

ПРОЕКЦИИ ЭКОНОМИКИ

*Хорошие идеи стоят дорого,
но их отсутствие обходится еще дороже.*

Содержание

Предисловие

Контрольные вопросы

Финансы кризисного времени

Реверс глобальной экономики

Фрайбургская дорога

Единство регионов

50 ручных Хиросим

Вторая великая стена

Фундамент небоскреба

"Волшебный кубик" венгерской экономики

Алмазный поплавок в ядерной перспективе

Рурское чудо

Бюджеты "с человеческим лицом"

Восточная Азия: Правила десантирования

Арифметика макро-процессов

Дом, который экономит за нас

Продовольствие: энерго-промышленная перспектива

Топология бизнеса

Качество под диктовку

Почему нам не нужны хорошие товары

Американские проблемы японского успеха

Удачливая Кассандра

Слишком дорогая необходимость

Сказочник Перо из страны Советов

Технология чистой победы

Перспективное прогнозирование

Предисловие

Данная работа первоначально была опубликована в виде отдельных статей (в разных изданиях, на разных языках и под различными именами). С момента публикации (для некоторых статей это 1999 год) текст практически не менялся. Эти материалы также активно используются в качестве информационного фонда в одном из курсов ТРИЗ (Теория решения изобретательских задач), которые читаются авторами на протяжении нескольких лет. Курс предназначен для подготовки профессиональных ТРИЗ-консультантов в различных областях, в частности, в экономике, финансах, управлении. Учебный информационный фонд для этого направления ТРИЗ пока еще нельзя считать достаточным по объему и систематизированности. Поэтому, на наш взгляд, данная работа может представлять определенный интерес, как один из примеров неявного использования инструменты ТРИЗ для исследования, прогнозирования и развития различных социальных систем.

Основная идея работы – показать, что даже в самых кризисных, катастрофических внешних условиях можно получить решения, которые в реальные сроки выведут конкретную компанию или целое государство в зону успешного, эффективного развития. По-возможности, указаны действия как экономических, так и других механизмов, обеспечивающих этот выход. В то же время, сейчас это не более чем отдельные факты, частные проекции, из которых только предстоит построить цельную картину...

Авторы благодарят своих коллег и учеников за помощь в подготовке этой работы. Особая наша благодарность – украинским журналам «Содружество» и «Хортицкий бизнес-клуб», в которых была опубликована основная часть этих материалов, а также запорожскому историку и библиофилу Владимиру Николаевичу Шовкуну.

Наталья Нарбут, Александр Нарбут.
Украина - Корея, 2003-2004 гг.

Контрольные вопросы

для работы с информационным фондом по экономике

1. Назовите страны (регионы, компании), о которых идёт речь в конкретном разделе.
2. На данной территории происходит некоторый экономический процесс. Опишите его в краткой и полной форме.
3. Когда начался и когда завершился этот процесс. Что происходило в это время на соседних и отдалённых территориях (на аналогичных и лидирующих компаниях), в мире в целом.
4. Назовите основных и второстепенных участников процесса. Опишите конфликты между ними.
5. Как были устранены эти конфликты? Попробуйте описать способы устранения как рекомендации для других территорий (компаний).
6. Какие технологические (а также научно-исследовательские) процессы сопровождали данный экономический процесс. Как они могли измениться. Как это могло повлиять на экономический процесс.
7. Какие политические процессы сопровождали данный экономический процесс. Как они могли измениться. Как это могло повлиять на экономический процесс.

Финансы кризисного времени

Всякое время имеет свои приметы. У кризисного времени эти приметы особые. Если признать, что финансы - кровеносная система экономики, то на кризисное время эта система должна реагировать одной из первых. Другими словами, все социально-общественные проблемы должны не в последнюю очередь проявляться именно в финансовой сфере, в формировании и обращении финансовых потоков. Наличные деньги, банковская система и основные источники получения финансовых средств являются интереснейшими индикаторами, к тому же - весьма доступными для наблюдения и исследования.

"Монеты - как люди, худшие вытесняют лучших". Ироничные слова одного из героев Аристофана не потеряли своего значения до сих пор. Более того, теперь это вполне серьезно называется "законом Грешема": ценный для рынка металл вытесняется из монет другим, менее ценным. Другими словами: сознательно или нет, но государство (а именно ему давно принадлежит монополия выпуска денег) стремится сделать это с максимальной выгодой для себя. Естественно, кто-то при этом теряет...

Древнерусский серебряный рубль первоначально весил более 200 г (48 золотников), но уже при царе Алексее Михайловиче Романове не дотягивал даже до 30 г. Попытка, например, при Екатерине Второй искусственно выровнять, оздоровить денежное обращение, также полностью подтвердила древнегреческую истину. Формальная стабилизация серебряного рубля с одновременной заменой его медной монетой привела к тому, что иметь в кошельке даже 10 рублей стало затруднительно: вес такого кошелька тянул на десяток килограммов. Именно тогда императорское правительство пошло на замену металлических денег бумажными - кризисное время в России открыло эпоху ассигнаций.

Первоначально их выпустили "для облегчения денежного обращения" на общую сумму в 1 миллион рублей. Два банка (в Петербурге и в Москве) располагали каждый по 500 тысяч медных рублей, которые теоретически можно было получить в обмен на ассигнации. Но война с Турцией затягивалась и к 1774 году ассигнаций было уже вдвое больше, чем запасов меди для их размена. В 1786 г. общая сумма бумажных денег различного достоинства (от 100 до 5 рублей) превысила 50 миллионов. Одновременно два резервных банка сливаются в один - ассигнационный. В то же время был прекращен размен на серебро, имевшее самостоятельное хождение, а к 1802 году - и размен на медь. В 1810 г. изрядно обесценившихся бумажек было выпущено более, чем на 570 миллионов рублей и "рыночный курс" одного такого рубля составлял чуть больше 90 копеек серебром. Через год количество ассигнаций превысило 580 миллионов, а курс упал до 25,4 копеек серебром. Одновременно правительство вынуждено было поднять практически все налоги, "дотягивая" их до реального курса, а это, в свою очередь, прессинговало не только финансово-

экономическую, но и социальную структуру государства. В апреле 1812 года появился "высочайший манифест", в котором устанавливался принудительный курс ассигнаций. Как правило, за такими мерами следует падение деловой активности и рост социальной конфликтности в стране.

Парадоксально, но внутреннюю стабильность России спасла внешняя агрессия. "Визит" Наполеона в Москву "принял на себя" всю ответственность за предыдущие ошибки, просчеты и явные нарушения финансовой политики правительства России. Способ далеко не новый. Устранение внутренних кризисов с помощью еще больших кризисов внешних отмечено историей многократно. Но сухие цифры финансовых документов делают прозрачными самые конспиративные планы.

Посмотрим на таблицу, показывающую наличие в России бумажных денег в обороте (в миллионах рублей на 1 января указанного года).

1914	1665
1915	2947
1916	5737
1917	9225
1918	27313
1919	60765
1920	225015
1921	1168597
1922	17539435
1923	1994464460

Впечатляет не только стремительный рост явно необеспеченной наличности, но и то, что "вбрасывание" денег хронологически опережает наступление кризисных моментов.

Еще показательнее таблица реальной покупательной возможности денег за тот же период (в миллионах товарных рублей).

1915	2551
1916	3785
1917	3422
1918	1202
1919	333
1920	88
1921	64
1922	61
1923	97

Обратим внимание на то, что даже в разгар Первой мировой войны величина товарной массы возростала, следовательно - экономика функционировала

пусть в напряжении, но в нормальном режиме. Эпоха революций сделала кризис стремительным, лавинообразным. И не нужно думать, что такая ситуация была характерна только для территории Российской империи. На территории, например, империи Германской условия были сходными, следовательно, на финансовой системе они должны были отражаться похожим образом.

Вскоре после окончания Первой мировой в Германии появились банкноты достоинством в 10 тысяч марок. Проставленная нумерация позволяла выпустить по меньшей мере 100 миллионов таких бумажек. И не следует думать, что нумерация - дело произвольное. Ведь это не только явный финансовый индикатор, но и сигнал для фальшивомонетчиков. Поэтому можно доверять цифрам и хотя бы приблизительно оценить общую денежную массу. Прошло совсем немного времени и появилась новая банкнота (с "запасом" номеров на миллион экземпляров). Впечатляет номинал - 500 миллиардов (!) марок. Не могу сказать, является ли это абсолютным рекордом, но сумма государственного бюджета при таких банкнотах становится просто астрономической.





Что же касается "металлического" (золотого или серебряного) или товарного содержания таких денег - вывод можно сделать даже исходя из внешнего вида. Если банкнота в 10 тысяч марок выглядит вполне пристойно - сложный, многоуровневый рисунок, множество элементов защиты - то во много раз более "ценная" купюра смотрится почти примитивно. И это опять не исключение. Даже не вдаваясь в отдаленную историю - вспомните, как мы все были купоно-миллионерами и как выглядели эти странные деньги.

Если вас интересует кто выиграл Первую мировую войну - положите рядом послевоенные деньги Германии и США. Доллар тех времен во многом напоминает современный вариант. Разве что непривычно смотрятся два президента на лицевой стороне. И еще - дважды подчеркнутое металлическое содержание: "one silver dollar" и "silver certificate". Федеральная резервная система США в то время надежно, а главное - устойчиво обеспечивала денежное обращение (и, кстати, не только в своей стране). Даже сейчас, после потрясений сентября 2001 года, доллар остается популярной валютой. Одно из свидетельств этому - отсутствие в США достаточно серьезных попыток заменить федеральную денежную единицу на местные (отдельные известные случаи можно рассматривать скорее как рекламный ход для привлечения туристов, но никак не в качестве атаки на ФРС).



Не менее важным показателем является также отношение денежного обращения к налоговой системе. Неустойчивость финансов приводит не только к явным налоговым "перебоям". Предприятия, фирмы и целые территории при наступлении кризисной ситуации стремятся избавиться от государственных денежных знаков, которые только увеличивают риск финансовых потерь (инфляция - только один из вариантов). Отсюда - активизация чисто товарных (бартерных) отношений, появление денежных суррогатов на предприятиях, всяческих талонов, списочного распределения товаров и услуг... Впрочем, каждый из нас может самостоятельно оценить степень своего доверия к валюте страны, а значит и определить уровень кризисности времени, в котором живет.

Реверс глобальной экономики

11 сентября 2001 года вместе с небоскребами Всемирного торгового центра обрушились не только прежние представления о безопасности и защищенности. Буквально за несколько часов даже не-специалистам стало предельно очевидно, что глобальная экономика все-таки имеет свой реверс - оборотную сторону. И эта сторона не менее важная, чем аверс (лицевая), во всяком случае - судя по тем результатам, которые видел весь мир.

В конце 60-х годов прошлого века, когда глобализация экономики казалась чем-то весьма туманным, Кадзума Татеиси (президент японской фирмы Омрон) предложил SINIC - новую модель дальнего прогнозирования. Название модели складывалось из первых букв английских слов seed - innovation - need - impetus - cycle и в поэтизированном японском варианте звучало так: "От зерна инновации - к ростку потребности". Интерес к экономическим исследованиям был в те годы необычайно высок (достаточно сказать, что именно с 1969 началось присуждение Нобелевской премии по экономике), различных теорий

и моделей предлагалось множество. Из всей этой массы SINIC выделялась умением отграничить во времени действие некоторых глобальных факторов и показать важнейшие составные части процесса реализации каждого фактора. Например, в соответствии с моделью SINIC "эра компьютеров" к 2005 году должна смениться "эрой оптимизации", к 2025 наступит "эра автономности" за которой придет некоторое совершенно новое "естественное общество". Понятно, что развитие компьютеров будет продолжаться и после формального завершения их "эры", так же, как сами компьютеры не вытеснили полностью авторучки и устный счет. Но с другой стороны - в нашей повседневной жизни всегда могут присутствовать некоторые признаки того, что станет хорошо заметным только в отдаленном будущем.

Во всяком случае, следы будущей "эры автономности" впечатляют. То, для чего еще несколько лет назад требовались объединенные усилия многих крупных предприятий, а то и нескольких стран, сегодня стало возможным осуществить едва ли не в одиночку. Классический пример - весьма удачные "хакерные атаки" на тщательно оберегаемые сервера и внутренние сети банков, государственных структур, особых технологических объектов (включая ядерно-энергетические и авиа-космические). Но если в данном случае хоть как-то можно использовать одну из рекомендаций модели SINIC (постоянное внимание компьютерам, коммуникациям и контролю), то "автономность" в традиционных областях более неожиданна.

Не так давно в одной из стран Южной Америки обнаружили недостроенную военную подводную лодку. "Верфь" находилась на территории частных владений, принадлежность хозяина к наркомафии еще предстоит доказывать, ситуация выглядит анекдотично. Но это - на первый взгляд. На самом деле все гораздо серьезнее. Оказывается, совсем не обязательно подводные лодки воровать или тайно покупать. Современный уровень технологии позволяет их строить в условиях, которые раньше считались домашними, т.е. просто непригодными для любого производства.

Осенью 1991 года журнал "Техника - молодежи" опубликовал письмо, присланное в редакцию районной администрацией одного из российских городов. Администрация благодарила редакцию за серию материалов по созданию "на уровне школьных мастерских" некоторых технических изделий и просила выслать несколько тысяч экземпляров журнала (!), чтобы организовать "обучение и изготовление". И опять - проблема не в том, что "изделием" была модификация знаменитого автомата Калашникова, а районная администрация находилась в городе Грозный. Фотокопия письма на официальном бланке свидетельствует о том, что технологический уровень обычных школьных мастерских действительно позволяет быстро и почти без затрат преобразовывать их в мини-заводы по производству чего-нибудь очень нужного здесь и сейчас.

