаю, что для нас они должны идти именно в сторону производства потребительских товаров. И у меня несколько вопросов. Что же делать с крупной промышленностью, высокотехнологичными отраслями? Какие пути обновления для Алтайского края Вы видите? Вот, например, завод «Ротор», я не говорю о тех предприятиях, которые ориентированы на изделия массового употребления, я говорю о предприятиях, ресурсный потенциал которых можно интегрировать в современную мировую систему? Как Вы считаете?

<sup>9</sup> Обращение к В.И. Псареву. – Прим. отв. редактора.

<sup>10</sup> Обращение в С.Г. Недорослеву. – Прим. отв. редактора.

**Недорослев С.Г.** – Это принципиально важный вопрос. Безусловно, я вижу путь. Этот путь – крупная реструктуризация. Я сейчас хочу посмотреть с этой точки зрения на Барнаул. Пока, к сожалению, у меня там нет экспертизы. Я скажу о том, что мне ближе. Сегодня у нас существует почти 10 фирм-комплексов, которые могут наладить производство, начиная от эскизного проектирования и заканчивая выпуском 35 наименований военной и гражданской авиационной техники. Во всем мире существует около 50 подобных фирм. Я вижу выход в интеграции. Но в процессе интеграции все предприятия утратят способность производить продукцию самостоятельно. Завод «Ротор» относится к ряду уникальных предприятий, он являлся большей частью серьезнейшего комплекса. Сегодня этого комплекса уже практически не существует, имеются только отдельные предприятия. Это Балтийский завод, они строят для индийского военно-морского флота, Северная верфь строит эсминцы для Китая. Всем этим заводам не нужно уже огромное количество предприятий. Поэтому должна пройти реструктуризация. И когда определенная группа менеджеров получит контроль, я не говорю сейчас о собственности, это тема отдельной конференции, тогда они смогут «огнем и мечом», фактически, провести реструктуризацию. Как Вы понимаете, каждый конструктор и каждый управляющий хотят оставить за собой право, начиная от эскиза до серии, делать самолет. Иначе они себя не видят. Вы должны меня больше понимать, чем молодежь, которая этого, возможно, не осознает. Мы не говорим сейчас о ликвидации самостоятельности таких фирм, как Сухой, Микоян, Яковлев, Туполев, которые традиционно поддерживались правительством.

Сегодня один единственный путь развития – это получение определенной доли международного рынка, но никак не российского, за счет глобальной интеграции и кооперации. Возьмите в качестве примера Авиационную евро-российскую корпорацию. Это частная компания, которая пытается построить интерфейс, который в свою очередь мог бы интегрировать ряд заводов в авиационную промышленность Европы. Сегодня это невозможно, несмотря на то, что один из европейских концернов готов дать до 40% работ, которые он размещает за рубежом, России. Но кто сегодня готов взять эти деньги, если отсутствуют важнейшие сертификаты? Вот мы недавно получили сертификат на «Гидромаш», сколько это потребовало сил! Хотя проблем мы достаточно много получили. Должна быть взаимная выгода подходов. Что мы от этого имеем? Объясняется это просто. Мы получим доступ к новейшим маркетинговым технологиям и технологиям управления предприятием, которые за последние 10 лет на Западе сильно продвинулись.



Сейчас на Западе потрясающие преобразования происходят. Как называется книга Б. Гейтса? «Бизнес со скоростью мысли». А у нас такое потрясающее отставание, что мы сегодня за каждый год отстаем на 5 лет. У нас, конечно, есть прогресс, но это движение напоминает затор на германских трассах, где нет ограничений скорости. Этот прогресс, конечно, заслуживает уважения – за 10 последних лет изменилось все. Мы делаем почти невозможное. Говорят, что сегодня нужно работать по 12 часов в день. Мы по 18 часов работаем. Режим таков, что только спим 6 часов, ну еще спортом занимаемся. Но когда помотришь на объем проделанной работы, то понимаешь, что мало сделано.

Поэтому конкретная реструктуризация нужна не только в Барнауле. Она заключается в том, чтобы были реально оценены все ресурсы. Необходимо проанализировать положение предприятия, то есть определить, частью какого комплекса оно было. И если становится понятно, что этот рынок предприятие вернуть не может, то это смерть. Оно может сделать две–три кастрюли, но это никому не интересно. В этом предприятии генетически заложена смерть. Поэтому на его месте лучше сделать новое предприятие, я знаю, что это чрезвычайно трудно. У нас у самих была не самая легкая ситуация, просто мы работали при других условиях. Лучше были позиции. Мы работали с сотнями предприятий, а потом очень тщательно выбрали предприятия, с которыми мы хотели поработать, получили доступ, поработали у них как консультанты. Затем, когда мы поняли, что сможем управлять этими предприятиями, мы их купили. Конечно, я не хотел бы, чтобы предприятие, абсолютно тупиковое, было частью огромного комплекса, который разрушен.

Сегодня необходимо выработать стратегию. Дальше суть работы заключается в следующем. Вы определяете, что вы будете делать, и дальше определяете технически свои преимущества и недостатки. Например, вы определяете, что лучше всего умеете обрабатывать титан, либо какие-то схемы в электронике. Вы определяете, что у вас есть примерно 300 человек, которые могут формировать сложные жгуты из проводов, при этом получая около 70 долл. в месяц. Дальше нужно просчитать, во сколько они в целом вам обходятся.

**Бородин В.А.** – Сергей Георгиевич, я понял Ваше мнение. Детальная оценка потенциала у меня имеется. Мы призываем Вас к местному патриотизму. Речь идет о вхождении наших предприятий в крупные интегрированные структуры, по иному они не выживут. Вот в этом плане посмотрите на наши предприятия. Могут ли они представлять для Вас интерес?

**Недорослев С.Г.** – С удовольствием посмотрим, поскольку я сам еще 40 минут назад агитировал за то, чтобы сосредоточиться на том, что делаешь. Вы знаете, что ресурсов, как и денег, хватает, а людей нет. Мы за 13 лет сформировали команду в 20 человек, а при 50-ти можно Россией управлять. А когда за 13 лет ты 10 человек всего находишь, то это самые огромные кадровые ресурсы. Они необходимы в первую очередь, чтобы фабрику или завод проверить. Поэтому и мне сначала нужно послать группу в 12 человек. Поэтому самое трудное – найти людей. Об этом также говорил господин Косихин. Мне приятно, что есть единомышленники, их также сложно найти. Кстати, кто там собственник на «Роторе»?

**Бородин В.А.** – Контрольный пакет акций у родного государства.

**Недорослев С.Г.** – Вот это тоже сложность. Необходимо, чтобы государство, как заинтересованный собственник, послало к нам своего представителя, чтобы провести реструктуризацию с целью увеличения эффективности компании. Вот как все должно быть.

У итальянского государства, например, 12 тыс. экспертов с зарплатой от 50 тыс. до 350 тыс. долл. в год, которые заботятся о создании структуры авиационной промышленности. А у нас в свое время отдел в министерстве, который возглавлял и заботился об авиационной, судостроительной, аэрокосмической промышленности, состоял из 42-х человек. Вы понимаете, что государство, являясь верховным собственником, не имеет активных управляющих, способных управлять огромными комплексами предприятий. Это отдельная история. Необходимо изменить государству отношение.

Мы сейчас пытаемся определенную модель выстроить. Сейчас мы ведем переговоры с заводом Горбунова в Татарстане. Мы анализируем завод. Дальше попробуем подписать контракт, поставим своих людей и т.д. Нам не важна форма собственности предприятия. Мы же не пытаемся получить в собственность завод. Я глубоко убежден, что фабрики по наследству не передашь. При такой глобализации экономики существует тысяча способов изменить форму собственности, через конкуренцию, через все инструменты. Но в отношениях с государством у нас еще много сложностей. Чиновники далеки от этого понимания. Каждый чиновник в отдельности понимает все очень хорошо, но почему-то, когда они вместе, то там рождается другой пафос. Но за последние 5 лет у нас все-таки психология переменялась.