Вряд ли следует обвинять известный и хороший журнал в "потере

бдительности". Ситуация в другом: мы подошли к порогу, к некоторой черте, за которой глобальные проблемы для человечества создаются не только на уровне правительств сверх-держав, но и на уровне школьных мастерских умеренно развитых стран. Концентрация технологических и интеллектуальных ресурсов достигла критической величины. В этом немало положительного (вспомните, например, что первые компьютеры Apple были собраны из детского конструктора), но - "всякий жирный плюс состоит из двух жирных минусов". В любом случае, даже беглая, обзорная оценка ситуации позволяет сделать несколько интересных, хотя и неприятных выводов.

Прежде всего, необходимо учитывать, что потенциально опасными для целых стран технологиями может управлять очень небольшая группа людей (в некоторых случаях - даже один человек). При этом для получения глобального эффекта иногда достаточно весьма незначительных ресурсов (аппаратных, энергетических, финансовых и т.п.). Соответственно, реализация совершенно локальных, внешне незначительных целей этой небольшой группы может привести к весьма крупным последствиям. Косвенным подтверждением этому является тот факт, что реальные организаторы сентябрьских событий в США не стали известны даже через месяц. Специалисты насчитали по меньшей мере десяток организационных структур, которые могли быть заинтересованы именно в таком развитии дел. И что самое неприятное - любая из этих структур имела (и - продолжает иметь) для этого реальную возможность.

Классический детективный прием - поиск наиболее заинтересованного лица ("кому выгодно?") - также не дает однозначного результата. Уголовные законодательства цивилизованных стран вполне справедливо признают соучастием в любом преступлении только некоторые реально совершенные поступки. В данном случае таких поступков могло и не быть, хотя общая заинтересованность налицо. Достаточно вспомнить о бесследном исчезновении десятков тонн конструкционной стали, составлявшей каркас погибших небоскребов. Эту сталь (весьма дорогую) в течении нескольких дней вывозили в специально отведенные места, а затем - там попросту ничего не оказалось. "Металлоломные проблемы" оказывается существуют не только у нас. Но связывать чей-то "сопутствующий бизнес" с непосредственной организацией, планированием разрушения небоскребов вряд-ли допустимо.

Следующий неутешительный вывод состоит в том, что активное противодействие, "адекватный ответ" в современных условиях становится просто невозможным. Безусловно, с терроризмом необходимо бороться. Но завтра может выясниться, что организаторы первого ЧП нового тысячелетия всю свою жизнь прожили в Нью-Йорке, исполнителей готовили во Флориде, технику подвозили из Чикаго, а деньги переводили из Калифорнии. Ракетные удары в этом случае становятся весьма сомнительным средством. Более того, запретительные меры, попытки поставить под контроль все технологии, которые можно использовать в не-мирных целях, - такие попытки обречены на провал. Это невозможно уже потому, что глобальный негативный эффект

могут давать химические исследования и управление электрическими сетями, компьютерное программирование и исследование маршрутов перелетов птиц...

Поэтому, как это ни странно на первый взгляд, реальным средством борьбы с негативным использованием прогресса является прежде всего мобилизация технологических и интеллектуальных ресурсов. Еще 100-150 лет назад человечество проскочило "точку возврата", когда можно было плавно двигаться "назад к природе" или хотя бы попытаться "закрепиться на достигнутом". Прыжок в электро-машинный век сделал такой путь невозможным. Сейчас, в условиях глобальной нестабильности, трудно представить во всех деталях возможные направления движения в будущее. Безусловно, не удастся быстро и надолго погасить накопившиеся противоречия. Поэтому нужно как минимум разобраться в них, взглянуть на систему глобальной экономики с новых позиций, учитывая не только привычную, лицевую сторону.

"Ты должен сделать добро из зла, потому что его больше не из чего сделать".

Фрайбургская дорога

Возрождение Германии

Осенью 1945 года Германия фактически не существовала. Территория с немецко-язычным населением была разрезана зонами оккупации. Города (особенно крупные) лежали в руинах. Экономика в основном сводилась к черно-рыночному бартеру...

Пост-военный нокдаун, казалось, вывел эту страну из компании ведущих мировых держав если и не навсегда, то очень надолго.

Наследство, доставшееся первому канцлеру послевоенной Германии, могло согнуть любого, самого молодого и энергичного политика. В сентябре 1949, когда была провозглашена Федеративная Республика, председателю ХДС (Христианско-демократического союза) Конраду Аденауэру было 73 года. Он прожил еще 18 лет и 14 из них был федеральным канцлером. Его ХДС находился у власти до 1969 года. За это время Германия не просто залечила военные раны - она возродилась как высокоразвитая, супер-индустриальная держава. Достаточно сказать, что к 1970 ее доля в мировом производстве была больше, чем совместный результат Франции и Великобритании. А ведь это - "страны-победительницы", каждая из которых практически равнозначна ФРГ по природным и человеческим ресурсам. Более того, принятый в 1947 году план американской помощи западно-европейским странам ("план Маршалла") предусматривал приблизительно равномерное восстановление и развитие этих стран. Но путь Германии оказался на удивление форсированным. Это можно было бы назвать чудом, но в политике и в экономике чудес не бывает. Самые неожиданные, самые удивительные факты всегда имеют здесь ясную и точную

причину.

Как это ни странно, но корни германского "экономического чуда" лежат в том самом 1933. Только что получив власть, сверх-активная НСДАП начинает проводить новую экономическую политику. "Новизна" состоит в том, что большие и малые частные предприятия попадают во все более неблагоприятные условия, а основное преимущество переходит к государственным монополиям. Внешне, формально это выглядит как передача рабочим права собственности на все орудия их труда, но тут же эти орудия объявляются собственностью государственной - и передаются в управление директору завода (иногда это все тот же прежний владелец)... Через 12 лет союзные армии наглядно продемонстрируют неэффективность такой экономической политики. А тогда, в 1933, нашлось совсем немного специалистов, которые смогли оценить ситуацию реально и тем более - сказать об этом вслух. Но все-таки они были. И как раз исследования тех лет позволили им к 1945 не просто иметь большое желание вывести свою страну из пост-гитлеровского кризиса. Желание подкреплялось группой конкретных идей. А для их реализации уже разрабатывался целый комплект детальных планов...

Вальтер Ойкен был среди тех профессионалов, которые сумели спокойно работать даже под грохот барабанов штурмовых отрядов. Один из создателей химической технологии в промышленности Германии, он занимался абсолютно конкретными исследованиями. Надежное, устойчивое место профессора университета города Фрайбург (земля Баден-Вюртемберг) позволяло не отвлекаться от основной работы. Но - еще в 1934 он напишет симптоматическую фразу: "...конструирование аппаратов оставляет без применения обширную и плодотворную исследовательскую область". Химические технологии его устраивали, а вот их экономическое сопровождение - уже нет. Именно в то время и начали складываться первые кирпичики того, что позже назовут идеологией Фрайбургской школы.

Отправная точка этой идеологии - максимальное освобождение частного предпринимательства от государственного влияния. В насквозь тоталитарной Германии того времени одно это было почти вызовом существующей власти. Поэтому нужно было пройти через весну 1945 чтобы из этой стартовой точки начать выращивание новой экономики.

Начинать приходилось меньше, чем с нуля. Внутренний рынок Германии практически полностью разрушен. Колонии, откуда можно было бы подтянуть хоть какие-то ресурсы, захватили "страны-победительницы". Поэтому новому германскому правительству предлагалось в первую очередь развивать экспорт. Законодательное стимулирование внешней торговли, предельно мягкое таможенное законодательство, конечно, сыграли свою важную роль. Но такие "правила игры" установили у себя многие западно-европейские страны. Вскоре они создали Общий рынок (позже преобразованный в Европейское Экономическое Сообщество) и непосредственно в учредительном договоре

предусмотрели отмену всех таможенных пошлин и количественных ограничений в торговле между странами-участницами. Устанавливались также общие таможенные тарифы и общая торговая политика в отношении третьих стран. Вводился свободный обмен капиталами и рабочей силой.

Условия были равными для всех. Германия никаких льгот не получала. Поэтому преимущества нужно было создавать самостоятельно. Рекомендации Фрайбургской школы были однозначными: основу экспорта ФРГ должно составлять промышленное оборудование. На первом этапе - в машиностроении, химической промышленности, черной металлургии. Следующий шаг - развитие экспорта продукции и оборудования автомобилестроения, точного приборостроения, электротехнической, радиоэлектронной и текстильной промышленности. Доля в экспорте сельскохозяйственной продукции постоянно сокращалась (несмотря на то, что количественно и качественно этот вид продукции в стране все время возрастал).

Одновременно происходили существенные перемены внутри страны. Получаемые по "плану Маршалла" средства правительство вкладывало в форсированное техническое перевооружение соответствующих отраслей промышленности. Сокращались сроки эксплуатации станочного парка, модернизировались средства связи и транспорта... А вместе с этим (и это, наверное, самое главное) экономика Германии все больше приобретала вид социального хозяйства - благосостояние не только общества в целом, но и каждого в отдельности человека возрастало на глазах. Собственно, происходило то, что и должно было происходить.

Не нужно думать, что устранив государственную монополию в экономике Вальтер Ойкен и его коллеги старались избавиться от государственного влияния вообще. Государство должно было организовать такую законодательно-правовую среду, в которой можно было бы реализовать принципы максимально свободного предпринимательства. Поэтому один из последователей В.Ойкена - Людвиг Эрхард становится ключевым министром в правительстве Конрада Аденауэра. После ухода политика-ветерана с поста федерального канцлера его место занимает именно Л.Эрхард. Естественно, преемственность экономической линии сохранялась при нем максимально.

О высокой результативности, практичности идей Фрайбургской школы говорит и то, что всего через 10 лет после начала реализации этой программы правительство ФРГ начало поощрять частные германские инвестиции в другие страны. Германия, которая совсем недавно задыхалась от отсутствия денег, теперь могла сама вкладывать их за рубежом.

Четко разделились и функции самого государства. Экономическая иерархия стимулировала появление явно обособленных государственных уровней: федерального, земельного и общинного. Каждый из них - со своей компетенцией и вполне понятными правилами взаимодействия. Это отдельная

тема, но стоит хотя бы заметить, что федеративная Германия при всех своих земельных и общинных вольностях намного жестче и требовательнее в отношении выполнения обще-государственных законов, чем многие "унитарные государства". Что же касается экономических планов...

Первые шаги, например, Российской Федерации после распада СССР как-будто делались "по Фрайбургской дороге". Устранение государственной монополии проводилось стремительно. Частное предпринимательство становилось почти абсолютно свободным... К сожалению, восторг от первых успехов не позволил вовремя заметить, что другие - не менее важные шаги - отсутствуют. Более того, их никто и не собирался делать.

Характерный признак: почти две трети экспорта России сейчас - это сырьевые товары. Нефть, газ, руды выкачиваются из страны, никак не способствуя ее промышленному развитию. Еще в 1990 году доля готовой продукции в экспорте составляла 30%, а сейчас она едва достигает 15%. Ключевые экспортные позиции (машины, оборудование и транспортные средства) - это всего 10%! Для сравнения: те же позиции для США - 52%, страны ЕЭС - 47%, Япония - 68%. Даже социалистический Китай держит вполне нормальные 32%.

В абсолютных цифрах ситуация еще печальнее. Страна, попрежнему претендующая на статус мировой сверх-державы, экспортирует сейчас (по стоимости в долларах) своих машин и оборудования в 6,5 раз меньше, чем Южная Корея, в 4,5 раз меньше, чем Малайзия, и в 2,5 раз меньше, чем Таиланд!..

Конечно, можно жаловаться на то, что Россию не пускают на нормальные внешние рынки. Но - посмотрите еще раз на последовательность и взаимосвязь элементов программы Фрайбургской школы. Предусматривалось не просто стимулирование экспорта, но экспорта высоко-качественного и одновременно - проводилось форсированное переоснащение собственной промышленной базы (которое и создавало преимущество на внешнем рынке). К сожалению, России и здесь похвалиться нечем. Не только моральный, но и физический износ производственного оборудования составляет сейчас в целом по промышленности почти 70%. Причем, в наибольшей опасности - нефтепереработка, газовая и химическая промышленность, машиностроение...

К сожалению, ситуация в Украине аналогична российской. Наши страны никак не восстановятся после разрушительных "перестроечных реформ". И ошибки мы делаем одинаковые. Утешает одно: другие государства проходили гораздо более серьезные испытания - и сумели не просто вернуть себя к жизни, но и подняться в число мировых лидеров. Амбиции России известны. Украина, вероятно, тоже не прочь занять более приличное место, чем то, которое ей отводится сейчас (где-то между Зимбабве и Барбадосом). Вероятно, "Фрайбургская дорога" не единственный путь возрождения страны. Но этот путь - экономически свободного предпринимательства и четкого разделения

государственных уровней - показал свою эффективность. И не только в Германии. Наверное, другим странам есть смысл хотя бы попытаться его пройти.

Единство регионов

Возрождение Германии

Экономическое возрождение послевоенной Германии удивляет. Его много раз пытались копировать, но результат каждый раз оказывался ниже ожидаемого. Причина не только в том, что составляющие успеха - активный экспорт промышленного оборудования, форсированное технологическое перевооружение, рост наукоемкости производства - часто отрывались друг от друга. Даже действуя совместно, они не могли полностью реализовать свои преимущества до тех пор, пока их не поддерживала вся организационно-политическая структура государства.

Германии удалось успешно избежать такой ошибки. Провозглашение в 1949 году Федеративной Республики оказалось решением, которое во многом определило успех экономических преобразований.

Говоря о своем государстве, сами немцы всегда выделяют три его уровня, между которыми четко разделены компетенции власти.

Федеральный уровень - это ответственность за общее социальное обеспечение граждан, оборону страны, хозяйственные предприятия, общегосударственный транспорт, научные работы и исследования.

На уровне земель помимо регионального управления сконцентрированы ответственность за образование, органы юстиции и полицию, отдельные социальные вопросы, местный транспорт.

Муниципальное (общинное) управление занимается больницами, спортивными и развлекательными центрами, школами, в его ведении также вывоз мусора, состояние канализации и т.п.

Парадокс состоит в том, что внешне федеративная Германия, по своей сути является вполне унитарным, единым государством. Региональные различия, определенная автономность земель в вопросах культурной политики, гарантированное представительство в одной из палат парламента (Бундесрат) с правом контроля за принятием общегосударственных законов, - все это в конечном счете оборачивается безусловным выполнением уже принятых законов всеми без исключения гражданами страны, во всех землях.

В свою очередь государство также во всех своих действиях подчинено существующим законам. Любой гражданин страны может подать жалобу в независимый суд, если он считает, что государство (отдельный чиновник или

целая структура) нарушило какой-либо закон, тем более - Конституцию. К слову, законодательство Украины такой свободы своим гражданам не дает (обращение в Конституционный Суд, например, для простого гражданина невозможно, требуется посредничество чиновника).

Таким образом, граждане Германии фактически образуют еще один уровень государственной власти - часто не менее важный, чем остальные. Особенно это заметно на примере образования инициативных групп. Не входя юридически в государственную структуру, они тем не менее играют достаточно важную роль не только на муниципальном, но и на земельном и даже федеральном уровнях. Создаются такие группы полностью добровольно для выполнения конкретной задачи. Она может быть связана с транспортом и экологией, образованием и здравоохранением... Неудачное (с точки зрения местных жителей) место для промышленного строительства, плохой подбор кадров муниципальной школы, защита парка от вырубки - все это повод для формирования инициативных групп.

Иногда такие группы, успешно действуя длительное время, приобретают поддержку достаточного числа граждан - и становятся парламентскими партиями. Так, например, произошло с движением "зеленых". Но это достаточно редкий случай. Парламентских партий в стране очень немного. У них достаточно устойчивая база и потеснить кого-то на выборах в Бундестаг совсем непросто. Причина очевидна: достаточно стабильная и в то же время во многом успешная внешняя и внутренняя политика страны позволяет избирателям не бросаться из крайности в крайность, отдавая голоса известным и понятным идеям, устоявшимся партиям, авторитетным личностям.

Немцы - патриоты своих земель. Но реальные различия, например, между Баварией и Баден-Вюртембергом гораздо менее значительны, чем между Запорожьем и Крымом в унитарной Украине. Более того, если бы такие различия были еще меньшими - деление на земли в Германии нужно было бы сохранить. Немцы хорошо понимают, что как раз такое распределение государственных функций по уровням и делает политическое и экономическое устройство государства эффективным, а стране в целом обеспечивает единство, богатство и силу.

50 ручных Хиросим

Япония

"Одно из самых слабых мест в экономической структуре Японии - снабжение нефтью". Этой цитате более 60 лет. Именно так начиналась одна из статей в "Der Deutsche Volkswirt" за 1937 год. Уже тогда зависимость японской

экономики от импорта энергоносителей была практически полной. Например, потребность в бензине покрывалась переработкой собственной нефти только на 5%. Синтетическое химическое топливо промышленность не устраивало. Армию и флот - тем более. А прогноз был неутешительным: потребность в новых источниках энергии на протяжении ближайших 5 - 7 лет должна была возрасти вдвое. Следовательно, требовался поиск нетрадиционных путей энерго-обеспечения.

В 1939 году сначала немецкие, а затем и советские ученые провели первые опыты по расщеплению тяжелых атомных ядер нейтронами. При этом было зафиксировано выделение значительного количества энергии. Весьма значительного... Поэтому в том же году эксперименты по искусственному делению атомов урана и тория осуществили в японском Институте физических проблем.

Разгоравшаяся война перевела исследования в несколько специфическое русло. Институт техники сухопутных сил и авиации утвердил план создания в Японии атомной бомбы (на основе урана). Геологическая служба разыскивала на всех доступных ей территориях соответствующие месторождения - при активной помощи военных. Институт физических проблем, а также университеты в Токио и Киото разрабатывали методы обогащения урана. Насколько они не успели - сейчас трудно сказать. Генерал Чарльз Уиллоуби, начальник секретной службы при штабе главнокомандующего войск США на Дальнем Востоке, лично контролировал процесс демонтажа и затопления в Токийском заливе всех японских экспериментальных установок, имевших какое-либо отношение к физике высоких энергий. Это было осенью 1945. Хиросима еще дымилась. Радиоактивный пепел из Нагасаки при попутном ветре долетал до Кореи. Казалось, у японцев навсегда отняли всякое желание заниматься ядерными исследованиями. Даже теоретически.

Но промышленность нужно было развивать, а нефть и уголь попрежнему были в дефиците. К тому же - изменились некоторые глобальные приоритеты. В 1951 году подписывается не только американо-японский мирный договор, но и соглашение о взаимном сотрудничестве и гарантиях безопасности. А еще в апреле предыдущего года Американское физическое общество предоставляет Токийскому университету некоторое количество радиоактивных изотопов для научных и учебных целей. Предоставляет с разрешения весьма строгой Комиссии по атомной энергии США.

Возобновление научных и технологических исследований сопровождалось соответствующим изменением законодательной базы страны. В декабре 1955 года парламент Японии принял Основной закон по атомной энергии. Важная деталь: в этом законе провозглашалось, что ядерные исследования в Японии должны проводиться только в мирных целях. Весь окружающий мир в те годы (да и не только в те...) смотрел на ядерные разработки прежде всего как на путь к созданию нового оружия. Да и собственных граждан, переживших на себе

реальное применение урановой и плутониевой бомб, не так просто было приучить к мысли о полезности и необходимости ядерных технологий. Но практически одновременно с принятием Основного закона создается Комиссия по атомной энергии Японии. Ее возглавляет Исикава Итаро, который одновременно является председателем Федерации экономических организаций. И вскоре в Японии появляется первый ядерный реактор...

С самого начала, еще базируясь только на британских и американских реакторах, японцы сделали один крайне важный и точный выбор: в стране было запланировано создать не просто сеть АЭС, электростанций на ядерном топливе, но и группы предприятий для полного цикла - производства, обогащения и утилизации такого топлива, а также производство реакторов, строительство исследовательских и учебных центров. Мицубиси, Сумитомо, Фудзи, Хитачи и Тошиба стали головными компаниями, формирующими новую, лидирующую отрасль. Результаты очевидны. Если в Токай-1, первом промышленном реакторе в Японии (1966), доля оборудования собственного производства достигала всего 35%, а в последующих за ним Цуруга-1 и Фукусима-1 (1970-1971) этот же показатель едва превышал 50%, то Фукусима-4 (1978) - это более 90% японского оборудования, Синдай-2 (1985) - почти 99%. Постоянно растет наукоемкость отрасли. Отношение затрат на исследования к общему объему продаж уже много лет держится здесь на отметке 7 - 8% (для сравнения: в целом по обрабатывающей промышленности этот же показатель составляет менее 2%).

Сейчас в Японии действует более 50 промышленных и исследовательских ядерных реакторов. Среди них несколько реакторов-размножителей, вырабатывающих не только электрическую и тепловую энергию, но прежде всего - новое ядерное топливо. Другими словами - выполняющих функцию, ради которой был, например, построен 4-й блок Чернобыльской АЭС.

Наличие реакторов-размножителей, т.е. производство реакторного плутония не только делает страну более независимой в обеспечении себя ядерным топливом. Это еще и возможность (пусть даже гипотетическая) направить получаемый плутоний на изготовление боеголовок, ядерных зарядов. В конце концов, небезызвестная "Аум синреке" могла накапливать у себя не только боевые отравляющие вещества. Как ни странно, американские и западноевропейские политики в данном случае не особенно беспокоятся по поводу вероятности появления среди стран-обладателей ядерного оружия еще одной. А "Вестингауз электрик" и "Дженерал электрик", например, спокойно передают Японии перспективные (и не всегда исключительно мирные) технологии. Во-первых, не бесплатно. А, во-вторых, без реакторного плутония действительно нельзя построить эффективную ядерную энергетику. Достаточно сказать, что одна из программ развития японской энергетики предполагает в течении ближайших 5 лет довести содержание плутония в легко-водных реакторах до 30%. Одновременно вырастет доля частных предприятий, которые занимаются производством и обогащением ядерного

топлива.

Частные предприятия в ядерном цикле - вообще отдельная тема. Привыкнув за долгие годы к лозунгу "японское - значит отличное", мы не всегда ясно представляем, что высокая технологичность крупных корпораций часто не гармонирует с почти кустарным производством во многих мелких фирмах. Авария примерно годичной давности на одной из японских фабрик по производству обогащенного плутония показала, что даже в такой супер-передовой отрасли могут быть на удивление отсталые компоненты. И Япония, к сожалению, не исключение. Но, как бы там ни было, ядерная энергетика в частности и ядерная отрасль вообще продолжают активно развиваться. Бюджетное финансирование научных исследований здесь практически такое, как и в области информационных технологий. Экологические задачи, изучение Мирового океана и космического пространства - все эти весьма важные темы получают в сумме из японского бюджета меньше средств на свое развитие, чем одна ядерная энергетика.

К тому же, продукция атомной отрасли - одна из важнейших компонент экспорта Японии. И это при том, что в стране практически отсутствует разработка собственных залежей урана и тория, что по ряду причин осложняет, например, экспорт реакторов. Страны, в которых существует промышленная добыча ядерного сырья (Украина - в их числе), имеют гораздо больше возможностей для экспорта реакторного, генераторного и другого оборудования этой отрасли. Более того, в Украине существует немало научных и учебных структур, где уже многие годы (десятки лет) ведутся самые серьезные исследования ядерных процессов, готовились и готовятся квалифицированные кадры. Таким образом, экспортный потенциал нашей страны в области ядерной энергетике весьма высок. Но - ... Даже критическая зависимость от чужой нефти и чужого газа не заставили еще нас более внимательно отнестись к ресурсу, который может вывести Украину в ряд высоко-технологичных, передовых государств мира.

Мировые цены на нефть продолжают колебаться. Органические энергоносители в любой момент могут стать неэффективными или вообще недоступными. И тогда 50 ручных Хиросим наверняка выведут Японию из зоны возможных энергетических проблем. А вот другие страны могут опоздать. На долгие годы. Или навсегда.

Вторая великая стена

Особые экономические зоны Китая

Великая Китайская стена - одно из самых грандиозных сооружений в истории человечества. Протянувшись вдоль пустыни на 4 тысячи километров от

Тибетского нагорья до Желтого моря, она веками блокировала доступ в страну непрошеным гостям. Пожалуй, это один из самых красноречивых символов страны. И тысячи лет назад, и сейчас Китай упорно отстаивает свое право на собственную специфику. Суть не в названии, суть в принципе. То, что происходило на территории Поднебесной империи, является таким же внутренним делом китайцев, как и то, что происходит на территории Народной республики. Но - времена меняются, а, точнее, со временем меняется мир. Все более открытая мировая экономика рано или поздно вынуждает даже самые консервативные, замкнутые страны не просто реагировать на то, что происходит вблизи и вдали от их границ, но активно включаться в глобальные, региональные и локальные экономические процессы. При всей своей специфичности, Китай не мог слишком долго противостоять этой тенденции. Поэтому двадцать лет назад здесь начали строить вторую Великую стену...

Внешне идея не отличалась существенной новизной. "Вольные города-порты", зоны с особым экономическим режимом известны даже не десятки - сотни лет. Пограничная, портовая торговля всегда отличалась особым статусом. Но в Китае не ограничились обычными торгово-посредническими выгодами (хотя их также используют весьма широко). Здесь подошли к ситуации гораздо серьезнее. Для начала отметим, что Китай (с его четкой внутренней идеологией) попрежнему решает те проблемы, которые сейчас вроде и не актуальны для стран, расположенных на бывшей территории Советского Союза. Самая основная - как совместить свой политический и экономический строй с тем, что активно проникает в страну через "особые экономические зоны". Ведь Вторая стена - это целый ряд весьма значительных по площади районов, включающих крупные города-мегаполисы и целые провинции. Это многие десятки миллионов человек. А если учесть всех, кто в полуторамилиардном Китае связан с "особыми зонами", то получается, что значительная часть страны уже полтора десятка лет живет в "особых условиях".

"Неважно, какого цвета кошка - черная или белая, лишь бы она хорошо ловила мышей". Этот афоризм Конфуция применительно к экономике современного Китая впервые использовал Дэн Сяопин. Не сразу, но мысль вошла в руководящие документы государства, постепенно обрастая описанием рекомендуемых экономических моделей и конкретными цифрами. К подобным моделям и цифрам в Китае отношение уважительное. Здесь хорошо понимают разницу между доходом в сотню американских долларов в месяц на человека (плановый показатель на ближайшую перспективу для ряда "особых экономических зон") и теми микро-доходами, которые были еще недавно, а во многих местах страны остаются до сих пор. По сути, для всего Китая "особые зоны" стали зримой надеждой. Но они также ясный показатель для "иностранных гостей". Весьма благоприятный, а главное - стабильный инвестиционный климат привлекает, несмотря на сохраняющиеся идеологические и политические сложности.