**Пальталлер Р.Р.** – Уважаемые коллеги, я бы хотел поделиться своим опытом с немецкими партнерами. Несколько лет назад я пришел на ликеро-водочный завод, который полностью потерял рынок. Стоял

вопрос о реконструкции предприятия. Такой проект был выполнен. И мы пришли к выводу, что оборудования, соответствующего этому проекту, в России просто не наблюдается. Мне повезло в 1989–1990 гг. обучаться в Германии. И через одну консалтинговую фирму мы нашли оборудование. За 4 года перевооружили предприятие на основе немецкого оборудования производства фирмы «Клеменс», которое дешевле в 2 раза оборудования, выпускаемого знаменитой фирмой «Кронн». Я сделал все так, как Вы говорили. Нам удалось вернуть потерянный рынок за это время. Более того, мы через этих же партнеров вышли на рынок Германии и уже 4-й год продаем примерно по 100 тыс. бутылок в Германии. В США продаем за полгода 200 тыс. бутылок. Но что происходит сейчас в сфере производства у нас в России? Прежде всего, выбираются сектора, привлекательные для инвестиций. Так, например, многие ринулись в ликеро-водочную промышленность. Последние 7 лет туда вкладывались огромные средства. Сегодня можно сказать, что на предприятиях этой отрасли не перевооружился тот, кто спал. В настоящий момент, оценивая этот рынок, можно говорить, что предприятий, подобных нашему, стало в 3 раза больше. Это подтверждение того, что мы написали хорошую конституцию, ведь это проще сделать, чем изготовить детали для машины, которая должна работать. Мне кажется, что государство не должно было позволять строить столько ликероводочных заводов. Те, кто занимаются регулированием, должны были 50% всех денег направить на переоснащение спиртовых заводов, которые сегодня отстают по технологии на 30–40 лет в сравнении с западными компаниями. Поскольку новые технологии позволят уменьшить вдвое себестоимость продукции.

**Дюк И.** – Сергей Георгиевич, при слове «государство», которое Вы употребили в последней своей реплике, я пришел к ассоциации с нашей встречей с Грефом во Франкфурте 11 декабря. Я бы хотел узнать Ваше мнение как предпринимателя об этом министре, его кабинете, его компетентности.

**Недорослев С.Г.** – Я вряд ли сумею что-нибудь нового сообщить. Может быть, скажу некоторые общие замечания. Грефа я никогда раньше не знал, он работал в министерстве госимущества РФ. Так случилось, что мы с ребятами после августовского (1998 г.) кризиса организовали клуб, подобно тому, как раньше была общественная работа. В этом клубе пытались хоть как-то определить стратегию, поскольку вообще никаких сценариев не было. И вдруг, как я услышал, Греф получил от президента задание разобраться, что мы там делаем. И Греф однажды приезжал к нам в клуб, чтобы узнать наши позиции, сценарии. Я первый

раз в жизни видел, что власть вдруг решила обратиться к «рабочему классу» (я отношу себя к рабочему классу). Однако, как только он стал министром, о нас забыли. С тех пор мы встречались на эскалаторе в Брунее, говорили об общих вопросах.

Но раньше было еще жестче. К примеру, у нас огромный завод, на нем 25 тыс. человек работает, изготавливает продукцию для российского авиационно-космического агентства. Чиновники нам говорят, что мы по многим позициям должны. Нам это показалось странным. Мы ничего ни у кого не брали, как вдруг уже должны?! Мы им ответили, что мы платим налоги, и не обязаны оказывать какие-то дополнительные услуги, поскольку к выработке стратегии нас никто не привлекал. Это первый раз случилось, и для меня это был некоторый «культурный шок».

После чего один из наших менеджеров, который был к тому времени не занят, пошел работать к Грефу. Вот уже полгода он там работает. Зная этого человека, я могу сказать, что он бы через день ушел, если бы было там что-то не честно. Вы ведь понимаете, что он не за деньги пошел, а от искреннего желания. С его слов можно заключить, что люди там работают, там не праздная атмосфера. Теперь о результатах. Совместно была выработана некоторая стратегия, некоторый консенсус, кроме двух серьезных вопросов. Один касается национальной безопасности, второй сельского хозяйства. По многим другим вопросам пришли к общему мнению. Но когда пришли к исполнению всей великой задумки, то некоторые моменты стали более ясными.

На мой взгляд, не нужно было Грефа ставить министром. Вот, например, во Франции, когда занимались вопросом выработки стратегии, существовал центр, подобный грефовскому. Но основатель французского центра Ж. Монне просил премьер-министра не делать его министром. Он сказал премьеру, что будет подчиняться только ему лично, и весь его центр тоже. Они сделали акцент на предпринимательстве. Но проведение в жизнь каких-либо новаций – это совершенно иная техническая, чиновничья работа. Нельзя совмещать чиновника и предпринимателя в одном лице. Этот человек всегда был центром, генератором идей. Практически Монне создал министерство планирования. Мы здесь все хихикаем над планированием, а там была создана стратегия развития. Правительством определяло рамки. Если бы мне сегодня сказали, какая у нас стратегия, я бы точно определился, какие резервные мощности содержать, а какие нет, с какими я могу распрощаться. У меня существует много других планов, и я бы смог производить на этих мощностях что-то еще.

Я, к сожалению, не могу кратко ответить на ваш вопрос. Лично мне Греф, насколько я его знаю, симпатичен своим фанатизмом, работоспособностью. Сегодня гораздо больше делается, чем раньше.

**Псарев В.И.** – Несколько комментариев к последним вопросам и ответам. Прежде всего, наши взаимоотношения с министерством экономики. С одной стороны, мы получили министра, который за последние 7 лет собрал руководителей территорий и попытался донести им свою позицию. Это очень важно. Потому что до него при часто меняющихся министрах сказать было нечего, или некогда, либо они боялись. Это первое.

С другой стороны, к сожалению, в наметках министерства экономики мы не увидели самого главного. Мы не видим, что министерство экономики последовательно уходит от прежних методов определения целей и задач. Из последних документов, которые к нам пришли, меня поразила одна фраза, которая с точки зрения экономики уникальна. Фраза звучит следующим образом: «Нас призывают усилить регулируемую роль прогноза». Каким образом может усилиться регулирующая роль прогноза, я не знаю. И вряд ли кто знает. Это говорит только об одном, что министерство экономики и Греф не пытаются сегодня переломить ситуацию и перейти на некоторый период к плановому ведению хозяйства.

Говоря о планировании, я не имею в виду советские планы, я подразумеваю нормальное планирование, которое необходимо любому государству. То есть, определение целей, приоритетов и источников их финансирования. И, в связи с этим, комментарий к выступлению Роберта Робертовича Пальталлера. Я считаю, что государство и администрация на местах не обязана что-то запрещать развивать, но в обязанности государства входит определение приоритетов. С одной стороны, планирование, в данном случае, у нас территориальное планирование с 1997 г., где определяются приоритеты. Второе, что мы должны сделать и делаем, это определение условий экономического роста. Мы говорим, что мы будем поддерживать предпринимателей, которые будут развивать производство.

**Морозов Г.М.** – Все выступления были очень хорошие, заслуживающие большого внимания. По части выступления С. Ландвер, которая сказала по защите местных товаропроизводителей, я бы хотел сказать, что российская власть мало чему учится. И диву даешься, когда находятся люди, которые, несмотря ни на что, развиваются. Например, в США президент выступил в поддержку экспорта «ножов Буша», когда в России пытались ввести ограничения. И эта кампания заглохла. Мы пы-

тались предпринять какие-то меры по ограничению ввоза макарон и обратились за помощью к правительству, но оно никак не отреагировало. Хотелось бы, чтобы указы президента и различные законопроекты защищали отечественного предпринимателя. Я хотел бы сказать большое спасибо организаторам конференции и Сергею Георгиевичу за то, что он нашел время и посетил нас. Я полагаю, что Сергей Георгиевич понимает нас прекрасно, поскольку он сам алтайский, но сегодня, можно так сказать, он вырос, набрался опыта, и не вправе отказывать нам в наших просьбах. Не могли бы Вы принять 2–3 человека, наших алтайских бизнесменов, которые также стремятся вырасти, не могли бы Вы поделиться своим опытом? И второй вопрос. Я сам из Нижнего Новгорода, и Вы упомянули в выступлении, что закрываете предприятия судостроения. Каким образом это происходит? Вы их реорганизуете, или просто распускаете?

**Банных А.Н.** – Мне бы хотелось заметить, что у нас остались старые проблемы. Сегодня люди, которые работают в администрации, совершенно по-другому мыслят, и по вопросам, которые сегодня возникают, они не могут зачастую дать ответ. Подобная ситуация и с директорами предприятий. Если ты не можешь эффективно управлять предприятием, то, наверное, уходить надо. Необходимо привлекать западных инвесторов, нужно отдавать часть активов. Сегодня есть такое мнение, что у Алтайского края есть два пути развития. Первый – однозначно сырьевой. Второй – высокие технологии, которых у нас очень мало, то есть предприятий, которые этими технологиями обладают. Поэтому перспектив у крупных заводов, я думаю, не много. Существует кризис кадров. Так, например, на заводе «Трансмаш» сегодня и кадров не осталось: старых нет, новые не выросли. С другой стороны, оборудование, которое там имеется, морально и материально устарело. Вопрос заключается в следующем. Необходимо ликвидировать нерентабельные предприятия, продавать, привлекать других специалистов. Но роль государства должна быть минимальной. Оно покупает различные доли предприятий, но не управляет ими. Вопрос управления государством еще очень долго будет спорным. Я бы хотел выразить благодарность Сергею Георгиевичу за ту информацию по менеджменту, которую мы сегодня услышали.