Характерный пример - зона Таншань на северо-востоке страны. Именно здесь историческая Великая стена подходит к самому берегу Бохайского залива Желтого моря. Но дело не только в этом совпадении. Зона интересна прежде всего определенной "чистотой экономического эксперимента", хотя и стоил этот эксперимент слишком дорого. 28 июня 1976 года здесь произошло одно из самых разрушительных землетрясений XX века. Миллионный город был практически уничтожен. По официальным данным практически сразу погибло более 200 тысяч человек, 160 тысяч были тяжело ранены... Памятник и музей - вот то, что напоминает о самой стихии и борьбе с ее последствиями. В самом городе других следов катастрофы давно нет. В основных микро-районах сейчас более полутора миллиона человек, а в целом в Таншане - 7 миллионов. Заново отстроены не только жилые кварталы. Полностью восстановлены предприятия тяжелой промышленности, имеющие здесь практически столетнюю историю. Один перечень природных ресурсов, добыча которых превысила прежний уровень, заслуживает отдельного рассказа: уголь, нефть, железная руда, золото, мрамор, белая глина для фарфора, цементный и флюсовый известняк... Рядом - континентальный шельф с недавно разведанными (и весьма значительными) запасами газа, марганца, кварца, серебра, хрома. Плюс традиционно эффективные сельскохозяйственное производство и рыбный промысел... Так вот - при всей простоте напрашивающегося решения "добывать и продавать", особый экономический район Таншань выбрал совсем другое направление "зарабатывания валюты".

"Импорт сырья - обработка, добавление стоимости - экспорт". Это та схема, которую стремятся реализовать во всех "особых районах". Как правило, под импортом понимается ввоз сырья и первичной продукции из внутренних районов Китая. Но несколько лет назад (сначала в провинции Цзянси, а затем и в других приморских регионах) начали практиковать использование сырья и полуфабрикатов из других стран с последующим экспортом готовой продукции в эти же или третьи страны. Почему это выгодно Китаю - очевидно. Что же касается третьих стран - их интересы обеспечиваются прежде всего резким снижением трудозатрат. Китайские экономисты и политики даже не скрывают, что на протяжении определенного времени страна готова выполнять работы в международной кооперации по очень низким расценкам (другими словами, - при весьма низкой оплате труда персонала). "Подтягивание" уровня оплаты осуществляется без спешки, никого особенно не беспокоит существенная разница в доходах жителей различных районов страны. Во-первых, эта разница в значительной степени нивелируется существующей системой перераспределения, а, во-вторых, постепенно наращивается технологическая мощь производства во всем его диапазоне.

Безусловно, традиционно значительные человеческие ресурсы позволяют Китаю до сих пор в буквальном смысле вручную выполнять такие работы, которые в развитых странах давно механизированы и автоматизированы. Но это совсем не означает, что производство (тем более - в "особых экономических зонах") развивается только благодаря трудолюбию и энтузиазму. Собственные

космические и ядерные комплексы Китая обеспечиваются собственными же научно-технологическими исследованиями в самых разных направлениях. Например, в приложении к девятому пятилетнему плану было обозначено 46 приоритетных тем в области высоких технологий, социального развития и обеспечения страны продовольствием. Одна из позиций - разработка новых магнито-оптических носителей информации высокой плотности и соответствующих устройств записи и считывания. Работы в этом направлении успешно выполняются, результаты используются для производства экспортной продукции в "особых зонах". Попытки несанкционированного ("пиратского") использования этой технологии в Китае были пресечены быстро и достаточно жестко, поэтому сейчас даже речи нет о каких-то санкциях против активного китайского производителя. Тем более, что руководство страны не только вынуждает "играть по правилам" свои предприятия, но и не оставляет без последствий случаи недобросовестной конкуренции со стороны иностранных компаний (даже если "конкурентная война" ведется на высоком политическом уровне).

Вторая стена имеет не только чисто экономическое значение. Сами китайцы подчеркивают, что в "особых экономических зонах" с эффективной экономической структурой складывается также соответствующая эффективная политическая система. Не отказываясь от своей специфики (как тысячелетней, так и пятидесятилетней), Китай достаточно спокойно воспринимает происходящие изменения. Например, переход Сянган (Гонконга) из-под юрисдикции Соединенного Королевства в состав КНР сопровождался паническим оттоком капиталов с этой территории. Прошло совсем немного времени - и деловая (в том числе финансовая) жизнь бывшей британской колонии почти полностью восстановилась. Одной из важнейших причин этого специалисты называют существование рядом с особым районом Сянган особой экономической зоны Шэньчжень. Белая кошка рядом с черной первоначально только училась правилам нормальной охоты, затем наступил важный (и болезненный) момент конкуренции и наконец - образование эффективного комплекса. Принцип "одно государство - две системы" виден здесь сегодня наиболее отчетливо.

Фундамент небоскреба

Малый бизнес в США

Америка - страна небоскребов. С этим трудно спорить до тех пор, пока в этой самой Америке не побываешь. А вблизи вдруг оказывается, что большинство американцев предпочитают небольшие городки с домами максимум в два этажа, а то и просто комфортабельный автоприцеп. И совсем не потому, что небоскребов на всех не хватает.

Америка - страна крупных корпораций... Их действительно там много. Только на 500 наиболее заметных работает свыше 10 млн. человек, суммарная ежегодная прибыль перевалила у них за сотню миллиардов долларов, активы исчисляются триллионами... И все таки корпорации - только одна из частей экономики государства. Данные Управления по делам малых предприятий США весьма красноречивы: более трети всех работающих в стране заняты на фирмах и компаниях с количеством сотрудников до 100 человек. А если учесть, что существует немало средних предприятий (с количеством сотрудников до 500 человек), то оказывается, что малый и средний бизнес в США создал примерно столько же рабочих мест, как и крупные корпорации.

Стремление многих американцев жить не только в небоскребе, но и в небольшом собственном доме можно пытаться объяснить причинами психологическими, "менталитетными". С бизнесом ситуация другая. Бизнес в любой стране подчиняется точным экономическим законам. И эти законы невозможно изменить или хотя бы "чуть-чуть подправить" путем самого единодушного голосования в Конгрессе или Сенате. Другое дело, что эти законы можно попытаться игнорировать. Но результат при этом всегда будет огорчительный. Поэтому успешность американской экономики не в последнюю очередь зависит от того, что после долгих лет "экономических экспериментов" США возвращаются к модели, достаточно точно следующей реальным экономическим законам.

Иерархичность - важнейший элемент этой модели. Дело в том, что крупные корпорации и самые мелкие предприятия на самом деле существуют в тесной взаимосвязи друг с другом. При всем стремлении корпораций монополизировать свои функции (продукцию, рынок и т.п.), каждая из них вынуждена "терпеть" в качестве младшего партнера примерно десятков средних предприятий, в свою очередь каждое среднее предприятие окружено группой мелких...

Нужно заметить, что мелкие предприятия отличаются от крупных не только количеством работников и объемом продаж. Идеология крупного предприятия состоит в том, что оно стремится замкнуть в себе как можно больше (не менее 80%) переделов от сырья до готовой продукции. В неустойчивой, неразвитой экономической среде это бывает необходимым даже для небольших по численности занятых и объему продукции предприятий. Там же, где существует нормальная экономика, устойчивые отношения с деловыми партнерами позволяют организовывать работу без излишней "гигантомании", но с гораздо большей эффективностью.

Характерно, что в новых, передовых отраслях США доля мелких и средних фирм очень высока. Причем, "новизна" касается не только производства компьютеров или бытовой радиоэлектронной аппаратуры (там этот показатель составляет 91,9% и 96,3% соответственно). Производство, например, женской

одежды также требует частых и радикальных перемен в технологии, конструкции изделий, материалов, которые используются при их изготовлении. Соответственно, такая динамичность наиболее доступна мелким фирмам, которые в этой отрасли составляют 99,9%.

Более консервативны в США, например, автомобилестроение и, тем более, черная металлургия. Но даже в этих, изначально крупномасштабных отраслях, доля малого бизнеса составляла 79,4% и 66,8% соответственно (данные на 1982 год).

Существенная деталь: если в странах с пост-советской экономикой мелкие фирмы вокруг корпораций занимаются в основном посредничеством при сбыте готовой продукции, то американская модель предполагает нечто прямо противоположное - участие этих предприятий прежде всего в основном производственном процессе. Иногда за этим стоит, например, всего лишь изготовление правого переднего крыла для автомобиля строго определенной модели в количестве трех штук в неделю. Но чаще - разработка принципиально нового изделия или технологического процесса. В первом случае малое предприятие может несколько лет подряд работать без особого напряжения, с невысоким, но стабильным доходом. Во втором - есть риск вообще не получить положительного результата, но в случае удачи...

С учетом большого числа малых предприятий, удачи случаются достаточно часто. По данным уже упомянутого Управления более 50% технических изобретений в США создаются и реализуются именно в рамках малого и среднего бизнеса. Соответственно, именно там появляется большинство новых видов продукции, причем, не только финишной (типа товаров широкого потребления), но и сложной, наукоемкой, предназначенной для совершенствования самих производственных процессов.

Кстати, научно-производственные исследования во многих случаях проводятся именно небольшими по численности группами высококвалифицированных работников на оборудовании, которое они арендуют у крупных исследовательских центров. Иногда деятельность таких "мозговых фирм" обеспечивается другими малыми предприятиями, производящими для них необходимое нестандартное или специализированное оборудование, а также изготавливающими опытные образцы продукции. В некоторых случаях такие объединения оказывались устойчивыми и превращались в крупную корпорацию, но, как правило, большинство стремится сохранить самостоятельность, выполняя "точно и вовремя" небольшие, но весьма прибыльные заказы. Например, малые предприятия активно работают на Пентагон, НАСА и другие правительственные структуры.

Весьма характерны списки передовых, наиболее быстро растущих мелких предприятий. Например, в период 1981-1985 годов в десятку лидеров входили фирма по передаче технологий, транспортное агенство, фабрика игрушек для

обучения, производство лабораторного оборудования, фабрика одежды, компьютерная и программная фирмы... Все они начинали с десятка работающих, но уже в первый год получили прибыль за сотню тысяч долларов. К концу "капиталистической пятилетки" практически каждое из них получало прибыль, превышающую десять миллионов, при этом численность работников возрастала совсем не так стремительно - формально эти предприятия так и остались в числе малых.

Более того, многие предприятия мелкого и среднего бизнеса в США вообще не стремятся перейти в разряд крупных корпораций. Иллюзия престижности, внешней привлекательности большой фирмы-"небоскреба" захватывает не всех, а самое главное - существует экономический механизм, делающий выгодным именно работу в малом бизнесе. Прежде всего, это возможность получения займов и кредитов на достаточно льготных условиях, к тому же под государственные гарантии. Одним из таких гарантов выступает все то же Управление по делам малых предприятий, которое имеет право ответственности за 3,5 миллиарда долларов ежегодно, направляемых на приобретение оборудования и других материальных ресурсов для своих подопечных.

Налоговая реформа 1986 года также явно протезировала малому бизнесу. Если годовой доход свыше 75 тысяч долларов облагался налогом по ставке 34%, то для сумм, меньших 50 тысяч, это было всего лишь 15%. Существовала еще одна промежуточная ставка в 25% - и этим варианты налогообложения исчерпывались...

Особое внимание к 80-м годам вовсе не случайное. Это период выхода США из экономического кризиса, период реформ, проводимых президентом Рональдом Рейганом. Дело не только в том, что Украина сейчас крайне нуждается в подобных эффективных реформах. Не менее важно, что сами США, по сути, начинают новый этап "рейганомики". Приход в Белый дом президента-республиканца сопровождался весьма показательными шагами. Прежде всего Джордж Буш (младший) резко понизил налоги, которые за время правления демократов успели существенно "подрости". Одномоментная потеря бюджета по разным оценкам составит от 1,3 до 1,6 триллиона долларов. Но одновременно практически вся экономика получает мощный стимул к развитию. И это касается не только крупных корпораций. Безусловно, эффективнее будет работать также малый и средний бизнес.

Но было бы неточно описывать положение малых предприятий в США только радужными тонами. Та же неумолимая статистика свидетельствует: всего 10% небольших фирм работают более 5 лет, каждая четвертая из новосозданных становится банкротом уже в первый год существования... Впрочем, далеко не все закрывающиеся предприятия действительно разоряются. Иногда исчезнувшая фирма практически сразу проявляется в соседней (родственной) отрасли. Или происходит процесс слияния-дробления компаний (что, кстати,

дает определенные налоговые льготы). Что же касается тех предприятий, которые действительно потерпели экономическую неудачу, то в большинстве случаев причиной этого является низкий уровень качества управления, связанный с недостаточным образованием, бизнесовой квалификацией хозяина малого предприятия. Характерно, что большинство неудачников - люди физического труда, которые после ликвидации своего безуспешного начинания, возвращаются на прежнюю работу.

Кстати, влияние уровня образования на результат даже самой неквалифицированной работы оказывается неожиданно высоким. Еще в конце 60-х питерские ученые-психологи, исследуя производительность труда на конвейере объединения "Светлана" (электронная промышленность) обнаружили, что для нормальной работы на таком рутинном месте необходимо как минимум полное среднее образование. А еще лучше - хотя бы пару курсов высшего. Сейчас это общепризнанный факт. Поэтому совсем не случайно одно из первых распоряжений нового президента США касается реформы образования. "Самое капиталистическое" правительство готово доплачивать родителям школьников необходимую сумму, если эти родители хотят дать своим детям более качественное среднее образование. Вероятно, Америка действительно считает такое вложение экономически выгодным...

Диапазон малого бизнеса в США практически перекрывает всю экономическую структуру. Здесь и различные виды производства, и аграрный сектор, и сфера обслуживания... И все таки есть одно направление, которое в настоящее время развивается наиболее стремительно. Это бизнес, связанный с Internet-технологиями. Рабочие места программистов стремительно трансформировались в виртуальные офисы мелких и средних фирм, появились сетевые банки, супер-маркеты, фирмы развлечений и университеты. Виртуальные города, первоначально воспринимаемые как игрушка для студентов, приобретают все больше явно реальных функций. Кто сейчас вспомнит, например, что сверх-популярная (и - весьма прибыльная) "Yahoo!" была всего лишь шуткой почти для личного пользования. Малый бизнес, помноженный на весьма существенные возможности современных технологий, приводит к совершенно неожиданным эффектам. Соответственно, возникают проблемы с запаздывающим законодательством, растут противоречия с традиционными отраслями, которые далеко не всегда хорошо подстраиваются под эти новинки. А самое главное - нормальные экономические модели, подталкиваемые новыми информационными технологиями, постепенно проникают даже в те страны, которые не спешат с экономическими реформами.

Немного статистики.

Так выглядели некоторые показатели, характеризующие развитие малого бизнеса в США в период "рейганомики". Данные Census of Manufactures (официальная промышленная перепись), журналов Economic Notes, Newsweek, Plowshare Press, Business Week и др.

1. Средняя выработка на одного работающего в год (в тысячах долларов):

Производство компьютеров - 55,0;
Черная металлургия - 50,7;
Автомобилестроение - 36,1;
Теле-радиопроизводство - 27,8;
Производство женской одежды - 17,1.

2. Средняя почасовая зарплата наемных работников (в долларах):

Производство компьютеров - 8,03;
Теле-радиопроизводство - 7,62;
Черная металлургия - 10,81.

Для сравнения - среднемесячная заработная плата в электронной промышленности (с учетом премий) при средней квалификации (в долларах):

Ирландия - 600;
Мексика - 350;
Гонконг - 295;
Сингапур - 240;
Респ. Корея - 225;
Малайзия - 185;
Тайвань - 145;
Таиланд - 105;
Филиппины - 100;
Индонезия - 50;
Шри-Ланка - 45.

3. Средняя продолжительность годового отпуска (в днях):

США - 12.

Для сравнения:

Япония - 11;
Швейцария - 21;
Великобритания - 22;
Франция - 25;
ФРГ - 30.

4. Налоговый взнос в среднем на одного жителя в некоторых городах Кремниевой долины (Калифорния) - центра электронной промышленности США (в долларах в год):

Лос-Альтос-Хиллс - 49600;

Монте-Серно - 37700;
Купертино - 33600;
Саратога - 33000;
Санта-Клара - 31300;
Сан-Хосе - 20800.

Для справки: численность населения, например, Сан-Хосе практически равна численности населения Запорожья.

5. Величина "рисковых" инвестиционных вложений в малый бизнес США (в миллиардах долларов):

1982 г. - 1,7 (из них востребовано 1,6);

1983 г. - 4,1 (из них востребовано 2,0).

"Волшебный кубик" венгерской экономики

Осень 1988 года для Восточной Европы оказалась более, чем контрастной. От Польши на севере до Болгарии на юге прокатывались погодные и политические циклоны, которые вскоре вылились в крайне активные, местами - кровавые события. В этом бурлящем потоке относительное затишье в Венгрии казалось если не угрожающим, то, во всяком случае, - предгрозовым.

Действительно, к середине 1990 года в этой стране формально закончилось многолетнее правление единственно-непогрешимой партии. Соответственно, кардинально изменились все политические ориентиры. Но вряд ли перемены могли оказаться достаточно глубокими и устойчивыми, если бы смена политических ориентиров не была подкреплена сменой ориентиров экономических. Особенно важно то, что планирование и осуществление реальных преобразований в экономике Венгрии началось еще за несколько лет до начала преобразований политических. Можно назвать и более точный момент - ноябрь 1988 года. Именно в это время в Будапеште проходит первый Восточно-Европейский инвестиционный семинар.

Важность мероприятия легко прослеживалась по перечню организаторов, где были представлены как минимум заместители министров экономики, юстиции, финансов, труда, чиновники соответствующего уровня из налогового бюро, Национального банка... Не менее интересен был список западных гостей. Помимо просто потенциальных инвесторов (каждому из которых, кстати, только право участия в трехдневном семинаре обошлось примерно в тысячу американских долларов), здесь присутствовало немало бизнес-консультантов из Западной Германии, Австрии, США... Собственно, весь семинар делался прежде всего для них. Именно консультанты должны были убедиться в

реальности и перспективности предполагаемых экономических преобразований и, в свою очередь, убедить своих деловых партнеров сделать выбор в сторону Венгрии в частности и Восточной Европы вообще.

Сделать это было совсем не просто. Венгерские реалии, весьма привлекательные при взгляде из соц-лагеря, становились не просто угрожающими, а почти катастрофическими с нормальной точки зрения. Прежде всего, постоянно росла внешняя задолженность. К этому времени она достигла более 1800 долларов на каждого жителя страны (практически вдвое превышая соответствующий показатель, например, для Польши или Болгарии). Внутреннее инвестирование стремительно сокращалось. И население, и предприятия всех форм собственности стремились вывести свои денежные средства из государственной финансовой системы, попросту говоря - экономика "уходила в тень".

Серьезные проблемы возникли в промышленности. При относительно высокой доли, например, машиностроения и электроэнергетики (более 32% в сумме) в общем объеме производства, экспортный потенциал этих отраслей начал резко снижаться. Разрушение реального рынка стран Восточной Европы и, прежде всего, СССР привело к тому, что не оплачивалась даже продукция, произведенная по договорам с этими странами. В то же время, выход на рынки с твердой валютой оказался совсем не простым делом. Поэтому, например, доля машиностроительной продукции в экспорте Венгрии всего за пару лет уменьшилась более чем с 60% до 23%, в то время, как доля продукции металлургических предприятий возросла с 4,5% до 15,5%. Более чем вдвое выросла доля экспорта строительных материалов, продукции химической промышленности. Нужно ли говорить, что для страны это оборачивалось не только нарастанием экологических проблем, но и существенными прямыми экономическими потерями.

Попытки как-то реформировать сельское хозяйство также быстро затормозились прежде всего потому, что новые (фермерские) структуры для эффективной работы требовали новой техники, весьма отличающейся от применяемой в крупных коллективных хозяйствах. Поэтому нельзя было просто поделить между новыми хозяевами старую технику, нужно было приобретать новую. Для этого требовались немалые средства (минимум 100 тысяч долларов на одно хозяйство), к тому же производство такой техники в стране практически отсутствовало.

Технологические и экономические проблемы немедленно потянули за собой проблемы социальные. Безработица (в том числе скрытая). Падение уровня жизни. Криминализация экономических отношений. Нарастание различий между отдельными регионами и группами населения. Все это, к сожалению, хорошо нам знакомо. Но если на территории бывшей сверх-державы количество проблем не сильно уменьшалось со временем, то наши восточно-европейские соседи сумели изменить ситуацию еще в самом начале пути.

Проблемы от этого не перестали быть проблемами, но их решение стало во многом проще, естественнее, если хотите - понятнее.

Основной задачей семинара в Будапеште было формирование принципов будущего законодательства стран Восточной Европы по всем направлениям экономики, финансов, трудовых отношений. Пожалуй, наиболее привлекательно выглядел "принцип моральности законодательства" с весьма несложной формулировкой: "Закон морален если его выгодно выполнять и невыгодно обходить". Другими словами, законодательство должно делать привлекательным активную производственную деятельность, уплату налогов, заботу об экологии, социальные взносы... Безусловно, отрабатывались и конкретные шаги, но важность выработки самых общих правил практически без возражений принимали как организаторы, так и гости.

Что же касается конкретных законов - некоторые из них обсуждались здесь же, на семинаре, и вскоре были приняты в стране официально. Прежде всего, это относится к закону об экономических обществах и объединениях. К сожалению, нет возможности говорить о нем подробно, но вполне достаточно такого примера. По данному закону некоторые действия экономического общества требуют согласия министра финансов и министра торговли. Так вот, если в течении некоторого времени после подачи соответствующей просьбы ее не отклонили, то считается, что разрешение получено (!).

Решения такого типа оказались новинкой не только для стран Восточной Европы, но и для их западных партнеров. Более того, оказалось, что предлагаемые новые формы для экономики страны (от государства в целом до отдельного предприятия), хорошо согласовываясь с практикой Венгрии, Чехии или Польши, непонятны, например, для партнеров из Австрии, поскольку там просто не знают о некоторых особенностях деятельности на этих территориях. "Советы, полезные для западной экономики, могут нанести восточно-европейскому хозяйству немалый вред" - это цитата из статьи профессора Каталин Сабо (Будапештский университет экономических наук). Соответственно, некоторые требования западных партнеров, касающиеся условий инвестирования, также оказались, мягко говоря, неточными.

Пожалуй, заметнее всего эти неточности обозначились в процессе приватизации. Не вдаваясь в дискуссии по этому достаточно острому (до сих пор) вопросу, сошлемся только на опыт Чехии, где "моральность" приватизационного процесса и учет восточно-европейской специфики были использованы достаточно хорошо. Вацлав Клаус, премьер-министр Чехии в тот непростой период, указал несколько принципов, которым должна следовать приватизация. Назовем только два из них:

- * цель приватизации состоит в том, чтобы найти новых частных ("эффективных") владельцев, а не в том, чтобы максимально увеличить госдоходы за счет продажи государственного имущества;
- * приватизация должна начинаться не на правительственном, а на микро-

уровне. Специальное правительственное агентство должно выполнять только процедурные функции. Функции планирования, организации, модернизации и т.п. не должны быть спущены сверху.

Вацлав Клаус называл еще несколько важных моментов как приватизации, так и всего процесса реформ. Например, он также считает, что роль западных консультантов должна быть сведена к минимуму. А привлечение иностранного, внешнего капитала хотя и полезно, но ему не следует отдавать предпочтение перед внутренним. Более того, по его мнению, роль иностранной помощи в процессе реформ в лучшем случае незначительна...

С этими положениями можно дискутировать. Теоретически. Но на практике и Венгрия, и Чехия за последние десять лет не только преодолели последствия неизбежных потрясений от смены экономических формаций, но и приобрели относительно устойчивое (и - привлекательное) экономическое положение. Кстати, во многом именно благодаря своевременно и точно выработанным ориентирам. При этом для нас весьма важно, что "волшебное превращение", напоминающее известную игру - собирание граней кубика Рубика, происходило не только с экономикой стран в целом, но и на уровне отдельных предприятий или их объединений.

Сейчас многие серьезные финансово-промышленные структуры в Украине находятся перед нелегким выбором. Для них весьма важно обеспечить собственное нормальное развитие на протяжении достаточно длительного времени (как минимум - на десяток лет). Но при этом необходимо учитывать, что внешние условия для такого развития в Украине крайне неблагоприятны и могут оставаться такими в дальнейшем. В частности, внутренний рынок большинства товаров и услуг весьма неустойчив. В то же время внешний рынок остается или вообще недоступным, или выход на него весьма затруднен.

Например, практически невозможно продвигать на экспорт готовую продукцию в виде потребительских товаров (в том числе высококачественных). В большинстве случаев для этого необходима развернутая сбытовая сеть, которую очень сложно построить на чужой территории в условиях резкого ограничения финансирования и острой конкуренции. Даже перспективное новое изделие оказывается плохим товаром (приносит явно недостаточную прибыль сравнительно с затратами, понесенными на его разработку и продвижение).

Практика показывает, что в большинстве случаев предприятия Украины, России и других пост-Союзных стран находят выход в переходе на экспорт сырьевой продукции или полуфабрикатов. Но это не только резко понижает общее качество, уровень производства, но и делает ситуацию для предприятий весьма неустойчивой ввиду значительной конкуренции со стороны более дешевой аналогичной продукции из стран Южной и Юго-Восточной Азии, Латинской Америки и Африки.

Рекомендации, выработанные для Восточной Европы более десяти лет назад, попрежнему действенны. В соответствии с ними, если финансово-промышленная структура ставит своей целью длительное устойчивое положение среди аналогичных структур развитых стран, то для нее оказывается необходимым в кратчайшие сроки перейти на экспорт принципиально новой продукции, в частности, оборудования для производства и обслуживания перспективных изделий.

Это прежде всего позволяет войти в зону практически полного отсутствия конкуренции. К тому же, такая продукция, как правило, высокорентабельна ввиду существенной доли в ее стоимости интеллектуальной компоненты. Доступ этой продукции на рынок достаточно прост.

Таким образом, для перспективного развития предприятия или финансово-промышленной структуры необходимо:

- * с достаточной степенью точности определить (спрогнозировать) новые перспективные изделия и технологии их производства (в широком спектре или по некоторым выделенным направлениям);
- * наметить пути создания промышленного оборудования для производства таких изделий, в том числе и с использованием ресурсов уже существующих производств;
- * развернуть систему подготовки кадров для реализации новых технологий

За внешней простотой - немало "подводных камней". Например, необходимо учитывать, что подобная работа является в значительной степени трудоемкой и требующей высоко-квалифицированных исполнителей (в том числе - в области прогнозирования развития систем). В то же время, затраты на стартовом этапе относительно невелики по сравнению с эффективностью реализации даже незначительного количества действительно перспективных решений. И самое главное - это реальный, эффективный, выгодный путь, по которому идет самые успешные из наших соседей.

Алмазный поплавок в ядерной перспективе

Алмазы - очень выгодный товар. Спрос на них существует всегда (во всяком случае - не одну тысячу лет). Затраты на транспортировку (даже с учетом необходимой охраны) легко покрываются достаточно высокой стоимостью блестящих, твердых камешков. Более того, торговля алмазами не только финансово выгодное, но и престижное занятие. Все, кто вполне легально занимается этим бизнесом, - хорошо известны и уважаемы в деловом мире. Тем более, что вся цепочка - от шахт в кимберлитовых трубках Южной Африки или

Якутии до финишной огранки, например, в ювелирных мастерских Амстердама - хорошо известна не один десяток лет. Исключений здесь почти не бывает.

Одно из традиционных "действующих лиц" на мировом рынке алмазов - Израиль. Десятки миллионов долларов ежегодно проходят здесь по импортно-экспортной статье "Драгоценные камни (в т.ч. алмазы)". Соответствующая статистика, кстати, регулярно публикуется. И наводит на серьезные размышления.