**Недорослев С.Г.** – Я бы хотел ответить Геннадию Михайловичу. Если Вы хотите провести обмен опытом, то всегда пожалуйста. Но это не значит, что мы немедленно примем участие в чем-то, финансово или организационно. Мы поделимся мыслями, я считаю, что это не только обязанность немецкой службы старших экспертов, но и всех нас. По

второму вопросу. В Нижнем Новгороде у нас никогда не было судостроительного завода, у нас было КБ подводного судостроения. У нас был в Рыбинске судостроительный завод. Мы его не закрыли, просто мы оттуда ушли. Поскольку мы не видим перспектив судостроения в России, потому что это низкотехнологическая отрасль. И я не вижу той добавочной стоимости, которую бы мы создавали, и которая бы могла конкурировать с Южной Кореей и с Китаем, поэтому мы для себя это направление закрыли. Завод же продолжает существовать, мы совместно с Германией построили 5 судов, подняли количество рабочих мест с 800 до 1500.

### **Закрытие конференции**

**Чернышов Ю.Г.** – Уважаемые коллеги, я хотел бы сказать несколько слов в заключение. Мы занимались организацией этой конференции несколько месяцев. Это был большой труд. Сейчас, когда конференция уже почти завершена, можно сказать, что усилия не были напрасными. Мы достигли результата, которого в Алтайском крае до этого просто не было. Я вчера беседовал с журналистами, они говорят, что на таком уровне конференций для предпринимателей в Алтайском крае никто не проводил, что мы как бы задали «планку», которую достичь будет очень нелегко. Я думаю, мы будем стараться и далее развивать эту традицию, чтобы никто не смущался при произнесении словосочетания «сибирский Давос», чтобы это словосочетание вызывало у знающих людей благожелательную, а не скептическую улыбку.

Перспективы мы видим в том, чтобы сохранять взаимоотношения и с лучшими алтайскими учеными, и с предпринимателями, и с представителями власти, и с московскими экспертами, и с зарубежными партнерами, в том числе и из Германии.

Прежде всего, хотелось бы отметить роль фонда Науманна, который помогает нам «открыть окно в Европу». Я хотел бы поблагодарить также администрацию Алтайского края, потому что без ее поддержки, разумеется, было бы очень трудно провести конференцию на таком уровне. Я хотел бы поблагодарить представителей санаториев «Белокуриха» и «Алтай-West», предоставивших нам все условия для проведения конференции. Я благодарю всех докладчиков и участников «круглого стола», которые, несмотря на занятость, приняли участие в работе конференции. Спасибо вам за то, что у нас были очень интересные и конструктивные дискуссии. Ну, и, наконец, я бы хотел поблагодарить человека, который предложил эту идею – Владимира Александровича Рыжкова. По моему мнению, он делает очень много для Алтайского края, он

прилагает все усилия, чтобы наш регион развивался, чтобы наш край не был далекой глухой провинцией. За это хочется сказать ему отдельное «спасибо».

Мы постараемся в кратчайшие сроки подготовить сборник материалов этой конференции. Мы постараемся, чтобы информация об этой конференции была широко представлена не только в Алтайском крае, не только в Москве, но и в Европе, чтобы это способствовало развитию экономики, развитию инвестиционной привлекательности нашего региона, дальнейшему нашему приобщению к лучшим достижениям современной цивилизации.

Благодарим всех, и – до следующих встреч!

**Цумпфорт В-Д.** – Я хотел бы возвратиться к последнему пункту моего доклада, где есть положительный образ России в Германии. Мы очень благодарны России за то, что мы объединились, наконец, в единое государство, но до сих пор мы работаем над воссоединением двух этих систем. Мы, как и вы, находимся на переходном этапе развития. Нам трудно разговаривать друг с другом о проблемах, но это возможно. И у меня есть такое впечатление, что я оказался в активном регионе. Теперь я знаю, что в такой большой стране, как Россия, существуют различные регионы, существуют активные предприниматели, которые стремятся развивать свою страну. Я хотел бы пожелать вашим предпринимателям успехов. Кроме того, я желаю вам хорошего политического руководства с тем, чтобы вы смогли сделать еще больше. Желаю вам еще больше таких предприимчивых политиков, как господин Рыжков, который много о вас заботится и пытается уменьшить количество проблем. Я хотел бы поблагодарить организаторов конференции и переводчиков. Хотелось бы сказать, что и мы в фонде очень горды тем, что провели с вами это мероприятие. Если вы пожелаете, мы с удовольствием приедем к вам еще. Я желаю вам успехов.

**Рыжков В.А.** – В заключение я тоже хочу сказать несколько слов. Я получил огромное удовольствие от общения. Мы не собирались еще вот так без галстуков, неформально. В такой теплой дружественной атмосфере легко говорить об экономике в различных вариантах: макроэкономике, микроэкономике, реформах, региональной политике, проблеме менеджмента предприятий, проблеме исторического наследия нашей экономики. Как вы помните, в начале мы говорили о нескольких задачах, которые мы хотели решить на этой конференции. Первое: удалось ли нам хотя бы отчасти показать потенциал нашего региона? Я считаю, удалось. Все наши гости увидели живых, инициативных людей, каждый из которых чего-то в жизни добился. Каждый из этих людей

поднял какое-то предприятие, перевооружил предприятие, как рассказывал Роберт Робертович. Он перевооружил предприятие в 3 раза больше, чем нужно было. Лучше в три раза больше, чем вообще ничего не делать. Так что я думаю, что мы раскрыли потенциал нашего региона. Наши гости увидели, что это интересный регион.

Второе. Осуществление контактов между людьми, между алтайскими предпринимателями, московскими предпринимателями. Удалось ли нам решить эту задачу? Я думаю, что удалось. По моему мнению, алтайские предприниматели вот так вместе давно не встречались. Как сказал Сергей Недорослев, на эскалаторе иногда встречаемся. Я согласен с Сергеем, что общение – один из двигателей экономики.

Третья задача. Была ли практическая польза от конференции? Уверен, что была: каждый что-то почерпнул для себя, какую-то идею, какой-то опыт, какие-то контакты, какие-то связи. Я уверен, что то, о чем говорили господин Дрешер и господин Дюк – по поводу информационного центра, консультантов, – это очень важно. Тема сообщений наших гостей, как мне думается, была очень интересна для господина Олишевского, руководителя «Алтайской ярмарки». Александру Яковлевичу Лившицу и Александру Дмитриевичу Некипелову было интересно не только как прекрасным экономистам, но и как людям, связанным с практической российской экономикой.

Наконец, четвертое: образ России. Вы знаете, образ страны – это вещь преходящая. Во французском парламенте в 1948 г. шли дебаты о переустройстве Европы. Многие французские депутаты говорили о Германии примерно следующее: «Германия – ужасная страна, Германия – дикая страна, Германия – непредсказуемая страна, Германия – страна, которая 3 раза за последние 50–70 лет нападала на Францию». «Немцам верить нельзя в принципе, у них эта дикость в крови», – говорили французы. Сейчас эти слова кажутся нелепыми. Еще один пример. Один очень уважаемый мной человек говорил, что в 1975 г. испанцы не могли представить, что они – часть Европы. Большинство испанцев считало, что Европа начинается к северу от Пиренеев. Прошло 20 лет. Любой испанец посчитает безумием, если услышит, что Испания – не часть Европы. Поэтому образ – вещь преходящая. На наших глазах Испания и Германия стали другими. Поэтому мне кажется, что образ России меняем мы с вами сами. Да, сегодня в Европе имидж России просто чудовищный. Нас представляют страной вороватой, коррумпированной, тотально непрофессиональной, где все врут и все кидают. К сожалению, так сложилось. Но это можно изменить. Нашим гостям я хочу сказать, что в этом зале собрались люди, слову каждого из которых можно ве-

речь. Не предоплате, не расписке, а именно слову. Есть такие люди в России, которым можно верить на слово.