В 1994 году 50,07% стоимости импорта Израиля из стран, ранее входивших в Советский Союз, составлял импорт алмазов. Соответственно, общая стоимость импорта (из этих же стран) драгоценных металлов и камней - 74,75%.

Теперь остается разобраться с лидерами. На втором месте по общей сумме - Россия. Металлов и камней из Урала, Якутии, Колымы поступает в Израиль очень много. Правда, по экспорту только алмазов на втором месте неожиданно оказалась Эстония. Дальше в списках (в различной последовательности) - Узбекистан и Казахстан, Молдова, Азербайджан, Латвия... Внимательный взгляд на геологическую карту удивляет. Второй Якутии на балтийском побережье нет. А вот алмазов на продажу почему-то много. Впрочем, и это не самое удивительное.

Среди перечисленных стран абсолютный лидер по экспорту в Израиль алмазов (а также других драгоценных камней и металлов) - Украина. Более того, стоимость украинского экспорта алмазов в Израиль в 1994 году превышала общую (суммарную) стоимость экспорта продукции металлургии, машиностроения, агропромышленного комплекса и химической промышленности более, чем в 10 раз!

Алмазных копей в Украине попрежнему нет. Как и в Эстонии. Производство синтетических, искусственных драгоценных камней существует, но не в таком объеме, да и не все они подходят для ювелирного экспорта. Очевидно, решение лежит в другой плоскости. Посмотрим соответствующие статьи импорта в Украину. В том же 1994 году Израиль экспортировал в Украину алмазов больше, чем во все остальные перечисленные страны. Но общая стоимость того, что было затем вывезено из Украины, более, чем в 40 раз превысила импорт. Другими словами, импортируя сырье, наша страна экспортировала финишную продукцию, повысив ее стоимость в десятки раз.

Обработка алмазов - весьма сложный процесс. Твердость, которая так высоко ценится во многих других случаях, именно здесь выступает в качестве вредного фактора. Массовое производство обработанных алмазов в Украине свидетельствует о том, что здесь существует немалое количество предприятий, способных выполнять обработку твердых и сверх-твердых материалов. Естественно, их строили в те годы, когда массовый экспорт алмазов в Израиль

не был главной статьей дохода. Основная задача таких предприятий была совсем другой. Они обеспечивали функционирование двух направлений, безусловно, связанных с ВПК, но имеющих также самостоятельное значение. Эти технологические лидеры - авиа-космическое и ядерно-энергетическое машиностроение. При самом глубоком уважении к другим отраслям (например, к электронной промышленности), следует признать, что они все-же играют сопровождающую роль, выполняя прямые или опосредованные заказы по основным направлениям.

Украина (а в прошлом - Советский Союз) не являются в данном случае исключением. Названные технологические лидеры, увлекающие за собой практически всю промышленность (и, соответственно, экономику), хорошо просматриваются в США и Китае, в Индии и во Франции. Не только престижность заставляет, например, Бразилию строить свои исследовательские ядерные реакторы и проектировать спутники. Япония, в законодательном порядке оформившая свои "не-ядерные принципы" (не производить, не иметь, не размещать ядерное оружие), тем не менее активно развивает ядерные технологии, справедливо полагая, что без них не будет прогресса, например, в той же электронике, а следовательно - в таких престижных сейчас информационных технологиях. Украина (а также Казахстан, Грузия, страны Балтии, частично Россия...), 15 лет назад несколько потерявшая технологические ориентиры, тем не менее сохраняет не только определенный промышленный потенциал, но и кадровые и территориальные ресурсы. Восстановление и развитие ориентации на лидирующие направления для нашей страны требует вполне разумных (без сверх-напряжения) усилий. Достаточно посмотреть, как это сделали страны, не имеющие такого научного и технологического потенциала.

Лет 15 назад деловой мир был буквально потрясен необычной сделкой. Китайское правительство, вероятно, утомившись от многолетних переговоров с рядом западно-европейских фирм и не желая (в то время) о чем-то договариваться с американцами, подписало контракт с иорданской компанией "United Trading С". Сумма сделки - 7 млрд. американских долларов, безусловно, впечатляла, но главное было не в этом. Иорданцы, до этого специализирующиеся только на торговых и страховых операциях, должны были построить в КНР четыре атомные электростанции!

Дальнейшие события развивались стремительно. Один из китайских банков гарантировал экспортные кредиты (процентные ставки по ним не превышали 6,5%). Достаточно быстро сформировался консорциум, куда помимо иорданцев вошли также швейцарская и шведская фирмы (например, "ASEA-atom"), имеющие немалый опыт в подобном строительстве. Сама "United Trading С" осуществляла общее руководство группой проектов, отдельные вопросы, требующие согласования на месте, выполняла специально созданная китайско-иорданская фирма. Генеральный план строительства предусматривал сооружение трех атомных электростанций, каждая с двумя энергоблоками по

900 МВт, плюс еще одной АЭС с энергоблоком на 700 МВт...

Мировой ядерный рынок - не менее элитарное объединение, чем рынок алмазный. "Прорыв" иорданцев - без опыта, без технологий, без необходимых природных ресурсов - явление почти исключительное. Украина в этой ситуации смотрится гораздо привлекательнее. До сих пор существует целый ряд предприятий, которые в состоянии обеспечить практически все элементы ядерных технологий. Пока еще в достаточном количестве необходимые специалисты - ученые, инженеры, квалифицированные рабочие. И не менее важно - Украина занимает пятое место в мире по разведанным запасам урана, что позволяет обеспечить практически любой объем экспорта реакторов.

Ситуации типа китайско-иорданского ядерного контракта, безусловно, весьма случайны. Но - совсем недавно, например, возник аналогичный (и весьма благоприятный для Украины) момент с "танковым заказом" Турции. Внешне неожиданно возникают интересные взаимодействия в авиа-космической области. И Украина здесь рассматривается как вполне подходящий альтернативный партнер. Рассматривается потому, что постоянно "предлагает себя". Вполне возможно, что заказы на поставку из Украины ядерных технологий отсутствуют только потому, что нет явного, четко сформулированного предложения.

Рынок ядерно-энергетического оборудования устойчиво расширяется. Японская "Мицубиси", известная у нас разве что автомобилями, на самом деле специализируется прежде всего на производстве корпусов для ядерных реакторов. Вначале она работала исключительно на внутренний рынок, в середине 80-х годов прошлого века начала поставку реакторов для Китая, а сейчас имеет контракты на экспорт своей продукции в страны Юго-Восточной Азии, на Ближний и Средний Восток... Вполне естественно, что непосредственно ядерные поставки - только лидирующая, передовая часть экспорта. За ней следует общее энергетическое и электротехническое оборудование, электроника. Вполне закономерно, например, в Бангладеш внедрилась фирма "Мицуи", в еще более перспективную Индонезию - "Сумитомо" и "Тошиба". Все новые заказы делает Малайзия, Сингапур, Турция, Танзания...

Японцы давно не делают секрета из того, каким образом они захватывают новые рынки. В то же время попытки, например, украинских производителей закрепиться на рынках машиностроительной, электротехнической, даже металлургической продукции затруднены прежде всего отсутствием "лидирующего экспорта".

Рурское чудо

В 1929 году в металлургическом центре Германии - Рурской области (земля Северный Рейн - Вестфалия) - появилась новая достопримечательность. Газометр объемом в 350 тысяч кубометров возвышался над поднимающимися после разрухи заводами и был виден в Оберхаузене практически отовсюду. Вместе с крупным цементным заводом, построенным незадолго до этого, он был гордостью сравнительно небольшого города, затиснутого между Эссенем и Дуйсбургом. В таком соседстве перспективы у Оберхаузена были весьма скромные и городские власти с искренней завистью рассматривали весьма популярные тогда проекты создания новых индустриальных центров.



Многие из этих проектов (например, обще-европейский Линейный город Ле Корбюзье) так и остались в чертежах и макетах. Другим (например, проекту Луиша Кошты и Оскара Нимейера для новой столицы Бразилии) оставалось ждать своей реализации еще долгие годы. Но был один проект, показанный группой советских архитекторов в 1930 году и тогда же получивший "путевку в жизнь". Изящные жилые кварталы, вытянувшиеся вдоль мощной реки, прекрасно спланированные зоны отдыха, удачно расположенные промышленные объекты... Летящий над городом самолет не просто украшал

проект, а скорее подчеркивал "индустриальную мощь, протянутую в будущее". Немцам оставалось завистливо вздыхать, возвращаясь к своим гремящим, дымящим, но пока незаменимым промышленным массивам.



Вторая мировая война и последующие годы мало способствовали нормальному развитию германских городов, тем более - повышению их экологичности. Более того, стремление Германии восстановить, а затем и резко увеличить прежде всего экспорт машин, промышленного оборудования требовало наращивания мощности предприятий Рура. Но уже в конце 60-х годов правильное планирование экономической политики начало приносить заметные положительные результаты. "Первым звонком" стало появление (а затем и поощрение на государственном уровне) экспорта капитала из Германии. Затем наступила очередь отдельных предприятий, которые по целому ряду причин стало выгодно размещать в других странах.

Сокращение рабочих мест (даже с учетом возросшего социального обеспечения) не особенно радовало горожан Оберхаузена. Дилемма "работа или экология" оказалась не такой простой для решения. На помощь промышленникам (весьма заинтересованным в обновлении, модернизации производства и перемещении его на новые места) пришли общественные движения. Почти стихийно возникающие инициативные группы борцов за улучшение экологии, "прессингуя" местные и федеральные власти требованиями закрыть или резко ограничить деятельность многих предприятий, по сути помогали этим предприятиям. Достаточно сказать, что у промышленной группы Thyssen Stahl AG, являющейся ключевой в Оберхаузене, практически никогда не было серьезных конфликтов с инициативными группами экологов, ставших в 1983 году парламентской партией "зеленых". Кстати, за послевоенные годы это единственный случай в Германии, когда общественному движению удалось потеснить традиционные парламентские партии и реально включиться в формирование государственной политики. Вероятно, заинтересованное

участие в "зеленом" движении ряда промышленных структур было достаточно активным и, безусловно, взаимно полезным.

У взаимодействия "зеленых" с промышленными предприятиями есть еще один немаловажный позитивный момент. Горожане, теряющие традиционную для них работу, получали как минимум моральную поддержку, обоснование происходящего. На первое время этого было достаточно. Но дальше требовалось нечто более существенное - новая работа. Накопленные предприятиями средства позволяли вспомнить о самых грандиозных, самых заманчивых планах. Например, - полностью ликвидировать промышленную зону Оберхаузена, создав на ее месте культурно-деловой центр. Предложение, казавшееся вначале просто нереальным, фантастическим, всего за год-полтора активной пропаганды обрело немало сторонников, получило обоснование в виде целого ряда конкретных проектов. В результате - 15 октября 1992 года городские власти практически без возражений проголосовали за его реализацию.

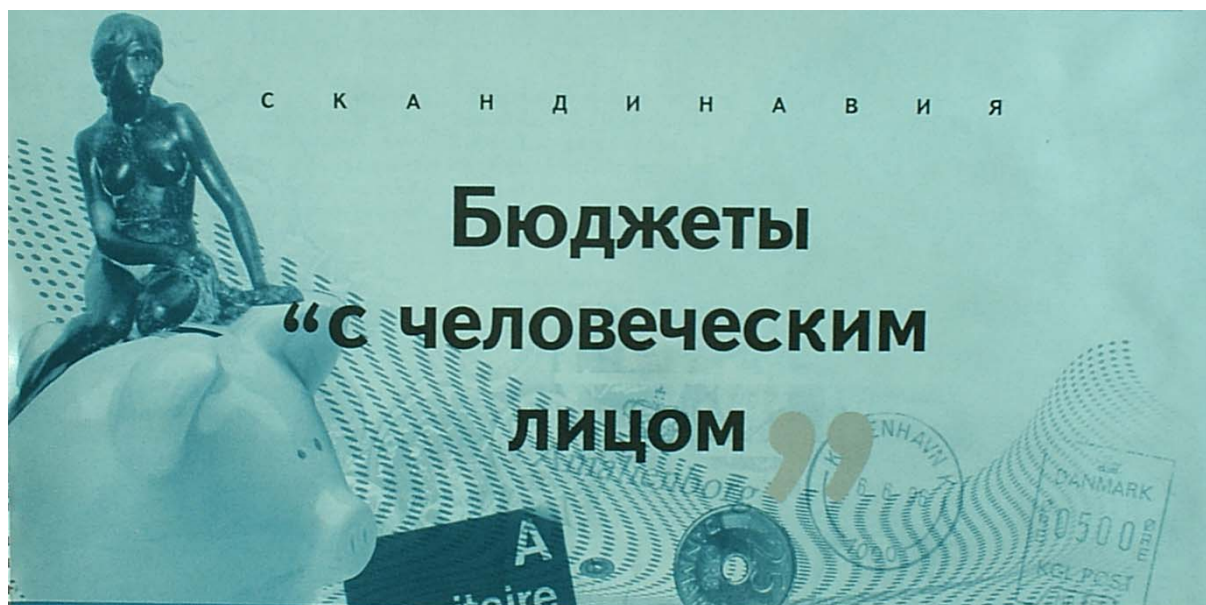


Строительство (даже по немецким меркам) вырисовывалось значительное. 20 миллионов марок, выделяемых на спортивные площадки, - это еще весьма незначительная статья расходов. Для центра технологий выделялось 130

миллионов, лодочная станция на канале требовала 150, бюро ремесел - 300... Модернизация инфраструктуры (в том числе инженерных коммуникаций) требовала 125 миллионов марок. Только основные, наиболее крупные статьи проекта составили в сумме 2,5 миллиарда. За этими деньгами просматриваются новые рабочие места и сегодня, и завтра, а главное - новый вид Оберхаузена, совершенно выпадающий из старого представления о городе в центре Рура.

Оберхаузен - побратим Запорожья. Как формально (все соответствующие документы подписаны уже много лет назад), так и по существу. Оба города - крупные индустриальные центры с явным металлургическим уклоном. Соответственно, проблемы у нас достаточно сходные. И то, что сегодня мы решаем их очень по-разному, может оказаться всего лишь временным недоразумением. Естественно, для превращения Запорожья в "промышленно-экологический заповедник" недостаточно одного желания. Необходимы усилия предприятий региона, обоснованная идея развития города, точный план ее реализации. Очень много значит заинтересованная поддержка всех ветвей государственной власти. После этого можно переходить к пропаганде (или - применяя ново-модные термины - к "продвижению идеи"), к накоплению средств для конкретных проектов...

Ирония судьбы в том, что все это мы умеем делать - и доказали это на практике. Тот самый проект 1930 года, с самолетом над городом, - это именно Запорожье. Город (включая мощную промышленную зону) был построен по всем правилам градостроительного искусства, но... Сначала по нему прокатились военные фронты. Затем нужно было любой ценой "выдавать" все более напряженные планы. Сейчас мы живем всего лишь на территории, которую раньше занимал шедевр. Но "Рурское чудо" Оберхаузена говорит, что у нас достаточно много шансов опять стать примером для тех же европейцев. И не только для них.



Бюджеты "с человеческим лицом"

Скандинавия

Чужой успех всегда привлекателен. И очень хочется если не повторить его, то хотя бы приблизиться к потрясающим (особенно издали) результатам. Более того, часто кажется, что достаточно сделать совсем небольшой шаг. И направление движения выглядит вполне понятным и бесспорным...

Десять лет назад Украина выбирала направление. Ориентиры были ясные и привлекательные. Самый естественный показатель успешности - величина национального продукта, который в среднем приходится на одного жителя страны (за год). Абсолютный лидер Швейцария с результатом 29880 долларов далеко опередила всех. Но Швейцария - это уникальное сочетание природной привлекательности, многолетней политической нейтральности и банковской устойчивости. Конкурировать с ней сложно. Замыкают первую десятку Объединенные Арабские Эмираты с достаточно высоким показателем - 18430 долларов национального продукта на каждого своего жителя. Но здесь - нефть, очень много нефти. Поэтому такой путь кому угодно тоже не пройти. Впрочем, это ведь только две страны из десяти. К тому же, их население в сумме не превышает 8 миллионов человек, т.е. меньше, чем население пятерки крупнейших городов Украины. Тем более нетипичны для нас, например, миниатюрные по населению Исландия или Люксембург...

Гораздо внушительнее смотрелись Япония, США и Германия. Разместившись на втором, шестом и восьмом местах с показателями 23810, 20910 и 20440 долларов соответственно, они наглядно демонстрировали успешность реализованных ими экономических моделей (кстати, весьма сходных между собой). Вполне естественно выглядело и девятое место Канады (19030 долларов

на человека) - практически та же модель обеспечивала устойчивый положительный результат. Но и она не могла стать образцом для Украины, поскольку требовала определенной жесткости, особенно на первых этапах реализации. А так хотелось построить новую, эффективную экономику, не расплатившись годами напряженной работы...

Разговоры о "шведском социализме" идут давно. Страна с высоким уровнем жизни еще в советские времена привлекала удивительным сочетанием высокой эффективности производства (другими словами - капиталистических фирм) и не менее высокой обеспеченностью, социальной защищенностью практически всего населения. Королевство Швеция представлялось почти невероятным исключением, случайно возникшем на грани капитализма и "социализма". В нашем "мировом первенстве" Швеция на пятом месте с прекрасным показателем 21570 долларов на человека. И ничего странного в этом нет. Удивительно другое: на третьем, четвертом и седьмом местах в первой десятке стран с показателями 22290, 22120 и 20450 долларов соответственно расположились Норвегия, Финляндия и Дания.

Посмотрите на карту Европы - все это скандинавские страны, географические соседи, достаточно близкие по культуре, но уже не первый десяток лет развивающиеся вполне самостоятельно. Предположение о "шведской уникальности" при таком соседстве не просто теряет почву. Становится очевидным, что Скандинавия, с ее далеко не простыми природными условиями и определенными историческими проблемами, сумела найти путь, вполне пригодный не только для четверки стран Европейского Севера.

Особенно впечатляют цифры бюджетов. И дело не в том, чего и сколько приходится на одну средне-скандинавскую душу населения. Ведь реальный уровень жизни складывается не только из суммы заработка минус налоги. Самая средняя семья из трех человек, например, в Швеции имеет автомобиль, телевизор, два телефона... Плюс множество самых разных доплат: жилищных, медицинских, образовательных. При этом правительства (вне зависимости от партийной принадлежности) вот уже много лет придерживаются политики выравнивания доходов, активно сокращая, нивелируя разницу между самыми богатыми и самыми (относительно) бедными. К началу 90-х, например, в той же Швеции на 20% самых богатых семей приходилось 37,5% доходов страны, а на 20% самых бедных - 12% (для сравнения: в США те же показатели составляли 43,7% и 4,6% соответственно). Уровень безработицы в стране держится на отметке 1,5%, т.е. он ниже уровня полной занятости (для Швеции это 2%) - просто здесь стараются учитывать даже тех, кто временно не работает, например, в связи со сменой места жительства.

Не менее важный показатель - соотношение средних зарплат женщин и мужчин. Для скандинавских стран цифры колеблются от 0,77 в Финляндии до 0,90 в Швеции (сравните с 0,49 в Японии...). Существенные налоговые льготы имеют семьи, имеющие хотя бы двоих детей. К тому же - вне зависимости от

дохода - им выплачивается фиксированная государственная помощь.

Источник средств самый банальный: налоги. Посмотрите на таблицу: левая колонка цифр показывает усредненный общий годовой доход для разных профессий (в тысячах шведских крон); правая колонка - чистый доход после вычета всех налогов.

Государственный служащий	100	65
Квалифицированный сварщик	110	70,5
Медсестра	117	73,5
Учитель средней школы	135	82,3
Квалифицированный электрик	137	83,5
Профессор	200	105,8
Промышленный инженер	240	116,5
Врач	300	131,8

Можно учесть, что одна шведская крона (с учетом колебаний курса) примерно соответствует одной украинской гривне. Но в данном случае не так важны абсолютные цифры, как динамика роста вычетов с возрастанием общего дохода. Динамика такая стремительная, что невольно возникает вопрос: насколько выгодно в той же Швеции много зарабатывать? Не скрывают ли граждане скандинавских стран свои доходы?

Безусловно, такие случаи законодательством предусмотрены. Штраф в размере 40% от налога при его неправильной уплате (естественно, в сторону уменьшения) - это только на первый случай. Злостное нарушение вполне может обернуться и тюремным заключением. Но случаев таких на удивление мало и нарушителями, как правило, являются иностранные рабочие. Статистические данные утверждают, что как крупные и мелкие фирмы, так и отдельные граждане аккуратно выплачивают все установленные налоги.

Более того, существует гораздо более объективный показатель доверия граждан страны к своему налоговому законодательству. Капитал из скандинавских стран начал активно захватывать внешний рынок еще в последней четверти XIX века. Сейчас дочерние предприятия компаний "Эрикссон", "Электролукс", "Альфа-Лаваль" и других работают в Европе и Латинской Америке. Но это устойчивая, стабильно-плавная тенденция, не имеющая ничего общего с бегством капитала из страны. К тому же, существуют весьма значительные инвестиции других государств в экономику Скандинавии. Например, более 90% всего иностранного капитала в Швеции приходится на инвестиции из промышленно развитых стран (причем, пятая часть - из США). Стоит ли говорить, что ненадежная или неудовлетворительная налоговая политика никак не могли бы привлечь даже внутренних инвесторов, тем более - внешних.

Что же касается вроде бы "потерь" чистой прибыли, то она возвращается повышением жизненного уровня граждан страны (в том числе и сотрудников

тех же фирм), что в свою очередь активизирует рынок, повышая спрос на многочисленные товары и услуги. Другими словами, экономика Скандинавии наглядно подтверждает известный тезис о том, что прибыль в бизнесе есть результат, показатель деятельности, но никак не цель.

К сожалению, далеко не все, кто имеет отношение к бизнесу в Украине (включая и государственных чиновников), нормально воспринимают такую ситуацию. Отсюда - погоня за сиюминутными чисто-финансовыми результатами. Отсюда - попытки оторвать от любой цельной модели экономического развития наиболее привлекательный (внешне) кусочек, не учитывая, что хорошая модель работает либо комплексно, либо никак.

Восточная Азия: Правила десантирования

Командные игры

Восток – не место для одиночных бизнес-рыцарей. Конечно, базарная глобализация дотянулась и сюда: «челноки» из пост-Союзных стран попадают в Пекине и Шанхае, Сеуле и Токио. Но при внимательном рассмотрении – это совсем не рискованные индивидуалисты. Как правило, все они плотно «пристыкованы» к достаточно масштабным компаниям по обе стороны границ.

Время от времени сюда пытаются «десантироваться» небольшие высокотехнологичные фирмы. Они тратят немалые средства на участие в региональных и общегосударственных выставках: аренда экспозиционных площадок, рекламная «раскрутка», в конце концов – дорожные расходы... Некоторым везет – их продукцию покупают (в количестве нескольких выставочных экземпляров). Иногда даже предлагают продать один-другой патент. Но гораздо чаще – много улыбок, много внимательных взглядов, видеокамер и фотоаппаратов. И никаких серьезных предложений. Фирмы «без имени» здесь никому не нужны. А с теми, у кого «имя» есть, – разговаривают не «на бегу» и совсем в другом месте.

Восточная Азия – очень выгодный рынок. Именно поэтому бессмысленно «врываться» в него «силовым методом». Желающих слишком много и конкуренция не просто жесткая – жестокая. Поэтому, если не хватает терпения долго «нарабатывать имидж» - постарайтесь войти в контакт с потенциальными партнерами где-то в другом конце планеты. Западная Европа и США – вполне подходящие места. Возможно, это даже будет промышленная выставка, но лучше, если вы там будете присутствовать в качестве посетителя. Вам просто интересно. Вы занимаетесь похожими работами. У вас тоже есть результаты, но вам не особенно нужна реклама...

Еще лучший результат дают научно-практические конференции. У вас там может быть очень короткое выступление: работаем вот в такой (перспективной) области, получены результаты мирового класса, есть образцы и отработана технология... Можете быть уверены – ваше выступление (и вы сами) не останетесь незамеченными. И невероятное по привлекательности предложение может поступить в самый неожиданный момент. Но только после того, как ваши потенциальные партнеры действительно будут уверены, что им нужны именно вы. И ваши результаты должны соответствовать «мировой заявке».

В нормальном бизнесе подписание контракта – это вовсе не завершение работы, а только самое начало. Постарайтесь не поддаваться эйфории: многочисленные улыбки и прочие явные знаки внимания и уважения – это обычные, традиционные способы общения. От вас ждут очень активной и точной работы. Более того, вас постараются «встроить» в уже существующую команду – со всеми ее неожиданными правилами. Начнут проявляться плановые и неплановые проблемы. Например, очень скоро выяснится, что английский в Гонконге или Сеуле очень сильно отличается от такого же языка в Торонто или Сиднее (не говоря уже о Лондоне). И дело даже не в произношении отдельных слов. Например, китайцы или японцы просто не умеют произносить слово «нет». В корейском языке существует целая длинная фраза, отрывок из которой выглядит так: «...возможно, это допустимо, кажется, если только...». Все это произносится только для того, чтобы избежать одного короткого, но неприятного слова.

Выход из положения достаточно прост: постарайтесь в любой ситуации оставаться самим собой, постарайтесь сохранить лицо своей фирмы, ее правила и традиции. Безусловно, это потребует определенных усилий, но результат того стоит. Вас начнут замечать, уважение к вам от обще-обязательного перейдет в конкретно-личное. Нужно ли доказывать, как это важно для любого дела?

И еще: «зацепившись» за кусочек рынка в Восточной Азии – постарайтесь подтянуть туда ваших наиболее надежных старых партнеров. Это нужно не только из «обще-гуманных» соображений. Просто в этом случае отношение к вашей фирме со стороны восточных партнеров заметно улучшится. Это им понятно, это их стиль (посмотрите, например, как работают китайские бизнес-структуры в Украине...).

Разница во времени

Восточная Азия просыпается на несколько часов раньше Европы. Но дело не только в этом очевидном факте. За последние десять лет регион стремительно ушел в технологический отрыв. Обилие дешевой (и при этом качественной) азиатской бытовой электроники на европейском рынке – это только видимая часть, вершина айсберга. Мировой центр деловой активности устойчиво

обосновался в треугольнике Шанхай-Сеул-Иокогама. Даже на подступах к этому треугольнику экономическая ситуация резко отличается от той, которая была здесь еще недавно.

Совершенно незаметно даже для многих специалистов, например, Вьетнам покинул список стран с бедственным экономическим положением. Конечно, там осталось немало проблем, но ключевые показатели и тенденции уже делают страну и нормальной, и перспективной.

Достаточно точную (и главное – весьма последовательную) экономическую политику ведет Китай. Международные финансовые организации даже начали выражать недовольство заниженным курсом юаня. Его реальная покупательная способность давно и во много раз превысила номинал...

Очень интересной была биржевая реакция на вспышку атипичной пневмонии. Панику, падение курсов Financial Times, например, объясняла прежде всего тем, что «эпидемия разворачивается в странах, которые вносят решающий вклад в мировую экономику».