Мне кажется, что задача политиков в том, чтобы свой авторитет и репутацию объединять с репутацией предпринимателей, и формировать другой образ страны. Вот Александр Александрович Бенгардт, директор этого комплекса, и Юрий Лиджиевич Азаев, который руководит санаторием «Алтай-West», им тоже можно верить, и не нужно расписок. Поскольку, если они возьмутся за что-то, то обязательно сделают. Эта обстановка показывает, что они умеют держать слово и умеют делать дело. Поэтому, когда был спор между Владимиром Андреевичем Бородиным и Фальком Бомсдорфом по поводу великой державы, здесь вопрос в терминах. Вы разное содержание вкладываете в термины. Германия – это член «G8». Что означает «G»? В переводе оно означает «великий». Германия в этом смысле великая держава, но это европейская держава. Это страна, которая отказалась от суверенитета в пользу европейского суверенитета. Это страна, в которой половина законов принимается не в Берлине, а в Брюсселе. Но когда мы говорим о России, мы, прежде всего, понимаем достойную жизнь свободного гражданина, цивилизованную рыночную экономику, правовое государство, нормальную конституцию. Мы говорим о великой России в европейском смысле, как о разделяющей европейские ценности.

Одна из главных целей нашей конференции – это создание образа Сибири, Алтая. Эта цель также была в достаточной степени реализована. Это я вижу по нашим гостям и по общению со всеми вами.

И в завершение я хотел бы поблагодарить Александра Яковлевича Лившица, который в день рождения своего отца сдержал слово и прилетел к нам на Алтай, участвовал в нашей конференции и показал, что для нашего края он не чужой человек. Я хочу поблагодарить Александра Дмитриевича Некипелова, нашего уважаемого академика, который вчера выступил с докладом. Я благодарю Сергея Недорослева, по его выступлению вы, наверное, почувствовали, что это человек, у которого очень мало свободного времени, но он все же приехал и работает с нами. Я хочу поблагодарить Сюзанну Ландвер, которая, я надеюсь, напишет хороший отчет о нашей конференции для крупнейших германских газет. И тем самым поможет формированию положительного имиджа Сибири и Алтая. Я хочу поблагодарить своего старого друга Фалька Бомсдорфа. Я очень рад, что Фальк поддержал инициативу, и мы вместе с ним провели эту конференцию, а также господина Цумпфорта, с которым мы встречались вместе летом в Берлине с Клаусом Кинкелем. Он героический человек, потому что приехал в Россию, и не просто в Рос-

сию, а в Сибирь, и не просто в Сибирь, а в феврале. Я хочу поблагодарить господина Дрешера и господина Дюкка, которые ни в коем случае не являются заговорщиками, а просто хотят работать с нами. И, я думаю, мы воспользуемся их пожеланиями. Я хочу поблагодарить Владимира Ивановича Псарева, который был одним из первых высокопоставленных руководителей края, с которым мы обсудили идею конференции. Он дал добро. Я хочу поблагодарить и Александра Александровича Сурикова, которого умыкнул от нас президент, он должен был быть с нами. Путин забрал его в Австрию. Он также поддержал нашу идею и всячески способствовал тому, чтобы наша конференция состоялась. И, самое главное, я хотел бы поблагодарить наших алтайских участников, которые, несмотря на некоторый скепсис, поучаствовали в создании традиции.

И на следующий год, я думаю, мы опять соберемся. Я хочу, чтобы у вас были так называемые биологические часы. То есть, вы знали, что в феврале в Белокурихе каждый год собираются и обсуждают свои проблемы предприниматели с участием экспертов из Москвы, из-за рубежа. Это должна быть ваша традиция. Это нужно, прежде всего, предпринимательскому классу. Думаю, что мы все сейчас поблагодарим Белокуриху, администрацию курорта за гостеприимство, за атмосферу безопасности и комфорта. И, наконец, давайте поблагодарим наших замечательных переводчиков, которых мы очень утомили, но которые блестяще справились со своей работой. Всем большое спасибо.

## ТЕЗИСЫ И СТАТЬИ

### ***ИНВЕСТИЦИИ В АЛТАЙСКОМ КРАЕ<sup>11</sup>***

Иностранные инвестиции рассматриваются как одно из важных условий решения проблем экономического роста и интеграции края в мировую экономику. Привлечение иностранных инвестиций в край в первую очередь означает укрепление доверия инвесторов к Алтайскому краю, создание прочной экономической и социальной основы для продолжения преобразований во всех сферах экономики.

В инвестиционном рейтинге Алтайский край занимает 26 место по инвестиционному потенциалу среди 89 российских регионов. А по ве-

<sup>11</sup> Справка подготовлена внешнеэкономических связей Гла администрации Алтайского края.

авиным, начальником управления авления экономики и инвестиций

личине инвестиционного риска, показывающего возможность потери дохода и включающего такие виды рисков, как экономический, социальный, законодательный, криминальный, Алтайский край отнесен к зоне умеренного, что и создает особую привлекательность края для иностранного инвестора. В крае преобладает ряд факторов, которые являются привлекательными для зарубежных инвесторов:

- географическое положение. Непосредственная близость к крупным сырьевым районам. Развитая транспортная инфраструктура, обеспечивающая грузопотоки в страны Востока и Средней Азии. В сравнении с другими районами Сибири климат на Алтае относительно благоприятен. Алтай располагает уникальными природными ресурсами, включая значительные запасы минеральных ресурсов и древесины. Является идеальным местом для туризма и других видов отдыха;

- научно-технологическая база, обусловленная наличием в крае многочисленных предприятий бывшего ВПК. Рабочая сила обладает высокой квалификацией и относительно дешева, постоянно пополняется выпускниками сети учебных заведений всех уровней образования, включая университеты;

- развитая рыночная инфраструктура, которая включает транспортные системы, банки, страховые компании, консалтинговые фирмы, современные системы связи;

- интеграция экономики края в мировую экономику. В сферу внешнеэкономической деятельности края вовлечено 650 предприятий;

- политическая стабильность, отсутствие социальной напряженности, резкое снижение уровня инфляции.

Сегодня можно с уверенностью сказать, что процесс интеграции экономики Алтайского края в мировую экономику приобретает большую активность. И подтверждением тому служит рост притока иностранного капитала в край. Так, к уровню 1998г. он увеличился примерно в 1,5 раза.

В 2000 году наиболее активно в экономику Алтайского края инвестировали Германия – 2427,6 тыс. дол. США (52,8%), Бельгия – 2121,0 тыс. дол. (46,2%).

В структурно-отраслевом плане ситуация с привлечёнными иностранными инвестициями такова: 46,7% из них приходится на промышленность, 52,8% на сферу финансов, 0,5% – отрасли торговли и общественного питания.

На начало 2000 года в крае действовало 45 совместных предприятий. Из них 4 предприятия являются собственностью иностранных

юридических лиц и 41 – смешанная собственность с совместным российским и иностранным участием.

В деятельности совместных предприятий участвуют иностранные фирмы 19 стран мира. Наибольшее количество предприятий создано с фирмами Китая – 11 (24% от общего числа совместных предприятий), Германии и Кипра – по 5 (по 11%).

Уставной капитал совместных предприятий на начало 2000 года составил 40,2 млн. рублей, более половины из них 20,8 млн. рублей – взносы иностранных инвесторов.

Наибольший удельный вес приходился на предприятия промышленности 49% (22 предприятия) и торговли 38% (17 предприятий). Среди отраслей промышленности совместные предприятия преобладают в пищевой и мукомольно-крупяной – по 5, а среди предприятий торговли – в розничной торговле.

Улучшению инвестиционного климата в Алтайском крае способствует доступ иностранных инвесторов к информации об инвестиционных возможностях региона. В этой связи с начала 2000 года проводится работа по размещению территориального Веб-сайта края и Сайта администрации края в глобальных информационных сетях.

Зарубежный Веб-сайт 2 раза в месяц публикует материалы по инвестиционному климату на Алтае, обеспечивает целевую рассылку экономической информации в торговые представительства зарубежных стран, международные инвестиционные фонды и компании.

С привлечением зарубежных специалистов («ДжейЭйчАй Консалтинг Лтд.», Лондон) сформирован и размещен в глобальных информационных сетях (Интернет и Джеффнет) региональный Профиль и совместно с представительством администрации Алтайского края на Кипре выработан механизм распространения Профайла с использованием дипломатических каналов.

При представительстве в Республике Кипр организована деятельность пресс-службы администрации Алтайского края в целях освещения внешнеэкономической деятельности администрации края на Кипре, интегрирования населения и деловых кругов края в систему хозяйственных международных связей, развития деловой и политической активности за рубежом, создания благоприятного имиджа Алтайского края.

Улучшение инвестиционного имиджа края создаёт возможность для сотрудничества с международными организациями, так, с 1998 года совместно с компанией PROFIDEV Ltd, инкорпорированной в Ирландии, ведётся проработка 2 крупных инвестиционных проектов:

1. ОАО СП «Сибирь-Полиметаллы» – **«Организация добычи, обогащения и комплексной переработки полиметаллических руд»** сметной стоимостью 197,2 млн. дол.;

2. ОАО СП «Барнаульская ТЭЦ-4» – **«Реконструкция Барнаульской ТЭЦ-3, тепловых сетей г. Барнаула и строительство Барнаульской ТЭЦ-4»** сметной стоимостью 160 млн. дол.

Кроме того, находится в стадии заключения и подписания контрактов с австрийской компанией AVL LIST GmbH проект **«Организация и производство автомобильных дизельных двигателей семейства ВАЗ-БЗТМ, дизельных генераторных установок на их базе, модулей для сельскохозяйственных машин»** (для поставки на отечественный рынок и на экспорт), сметной стоимостью 85 млн. дол., а также проект **«Система регулирования минимального душевого дохода с безналичными расчетами на основе пластиковых карт в Алтайском крае»**, сметной стоимостью 4,2 млн. дол. США., прорабатываемый совместно с австрийскими компаниями Юнит Груп Интернэшл и БГС Смарткард Системс.

Продолжается работа по проекту **«Развитие птицеводства в крае»** совместно с компанией «Лодам Оверсис Менеджмент С.А.» (княжество Люксембург) сметной стоимостью 65 млн. дол. США.

Проектная производительность комплекса птицефабрик определена в 300 тыс. тонн мяса птицы в год, из которых 50% продукции ориентированы на внутренний рынок, а 50% на экспорт в Китай.

В настоящее время совместно с торгпредством РФ в Австрии в стадии первичной проработки находятся еще два проекта:

Проект Алтайского завода прецизионных изделий **«Производство насос-форсунок и распылителей для семейства дизельных двигателей М1 к автомобилям ОАО «ГАЗ» по лицензии фирмы «Steyr-Daimler – Puch AG» (Австрия)»** сметной стоимостью 20 млн. дол. США

Проект ОАО «Кучуксульфат» **«Создание производства бесхлорного минерального удобрения – сульфата калия, получаемого методом конверсии мирабилита и хлористого калия».**

Общая стоимость проекта оценивается в 10 млн. долларов США, из которых 20% – собственные средства ОАО «Кучуксульфат», остальные – заемные средства.

Администрацией края систематически и целенаправленно проводится работа по укреплению экономической деятельности иностранных предприятий и предприятий из других регионов РФ на территории края,

прорабатываются вопросы законодательной базы, определяющей правила и границы поведения участников инвестиционных процессов.

В 1998 г. региональное законодательство пополнилось законами Алтайского края:

«Об инвестиционной деятельности в Алтайском крае», в соответствии с которым разработан комплект нормативно-методических документов, регламентирующих инициирование, экспертизу, принятие и контроль реализации краевых инвестиционных программ;

«О государственной поддержке инновационной деятельности в агропромышленном комплексе Алтайского края».

С созданием Алтайского отделения государственной регистрационной палаты при Министерстве юстиции Российской Федерации существенно упростился процесс государственной регистрации коммерческих организаций с иностранными инвестициями на территории края.

В крае принят и действует Закон «О свободной экономической зоне «Алтай», которым для участников СЭЗ предусмотрено освобождение на пять лет от краевых налогов, платежей и сборов в части, поступающей в краевой бюджет.

Участники СЭЗ «Алтай», деятельность которых связана со строительством и эксплуатацией объектов энергетики, средств связи, аэропортов, дорог, газопроводов, восстановлением экосистем, строительством объектов социальной инфраструктуры, производством и переработкой стройматериалов, производством и переработкой промышленной и сельскохозяйственной продукции, строительством гостиниц, туристических комплексов, производством и внедрением ресурсосберегающих и безотходных технологий, переработкой лекарственного и технического сырья, освобождаются на десять лет от краевых налогов, платежей и сборов в части, поступающей в краевой бюджет.

Организациям, осуществляющим производственную деятельность и вкладывающим собственные и привлечённые средства в реализацию одобренных администрацией края конкретных инвестиционных проектов, налоговые льготы предоставляются до полной окупаемости вложенных средств, но не более расчетного срока окупаемости.

Представительные органы местного самоуправления на основании данного Закона могут устанавливать льготы аналогичного характера в части платежей, поступающих в местный бюджет.

Применяя инструменты хозяйственного и правового регулирования для привлечения инвестиций, Алтайский край сыграет в будущем ключевую роль в восстановлении инвестиционных возможностей<sup>12</sup>.

## **INVESTITIONSMOGLICHKEITEN IN DER REGION ALTAI**

Die ausländischen Investitionen werden wie eine der wichtigen Bedingungen der Lösung der Probleme der ökonomischen Zunahme und der Integration der Altai Region in die Weltwirtschaft betrachtet. Das Heranziehen der ausländischen Investitionen in die Region bedeutet die Festigung des Vertrauens der Investoren zur Altaijer Region und die Bildung der starken ökonomischen und sozialen Grundlage für die Fortsetzung der Transformationen in allen Bereichen der Wirtschaft.

Im Raiting der Kapitaleinlagen besetzt die Region Altai die 26. Stelle im Einlagepotential unter 89 russischen Regionen. Nach der Größe des Einlagerisikos, das die Möglichkeit der Verluste des Einkommens und solche Arten der Risiken, wie das ökonomische, soziale, gesetzgebende, kriminelle einschließt, gehört die Altai Region zur gemässigten Zone was eine besondere Attraktivität der Region für die eventuelle ausländischen Investoren darstellt. Besonders attraktiv für ausländischen Investoren machen die Altai Region folgende Faktoren:

- Die geographische Lage. Die Nähe von den grossen Rohstoffbezirken. Die entwickelte Transportinfrastruktur, die Transportströme in die Länder des Orients lenkt. Im Vergleich zu der anderen Bezirken Sibiriens ist das Klima in der Altai Region verhältnismäßig günstig. Die Region Altai verfügt über die einzigartigen natürlichen Ressourcen, einschließend die bedeutenden Vorräte der mineralischen Vorkommen und die Hölzer. Der Altai ist eine ideale Stelle für den Tourismus und allen Erholung- und Sportarten;
- Eine wissenschaftliche technologische Basis, die durch das Vorhandensein in der Region von zahlreichen Betrieben des ehemaligen Militar-Industriekomplexes bedingt ist. Die Arbeitskräfte der Altai Region verfügten über eine hohe Qualifikation und sind verhältnismäßig billig. Die Arbeitnehmer werden stets von den Absolventen der Lehrinrichtungen aller Ausbildungsstufen, einschließend die Universitäten, ergänzt;

<sup>12</sup> Ниже дан перевод справки на немецкий язык. – Прим. отв. редактора.



- Die entwickelte Marktinfrastruktur, die Transportsysteme, Banken, Versicherungsgesellschaften, Konsultingfirmen und moderne Kommunikationssysteme;
- Die Integration der Ökonomie umfasst der Region in die Weltwirtschaft. In den Bereich des Außenhandels sind 650 Betriebe der Region zugezogen;
- Die politische Stabilität, das Fehlen der sozialen Spannung, die heftige Senkung des Niveaus der Inflation.

Heute kann man mit aller Gewissheit sagen, daß der Integrationsprozeß der Ökonomie der Region Altai in die Weltwirtschaft eine grosse Wirksamkeit erwirbt. Das bestätigt der Zufluß des ausländischen Kapitals in die Region. So, im Vergleich zum Jahre 1998 ist der Zufluß des ausländischen Kapitals in die Altai Region etwa anderthalb so groß geworden.

Anfang des Jahres 2000 investierten die Ökonomie der Altai Region am aktivsten Deutschland — 2427,6 Tausend Dollar (52,8%), Belgien — 2121,0 Tausend Dollar (46,2%).

Zur Verbesserung der Investitionsmöglichkeiten in der Region Altai trägt er freie Zutritt der ausländischen Investoren zu den Informationen über die Einlagemöglichkeiten der Region trägt bei. In diesem Zusammenhang wird seit dem Anfang die Web-site der Altai Region und die der Regionsverwaltung in den globalen Internetnetzen untergebracht.

Die ausländische Web-site veröffentlicht zweimal pro Monat die Materialien über das Einlageklima im Altai und versorgt den zweckbestimmten Versand der ökonomischen Information in die ausländische Handelsvertretungen, die internationalen Investmentfonds und die Gesellschaften.

Mit dem Heranziehen der ausländischen Spezialiste («JHI Consulting Ltd.", London) ist das regionale Profil formiert und in den globalen Info — Netzen (Internet und Jeffnet) untergebracht. Gemeinsam mit der Vertretung der Verwaltung Region Altai auf Zypern ist der Mechanismus des Vertriebes des Profile mit der Benutzung der diplomatischen Kanäle produziert.

Bei der Vertretung in der Republik Zypern ist die Tätigkeit des Pressedienstes der Verwaltung Region Altai zwecks der Beleuchtung der Außenerkennung der Verwaltung der Region auf Zypern, der Integration der Bevölkerung und der Geschäftskreise der Region in das System der internationalen Wirtschaftskontakte, der Entwicklung der geschäftlichen und politischen Wirksamkeit im Ausland, der Bildung des günstigen Images der Altai Region organisiert.

Die Verbesserung des Einlageimages der Region schafft die Möglichkeit für die Zusammenarbeit mit den internationalen Organisationen. Ein Beispiel dazu ist die Arbeit an zwei grosse Investitionsprojekte, die seit 1998 gemeinsam mit der in Irland untergebrachte Gesellschaft PROFIDEV Ltd durchgeführt wird:

1. Das Joint Venture «Sibir — Polymetally» — «die Organisation der Förderung, der Bereicherung und der komplexen Verarbeitung der polymetallischen Erze « vom Budgetwert 197,2 Mio Dollar;

2. Das Joint Venture «Barnaulskaya TEC-4» — «die Rekonstruktion des Barnauler TEC-3, der warmenetze Barnauls und der Bau des Barnauler TEC-4» vom Budgetwert 160 Mio Dollar.

Außerdem befindet sich in der Stufe des Abschlusses und der Unterzeichnung der Verträge mit der österreichischen Gesellschaft AVL LIST GmbH das Projekt «die Organisation und die Produktion der Autodieselmotoren der Familie WAS-BSTM, der Dieselgeneratoranlagen auf ihrer Basis, der Module für die landwirtschaftlichen Maschinen» (für die Lieferung auf den einheimischen Markt und für den Export) vom Budgetwert 85 Mio Dollar, sowie das Projekt «das System der Regelung des minimale pro Kopf Einkommens mit dem bargeldlosen Zahlungsverkehr auf Grund der Plastkarten in der Region Altai» vom Budgetwert 4,2 Mio Dollar, das gemeinsam mit den österreichischen Gesellschaften UNIT Group International und BGS SmartCard Systems.

Es dauert die Arbeit nach dem Projekt «die Entwicklung der Geflügelabriken in der Altai Region» gemeinsam mit der Gesellschaft LODAM Oversis Management S. A.

Zur Zeit befinden sich gemeinsam mit der Handelsvertretung Russischer Foderation in Osterreich in der Stufe der primären Vorbereitung noch zwei Projekte:

Das Projekt des altaier Werks der Prazisionserzeugnisse Produktion der Einspritzpumpen und der Spritzrohren für die Familie der Dieselmotoren M1 zu den Autos «GAS» laut der Lizenz der Firma «Steyr-Daimler – Puch AG» (Osterreich);

Das Projekt «Kutschuksulfat» sieht voraus die Gestaltung der Produktion von chlornichthaltigen Mineraldüngemitte, das durch die Konversion vom Myrabilitat und dem chlorhaltigen Kalium erzeugt wird.

Die systematische und zielgerichtete Verwaltungstätigkeit der regionaler Administration führt zur Verstärkung der Wirtschaftstätigkeit von den ausländischen Unternehmen und von den Betrieben aus anderen Regionen Russlands auf dem Territorium der Altairegion. Man entwirft die rechtliche Grundlage, nach der die Teilnehmer der Investitionsprozesse

handeln sollen. Im Jahre 1998 wurden einige neue Gesetze der Altairegion verabschiedet, darunter:

«Über die Einlagetätigkeit in Region Altai», gemäss dem ist ein Satz der Normregulierungsdokumente entwickelt, die die Initiative, Expertise, Annahme und die Kontrolle der regionalen Investitionsprogramme regeln.

«Über die staatliche Unterstützung der innovativer Tätigkeit im agroindustriellen Komplex der Region Altai».

Mit der Bildung der altaier Abteilung der staatlichen Registrierungskammer bei dem Ministerium der Justiz Russischer Föderation wurde der Prozeß der staatlichen Registrierung der kommerziellen Organisationen mit den ausländischen Investitionen am Territorium der Region wesentlich vereinfacht.

In der Altairegion funktioniert auch das Gesetz «über die freie ökonomische Zone «Altai», das für die Teilnehmer FOZ die Erlassung für fünf Jahre von den Ortssteuern, den Zahlungen und den Gebühren in das Ortsbudget, vorsieht.

Die Teilnehmer FOZ «Altai», deren Tätigkeit mit dem Bau und der Ausnutzung der energetischen Objekte, der Kommunikationsmittel der Flughäfen, der Gasleitungsnetze, der Wiederherstellung von ökologischen systemen, dem Bau der Objekte der sozialen Infrastruktur, der Produktion und der Verarbeitung von Baustoffen, der Produktion und der Verarbeitung der industriellen und landwirtschaftlichen Produkte, dem Bau der Hotels, der touristischen Komplexe, der Produktion und der Einführung von den Ressourcensparenden und abfalllosen der Technologien, der Verarbeitung von medikamentösen und technischen Rohstoffen, werden für zehn Jahre von den Ortssteuern, den Zahlungen und den Gebühren des Ortsbudgets befreit.

Die repräsentativen Organe der lokalen Selbstverwaltung dürfen auf Grund des vorliegenden Gesetzes die ähnlichen Privilegen im Teil der Zahlungen einführen, die in das lokale Budget zufließen.

Region Altai wird in der Zukunft die Schlüsselrolle in der Wiederherstellung der Einlagemöglichkeiten spielen, indem die Mechanismen der wirtschaftlichen und rechtlichen Regelung der ausländischen Investitionen weitert.

**Землюков С.В.**  
**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ И ЗАКОНОДАТЕЛЬНОЕ**  
**ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**  
**В АЛТАЙСКОМ КРАЕ**

Привлечение инвестиций в российскую экономику является одним из важнейших условий обновления технологической базы производства и достижения технологического подъема. В настоящее время доля инвестиций в реальный сектор экономики очень незначительна. При этом ученые и практики говорят о существовании серьезного кризиса инвестиционной политики в регионах Сибири. Причины этого кризиса достаточно разнообразны. На федеральном уровне – это политическая и экономическая нестабильность, неразработанность эффективной правовой основы и гарантий защиты капитальных вложений, отсутствие статусного, программного и информационного обеспечения этой деятельности.

На региональном уровне основные причины низкого уровня инвестиционной деятельности находятся в сфере экономики и законодательства, в существовании диспропорций в социально-экономическом развитии регионов. Для Алтайского края в качестве таких факторов выступают высокая «капиталоемкость» промышленности края, сориентированной в свое время на ВПК, невысокая рентабельность продукции сельского хозяйства, вызванная диспаритетом цен на сельскохозяйственную продукцию, по сравнению с ценами на энергоносители, тарифами на транспорт и рядом других факторов. Существенно снижает инвестиционную привлекательность Алтайского края и низкий жизненный уровень населения. Он требует постоянного увеличения затрат на социальные программы и, в силу этого, ослабления бюджетных инвестиционных вложений.

Не вызывает сомнения, что подъем экономики Алтайского края невозможен на базе «внутренних резервов». Для этого необходимо максимальное, ширококомасштабное привлечение внешних инвесторов. При этом необходимо учитывать, что у края есть стимулы к инвестиционной деятельности, Алтайский край имеет уникальные природные ресурсы, развитую инфраструктуру и характеризуется политической стабильностью. При этом многие инвесторы, которые пытаются вкладывать в российскую экономику, предпочитают иметь дело не с центром, а с регионами. В силу этого, важное значение приобретает правовая определенность отношений между федеральной властью и субъектами федерации, наличие эффективной региональной политики, совершенствование фе-

дерального и регионального законодательства. Остановимся на некоторых из приведенных выше положений.

Увеличению притока инвестиций в Алтайский край препятствует отсутствие эффективной региональной политики федеральной власти. Ее основное значение состоит в стимулировании социально-экономического развития регионов на длительный срок. Региональная политика законодательно оформлена во всех развитых капиталистических странах. В России это направление государственной политики только складывается как на уровне Федерации, так и на уровне субъектов Федерации. Законодательно закрепленная долгосрочная региональная политика, направленная на стимулирование развития производства, повышает уверенность потенциальных инвесторов в надежности инвестиционных вложений. Нормативно-правовой основой формирования региональной политики должен стать федеральный закон «Об основах государственной региональной политики, порядке ее разработки и реализации». Проект такого закона в настоящее время рассматривается в Государственной Думе. Думается, что такой закон необходимо разрабатывать и для Алтайского края. Кроме этого, для края имеет актуальность принятие федерального закона «О государственной поддержке особо нуждающихся депрессивных и отсталых территорий Российской Федерации». Проект этого закона край может внести в Государственную Думу в качестве законодательной инициативы.

Федеральное законодательство, регулирующее инвестиционную деятельность, включает закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 15 июня 1998 года и закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 23 июня 1999 года.

Первый из перечисленных выше законов создал правовую и экономическую базу инвестиционной деятельности, осуществляемой в форме капитальных вложений на территории Российской Федерации для всех предприятий, независимо от форм собственности. Вторым законом определил основные гарантии для иностранных инвесторов на инвестиции и получаемые от них доходы и прибыль, установил условия предпринимательской деятельности иностранных инвесторов на территории Российской Федерации. Причем, этот закон предусматривал более эффективные гарантии прав иностранного инвестора по сравнению с гарантиями, предусмотренными для отечественных инвесторов. В целях приведения в соответствие этих двух законов 2 января 2000 года были внесены изменения и дополнения в закон «Об инвестиционной дея-

тельности Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений».

Вместе с этим правовое регулирование инвестиционной деятельности на федеральном уровне имеет и ряд недостатков.

Первый недостаток состоит в том, что наряду с приведенными выше законами существуют правила, регулирующие инвестиционные вложения, которые содержатся в налоговом, таможенном, банковском законодательстве, законодательство о валютном регулировании и валютном контроле. Это законодательство должно быть приведено в соответствие с законами об инвестициях.

Второй, более серьезный недостаток, заключается в том, что существует значительное число подзаконных нормативно-правовых актов, регулирующих отношения, непосредственно связанные с инвестициями, и затрудняющие получение предоставленных законами прав и преимуществ для инвесторов.

Третий недостаток состоит в том, что, учитывая в целом невысокую привлекательность экономики России для иностранных инвестиций, можно законодательно повысить эту привлекательность за счет предоставления большего объема льгот и обеспечения большими гарантиями по сравнению с законодательством иных государств. В этом отношении российское законодательство требует совершенствования. Например, для инвестиций очень важна стабильность, неизменность правовых актов, особенно учитывая нестабильную ситуацию в нашей стране. В ст. 15 Закона «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» (в ред. ФЗ № 22 от 02.01.2000) и в ст. 9 Закона «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» предусмотрена гарантия стабильности законодательства в течение срока окупаемости инвестиционного проекта, но не более семи лет со дня начала финансирования указанного проекта.

В целом прогрессивная норма ограничивается затем целым рядом поправок. Во-первых, гарантии от неблагоприятного для инвестора изменения законодательства распространяются только на «приоритетные инвестиционные проекты». Во-вторых, предусмотрено множество оговорок и изъятий, не подпадающих под гарантии неизменности законов, в-третьих, решение о распространении этих гарантий, либо об их продлении, принимается Правительством.

Думается, что законодательные акты должны повышать привлекательность инвесторов, а не отпугивать их своими ограничениями и возможностью толкования отдельных положений госслужащими. Необходимо учитывать, что приток инвестиций зависит от таких важных фак-

торов, как доверие инвестора, его вера в конечный результат, что вкладываемые деньги не пропадут.

По многим причинам в последние годы инвесторы, особенно иностранные, предпочитают иметь дело с региональной властью. В силу этого, важное значение имеет наличие прогрессивного регионального законодательства. В Алтайском крае действует закон «Об инвестиционной деятельности в Алтайском крае», принятый 30 ноября 1998 года. В настоящее время этот закон требует существенных изменений, так как не учитывает изменение федерального законодательства. Кроме этого закона, в крае необходимо принять пакет законодательства, направленный на оживление деловой активности. Он должен включать в себя закон об инвестиционной деятельности, закон о залоге, закон о гарантийном фонде, о регулировании земельных отношений, закон об инновационной деятельности. Отдельно, либо в рамках этого пакета законов необходимо урегулировать особенности кредитования сельскохозяйственного производства. Прогрессивное инвестиционное региональное законодательство должно основываться на следующих принципах.

Неуменьшение налоговых поступлений.

100% налоговые льготы в части региональных и местных бюджетов на срок окупаемости для одобренных администрацией края инвестиционных проектов.

Равные условия для иностранных и национальных инвесторов.

Сведение бюрократических процедур до минимума.

Оперативность, возведенная в закон.

Конкурентность.

Соблюдение совместности финансирования.

Финансирование на основе принципов прозрачности и контролируемости.

Некоммерческое партнерство администрации и бизнеса, которое включает: а) назначение куратора от администрации на время реализации проекта; б) введение аудиторского контроля за внедрением и капитализацией инвестиций льготизируемого проекта.

В дополнение к пакету инвестиционных норм важное значение имеет система косвенных мер стимулирования инвестиционной деятельности. Они могут включать в себя более либеральный режим функционирования хозяйствующих субъектов в виде упрощенного режима регистрации и отчетности, снижение затрат на лицензирование, повышение доступности кредитования, реальный доступ к госзаказу, создание особого режима для пограничных территорий. Последнее может касаться районов края, граничащих с Республиками Казахстан и Алтай.

В рамках функционирования краевой заемно-инвестиционной системы необходимо создать региональный инвестиционный фонд, иметь инвестиционную программу, принятую на уровне Краевого Совета народных депутатов.

**Локтев С.А.**  
**ПРАКТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ПРОБЛЕМЫ**  
**ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ РОССИИ**  
**(ОПЫТ ОАО «БАРНАУЛЬСКИЙ**  
**ПИВОВАРЕННЫЙ ЗАВОД»)**

Практика показала, что реальный рынок не совпадает с абстрактными моделями механизмов равновесного рынка и совершенной конкуренцией. Следовательно, нужно было более тщательно определять программу и стратегию трансформации. Многие ученые говорили об этом, но, к сожалению, их голос не был услышан. Теперь мы продолжаем наблюдать ухудшение общеэкономических условий и значительное истощение ресурсного обеспечения дальнейшего проведения реформ. За целое десятилетие не была должным образом реализована ни одна из первоначально поставленных целей. Не были созданы: институт эффективных собственников, рыночная среда, финансово-кредитная система, рыночная инфраструктура, механизмы инвестиций и инноваций, рациональная бюджетная политика, крепкая национальная валюта, и так далее.

Тем не менее, ценой больших усилий коллектива, менеджеров, специалистов нам удалось восстановить работоспособность нашего предприятия, хотя это далеко от того, к чему мы стремились.

Краткая характеристика ОАО «Барнаульский пивоваренный завод». Как акционерное общество, завершило седьмой год своей работы. Предприятие занимает территорию в черте города площадью 9,75 га. Численность работающих 1100 человек. Капитал предприятия – 270 млн. рублей. Количество акций 27806 штук. Объем годовой реализации составляет 5,5 млн. декалитров пива. Рост продаж в среднем, за последние 3 года, составляет 11%. Загрузка производственных мощностей достигает 80%. Изношенность основных средств на конец 1999 года – 28%. Годовой оборот (без НДС и акциза) – 350 млн. руб. Среднегодовая прибыль колеблется в интервале 70–90 млн. руб. Уровень общей рентабельности – 43,7%. Последние 5 лет предприятие является платежеспособным. В бюджеты разных уровней оплачиваем от 100 до 130 млн. руб. налогов.

Стратегические ориентиры акционерного общества базируются на трех основных направлениях: инвестиции в технологическое оборудование, инновации в продукцию и инновации в управление.

Ассортимент пива представлен 15 наименованиями, причем 5 оригинальных сортов пива были созданы в последние 4 года. Ежегодно в продажу поступало от 9 до 11 сортов пива, включая сортовую группу: «Златогорье», «Пантовое», «Медея», «Привал», «Ворсинское оригинальное», «Ворсинское темное». Разработана и внедрена технология приготовления светлого высококачественного пива «Привал», расширен ассортимент производства фирменного пива «Ворсинское»: «Ворсинское классическое» и «Ворсинское особое».

Кардинальных преимуществ рыночных преобразований мы пока не ощутили. Наоборот, к многочисленным проблемам прошлого добавились новые, а именно, финансово-ресурсный дефицит, неплатежи, разрушение традиционных рынков, кабальная налоговая система. В этих условиях пришлось переосмысливать подходы к организации и управлению предприятием. На волне энтузиазма многие из нас прошли обучение в западных школах бизнеса и опробовали методы широко насаждаемого в этот период западного менеджмента. В итоге для себя решили, что он не может пока служить актуальной основой для перестройки управления на отечественных предприятиях.

Неспособны условия возникновения и развития западного и отечественного менеджмента. Во-первых, западный менеджмент, по сути, является обобщением реальной практики управления производством передовых рыночных государств. Во-вторых, российские менеджеры должны научиться так же свободно владеть, как и их западные коллеги, всеми рыночными инструментами воздействия на объект управления (такими, как структура капитала, корпоративные механизмы, инвестиционно-проектный подход к организации бизнеса, дивидендная политика, портфельная организация и капитализация бизнеса, риски и многие другие). А это возможно только в случае, когда эти механизмы возникнут и реально заработают. В-третьих, в силу неразвитости рыночных отношений в России, западный менеджмент может быть частично использован для построения конкретной модели управления на конкретном предприятии.

Сравним западный и российский менеджмент с точки зрения концептуальных моделей и решаемых принципиальных задач. В целом, для модели западного менеджмента характерны: стратегические ориентиры, структура капитала, проблема повышения стоимости корпорации, минимизация производственного и портфельного риска, проблемы инвестиционной привлекательности и повышения цены акций, стратегии инновационной деятельности. Для российского менеджмента среди наиболее актуальных стоят задачи: обеспечение взаиморасчетов, мини-

мизация налогообложения, пополнение оборотных средств, обеспечение легитимной безопасности бизнеса, реструктуризация и реорганизация, борьба с задолженностью.

Наша концепция эффективного менеджмента ориентирована на реализацию организационно-системных принципов построения управления. Это означает, что предприятие рассматривается как производственная система целенаправленно взаимодействующих материально-вещественных энергетических и информационных ресурсов. Организованность, упорядоченность ресурсов задает основные (минимально) достаточные параметры управления. Функция управления является подчиненной функции организации. Высокий уровень организационных отношений минимизирует степень управленческого вмешательства, а, следовательно, минимизирует и затраты на управление.

Повышение уровня организационных отношений предполагается осуществить на основе бизнес-процессов и аналитического планирования. В этом контексте на предприятии осуществляются следующие работы: четко определяется стратегическая цель и направление движения ОАО; производится оценка ресурсов достижения цели; производится структурирование производств на базе бизнес-процессов; осуществляется разработка финансовой модели предприятия; определяются основные задачи управления; разрабатывается информационная модель и база данных; устанавливается локальная сеть на оптико-волоконной основе.

Основные принципы формирования эффективного менеджмента основаны на минимизации общих ресурсов производственной системы, за счет рационализации затрат на управление и ошибок от принятых решений.

Функция управления является подчиненной функции организации. Это означает, что высокий уровень организационных отношений минимизирует степень управленческого вмешательства, а, следовательно, минимизирует и затраты на управление.

Особенностью предлагаемой парадигмы управления является система поддержки управленческих решений, которую мы назвали «аналитическое планирование». Аналитическое планирование – непрерывный процесс принятия управленческих решений – строит процедуры управления не на принципах структурного представления объекта, а на основе бизнес-процессов, финансового моделирования и информационной поддержки управленческих решений.

В отрасли производства пива конкуренция обостряется. Мы это осознаем и предпринимаем необходимые шаги. Но проблема здесь в том, что пока не созданы равные возможности, одинаковые правила игры для всех участников. Естественно, что нам значительно сложнее получить

инвестиционные ресурсы, чем конкурентам, например, из Москвы и Санкт-Петербурга, хотя условия возврата кредита и рентабельность проектов вполне сопоставимы. Тем не менее, мы намерены реализовать наш проект и увеличить производство нашего пива в 2 раза.

**Межов И.С.**  
**ИНТЕГРИРОВАНИЕ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ**  
**ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА В УСЛОВИЯХ**  
**ПЕРЕХОДНОЙ ЭКОНОМИКИ<sup>13</sup>**

Стратегическими направлениями развития мировой экономики последних десятилетий являются процессы интеграции и глобализации. Изучению теоретических и практических вопросов отечественного опыта экономической интеграции посвящено большое количество работ<sup>14</sup>.

Обобщением этого опыта является вывод о том, что процессы интеграции, включая интеграцию промышленного и финансового капитала, составляют основу стратегического направления развития российской экономики, как в настоящее время, так и в обозримой перспективе.

В части публикаций рассматриваются объективные причины и условия интеграционных процессов, вызванные как общемировыми тенденциями постиндустриализации<sup>15</sup>, так и в качестве естественной реакции российской экономики на трансформационный шок девяностых годов<sup>16</sup>.

Объективность процессов интеграции, как, например, утверждает А. Мовсесян, обусловлена тем, что современная мировая экономика далека от классического рынка совершенной конкуренции и рыночного

---

<sup>13</sup> Автор – кандидат экономических наук, доцент экономического факультета АГУ. – *Прим. отв. редактора.*

<sup>14</sup> Среди них можно отметить: Винслав Ю., Хуснутдинов М., Пухова Е., Ухин А. К развитию постсоветских транснациональных корпораций (фактология, аналитика, предложения) // Российский экономический журнал. 1999. №11–12; Войтенко А. Состояние и перспективы официальных финансово-промышленных групп в России. // Российский экономический журнал. 1999. № 11–12; Вороновицкий М. М. Вертикальная интеграция поставщика и потребителя на рынках товара и капитала при перекрестном владении собственностью // Экономика и мат. методы. 1999. Т. 35. Вып. 1. С. 28–42.

<sup>15</sup> Волконский В.А. Институциональный подход к проблемам кризиса российской экономики // Экономика и мат. методы. 1999. Т. 35. Вып. 1. С. 11–27; Амосов А.И. О трансформации экономики России (С позиций эволюционно-институционального подхода) // Экономика и мат. методы. 1999. Т. 35. Вып. 1. С. 3–10.

<sup>16</sup> Амосов А. И. О трансформации экономики России... С. 3–10.

равновесия. Рафинированные либеральные концепции не в состоянии объяснить основные закономерности ее развития, в том числе процессы транснационализации и интеграции. В настоящее время в системе мирохозяйственных связей правила игры задают крупные ТНК и транснациональные банки (ТНБ), которые, по словам автора, «контролируют от одной трети до половины промышленного производства и более половины мировой торговли. За ТНК стоят государства»<sup>17</sup>.

Процессы интеграции приобрели устойчивость уже к концу XIX века. «Фирмы, использующие выгоды от масштабов производства, вертикальной интеграции, комбинаций с другими компаниями (слияния, поглощения, холдинги и др.), создавались в новых капиталоемких отраслях промышленности – нефтеперерабатывающей, химической, электротехнической, сталелитейной, машиностроительной и пищевой. Там концентрировались крупнейшие предприятия и развивалось стандартизованное массовое производство»<sup>18</sup>. Совершенно очевидно, что интеграция капиталов и производств осуществлялась в первую очередь в тех отраслях, которые на данный исторический период обеспечивали технологический прорыв и конкурентные преимущества. За годы своего существования капиталистическая система через естественный отбор выработала и оптимизировала механизмы ресурсного обеспечения инноваций. В общеисторическом контексте можно сделать такой вывод: к моменту возникновения и реализации новых технологий период эволюционного развития экономики на основе предыдущего технологического уклада заканчивался, как бы достигнув предельной общественной эффективности. К этому времени НТП предлагал новые технологии, принципиально более эффективные. Все организационные и ресурсные условия для этого были созданы на предыдущем этапе. Интеграция лишь завершала и организационно оформляла процессы концентрации активов и капиталов до необходимой «критической массы», когда актуализировались все элементы для внедрения новых технологий и повышения общественной эффективности производства. Получив конкурентные преимущества, интегрированная производственная структура в дальнейшем, используя эффект рычага, наращивала свое преимущество, проводя экспансию во всех направлениях, захватывая все новые и новые рынки. В развитых индустриальных странах именно механизмы интеграции, основанные на принципах самоорганизации, обеспечили в значительной мере быстрое и поступательное развитие их эконо-

---

<sup>17</sup> Мовсесян А. Г. Институциональный подход к стратегии социально-экономического развития // Экономист. 1998. № 4. С. 24–29.

<sup>18</sup> Шпотов Б. Корпоративное управление в XX веке: история и перспективы // Проблемы теории и практики управления. 2000. № 1. С. 90.