Это сегодняшняя ситуация. Но регион создает достаточно мощный запас на будущее. Прежде всего – энергетическое обеспечение. Здесь нет своей нефти и своего газа. Долгосрочные контракты с поставщиками очень сильно зависят от форс-мажоров, например, иракского типа. Поэтому – огромное внимание ядерной энергетике. Небольшая по площади страна (примерно как Запорожская и Днепропетровская области вместе взятые) с населением, которое превышает численность населения Украины, – Республика Корея активно эксплуатирует на своей территории более двух десятков ядерных реакторов и в ближайшее время собирается довести их количество до 26.

Технологическое обеспечение, точнее – научно-технологическое более чем солидное. Япония, Китай и Корея с интересом заимствуют чужие разработки, но все больше и все активнее используют свои. Две первые страны уже выводят в космос собственные спутники собственными носителями. Республика Корея провела испытательные запуски со своего космодрома и готова к «рабочим пускам». Нужно ли говорить об уровне производства электронной техники? Японские и корейские технопарки незаметно обошли знаменитую Кремниевую долину, а соответствующие компании этих стран уверенно лидируют на мировом рынке. А ведь действительно эффективное электронное производство – это не только бытовой «ширпотреб»...

И еще о будущем. По данным ЮНЕСКО за прошлый год самое качественное в мире среднее образование в своих школах обеспечивала Республика Корея. Кстати, совершенно не копируя англо-американские системы с 12 баллами и

непонятно меняющимися программами. Просто стране нужны специалисты, очень много хороших специалистов. Вот их и начинают хорошо учить с самого детства. И, кстати, после окончания университетов продолжают доучивать. На это тратит деньги и государство, и частные компании, и сами учащиеся. Учеба здесь считается очень выгодным вложением средств.

Стратегия качественного рынка

«Украина – интересный, перспективный партнер». Вот уже много лет эту фразу произносят бизнесмены и государственные деятели из Восточной Азии. К сожалению, в последнее время процент традиционной вежливости в этой фразе превысил реальную информацию. И виноваты в этом не японцы и не китайцы с корейцами. Виновата «отвертка».

Классический пример – история «АвтоЗАЗ-ДЭУ». Основная причина полной неудачи этого проекта не в том, что плохо оценивали рынок (хотя его действительно оценили не реально, а «на заказ»). Главная проблема в том, что украинский партнер заранее занял позицию абсолютно пассивного исполнителя. Какие-то научно-технологические инициативы с его стороны были в лучшем случае просто обозначены. Зарубежному инвестору рисовали только перспективный рынок, а когда его не оказалось... Кстати, разговоры о финансовой несостоятельности «ДЭУ» были сильно преувеличены. И финансово проект можно было спасти. Но вот технологически он был безнадежен.

По сходной причине не имеют перспектив и попытки «продажи технологий», так называемый «научно-технологический трансферт». Никому реально не нужны «обломки» даже очень интересных производств. А полный цикл в большинстве случаев безнадежно устарел. Компании интересуются тем, что они могут использовать не только сейчас, а завтра или – еще лучше – послезавтра. Использовать в собственном конкретном (и весьма динамичном) производстве. Чтобы иметь «про запас» такую перспективную заготовку – нельзя даже на день отойти от научно-технологического «переднего края». Многим ли это сейчас удастся?..

Впрочем... Больше 30 лет назад, еще студентом, я с огромным интересом раскрутил японский магнитофон «National» и с удивлением обнаружил там советские транзисторы КТ. И не нужно было мне лучшей агитации «за уровень нашей технологии». А недавно, уже в этом году, «копаясь» в новой электронике от LG, опять увидел знакомые микросхемы зеленоградского производства. Интересно, неужели только там не разучились их делать?



Арифметика макро-процессов

В 1987 году в СССР на каждую сотню граждан приходилось 12,4 телефонных аппарата в сети общего пользования. Для сравнения: в Болгарии этот показатель составлял тогда 24,8; в Испании - 36,1; в Канаде - 66,8; в США - 90,5; в Швеции - 92,4...

Это данные из статистического сборника "СССР и зарубежные страны, 1987". Год знаменательный. Особенно для статистики. Потому что уже в 1988-м экономической структуре той страны был нанесен нокаутирующий удар, от которого ей так и не удалось оправиться. Достаточно вспомнить, что именно тогда начали активно возникать и укрепляться меж-республиканские, меж-областные и даже меж-районные границы, охраняемые лучше, чем сейчас некоторые государственные. Через эти границы строго воспрещалось перемещать не только сахар, колбасу и кофе, но и менее дефицитные продукты. Затем грянули "павловские финансовые реформы", после которых даже неспециалистам стало понятно, что страны больше нет - и август-91 стал просто неизбежен... Поэтому 1987-й так и остался последним относительно нормальным годом и его статистические показатели для нас достаточно важны.

За последние 15 лет мы пережили немало периодов инфляции, девальвации и просто замены государственных денежных знаков. Совсем непросто, например, оценить реальное изменение цен на многие товары и услуги. Но остались некоторые показатели, которые, несмотря на внешнюю простоту, позволяют заглянуть в самую глубину экономических процессов.

Количество телефонов - один из них. Степень деловой активности связана с ним напрямую. Но за полтора десятка лет технологического прогресса возникла необходимость в коррекции: интересны не просто телефоны, но - мобильные средства связи. Еще год назад в Украине их было чуть больше миллиона, сейчас - примерно три. Многие эксперты считают, что реальная потребность гораздо ниже (чисто количественный показатель достигнут стремительно в конце года за счет студенческих акций, бесплатно-призовых вбрасываний и т.п.). Но даже в таком завышенном виде - это всего лишь чуть больше 6 "мобильников" на каждую сотню жителей Украины. При сверх-агрессивной рекламе, при давно сформировавшемся представлении о "мобилке", как о символе достатка, такое количество - ясное свидетельство и невысокой деловой активности в стране, и недостаточного уровня обеспечения ее жителей.

Еще один важный показатель - структура и развитие транспортной системы. В свое время, при исследовании сети автодорог Китая эксперты обратили внимание на значительную избыточность дорог высшего класса. Другими словами, современнейшие автострады, хайвеи еще несколько лет назад были практически не загружены, по ним проходило всего несколько автомобилей в

минуту. Сейчас оказалось, что затраты на строительство дорог были не напрасны. Стремительное развитие особых экономических зон Китая, их активное общение между собой и с внутренними районами страны оказалось возможным практически без изменения автотранспортной сети. Для этого понадобилось "всего лишь" четкое планирование в масштабах страны на сравнительно небольшую перспективу (в 15 - 20 лет) и желание обеспечить реализацию этих планов даже не в самых благоприятных на тот момент экономических условиях.

Не хочется делать прямых сравнений с реалиями Украины (особенно с учетом ее претензий на функции транспортного коридора). Достаточно сказать, что сегодня наиболее используемым в стране является железнодорожный транспорт. Его преимущества (относительная дешевизна, практически всепогодность и разветвленность) хорошо заметны. Меньше заметен значительный моральный (а во многих случаях и физический) износ подвижного состава и прочего оборудования.

Не сразу бросаются в глаза и существенные кадровые потери. Только один пример. В императорской России существовала устойчивая норма: каждую версту железнодорожного пути обслуживало в среднем 12,8 рабочих и служащих. Эта величина - в статистике 1913 года, а также в статистике 1922, 1923... Почти не выпадает из общего ряда показатель за 1921 год (14,6). Исключения - 1919 и 1920 годы (27,5 и 20,7 соответственно). Непонятно, но только до тех пор, пока не посмотреть общую величину эксплуатационной длины железных дорог страны за эти же годы. В 1913-м это более чем 68 тысяч километров. В 1922 - почти столько же, в 1923 даже немного больше. А вот начиная с 1918-го - огромный провал, всего 27 тысяч километров, в 1919-м - чуть больше 31 тысячи... Другими словами, длина дорог сократилась более, чем вдвое, но даже в тяжелейших условиях гражданской войны не было сокращения "лишних" людей. Кадры удалось сохранить и когда всего через несколько лет железные дороги начали восстанавливать свою полную работоспособность - это удалось сделать быстро и без потерь качества.

Дом, который экономит за нас

Недалеко от Вашингтона, на территории, подчиненной серьезному федеральному ведомству, время от времени можно найти обычные с виду дома, населенные не то инопланетянами, не то нашими родными привидениями. Круглые сутки там включаются и выключаются лампочки, в различных режимах работают телевизоры и холодильники, микроволновые печи и

компьютеры. Сама по себе наполняется водой ванна, иногда работает душ, иногда - посудомоечная машина, напоминает о себе унитаз... Если не заглядывать в окна - полное ощущение того, что в доме весьма активно живет целая семья. Но на самом деле там никого нет. Только многочисленные датчики (их в доме не менее 300) регулярно шлют информацию из своей зоны наблюдения...

Инопланетяне здесь действительно не при чем. Национальное бюро стандартов США, которое и строит такие сверх-автоматизированные, почти фантастические дома, на самом деле интересуется достаточно простыми вопросами. Один из важнейших - распределение тепла в доме при различных режимах эксплуатации.

Казалось бы, что нового можно сказать о сквозняках? Но если поместить целый дом в специальную камеру, температуру в которой можно легко изменять от минус 45 до плюс 65 градусов по Цельсию, то даже одна небольшая щель в окне становится достаточно интересным объектом для наблюдения. Холодный воздух, проникая внутрь, накапливается вблизи пола, а теплый смещается вверх, при этом обнаружилось, что разность температур между полом и потолком в одной комнате может достигать 15 градусов! И дело не только в явном дискомфорте. Проблема прежде всего в резком возрастании затрат энергии на обогрев нижней части помещения (при этом, кстати, верхняя часть неоправданно перегревается...).

Но вот ненужная щель ликвидирована - и чуткие датчики тут же реагируют на изменение распределения тепловых потоков, а компьютерная программа уже подсчитывает прибыль от снижения затрат на отопление. Мелочь? Возможно, для кого-то уменьшение потерь на 50% недостаточный аргумент. Но даже для США (с их весьма значительными запасами энерго-ресурсов) это существенная экономия. Если же ресурсов несколько меньше, а климат оставляет желать лучшего - точный расчет теплового баланса каждого дома становится просто необходимым.

Типичный пример - Швеция. Даже небольшая семья в отдаленной деревне стремится иметь многоэтажный, высокотехнологичный дом. И это не прихоть. Минус сорок по Цельсию в дополнение к возможным перебоям с подачей извне электричества и тепла делают строительные заботы вполне оправданными. Многоэтажность даже небольшого по площади дома позволяет экономнее распорядиться тепловыми потоками. Отдельную книгу можно написать о различных типах теплоизоляций: для стен, окон, дверей, пола, крыши... Существенное значение имеют также размеры и пропорции дома. Самое большое окно, по мнению архитекторов, должно выходить на юг, а вот восточную и западную стены нужно делать по-возможности короче. Спальню следует размещать так, чтобы солнце попадало в ее окна только утром.

Есть и другие факторы экономии, на первый взгляд, весьма оторванные от

небольшой деревенской постройки. Мало кто задумывается над тем, что такое удобное и эффективное электричество становится действительно удобным и эффективным только тогда, когда мы его расходуем. А вот получение этого вида энергии сопровождается иногда весьма неприятными затратами. Например, тепловые электростанции, на которых используются паровые турбины, работают с кпд не более чем 40%. Плюс (вернее - минус) потери в проводах при передаче к потребителю. В результате суммарный кпд электрических сетей, например, в Великобритании, не дотягивает и до 30%. Поэтому те же тепловые электростанции стремятся поставить потребителю не только электрическую, но и тепловую энергию (пар, горячую воду). Более того, во многих случаях становится выгодным перевести дом на автономное энергоснабжение, когда тепло и электричество вырабатываются с помощью компактных, экономных установок. В этом случае в доме могут вообще отсутствовать такие привычные для нас счетчики всех видов энергоресурсов, но вряд ли при этом можно говорить о расточительности: суммарные расходы тщательно подсчитаны заранее.

Но вернемся к "дому с инопланетянами". На основе своих исследований НБС США разработало целый ряд энерго-экономических стандартов, как для дома в целом, так и для большинства его конструктивных элементов, оборудования, бытовых приборов. Использовать или не использовать такие стандарты - дело добровольное, но поскольку "в голосовании" явно участвует доллар, то частные строительные фирмы, безусловно, стараются учитывать эти рекомендации. Что же касается федеральных организаций - они просто обязаны придерживаться таких правил. Соответственно, заказы на поставку разного рода оборудования, комплектующих, бытовых приборов также получают те фирмы, которые "соответствуют стандартам".

Отдельный вопрос - стоимость строительства. Применение энерго-сберегающих технологий (реализация соответствующих стандартов), безусловно, делает здание более дорогим. Но при кредитовании этих работ теперь учитываются не только типовые затраты на строительство, но и последующая экономия во время эксплуатации. Таким образом общая сумма (на период в 15 - 20 лет) становится существенно ниже, соответственно удешевляется банковский кредит.

Особое внимание уделяется внешним бесплатным ресурсам. Интерес к солнечным батареям, например, не снижается вот уже много лет. При этом речь идет не только о прямом преобразовании солнечной энергии в электрическую. Не менее популярны "ветераны" - обычные солнечные нагреватели, запаасающие тепловую энергию в баках с водой или перекачивающие воду днем, чтобы в темное время суток (в т.ч. и пасмурным днем) возвращать ее в дом по мере необходимости.

В целый раздел архитектурной науки превращается размещение вокруг дома лиственных деревьев. Можно спорить или не спорить о красоте - это дело вкуса,

но уменьшение перегрева дома на 10% в летнюю жару - весьма существенный аргумент для практичных американцев (да и не только для них).

Продовольствие: энерго-промышленная перспектива

Каждому человеку в сутки необходимо 2700 килокалорий. Это физиологический минимум. Чтобы обеспечить его для всех жителей нашей планеты (а их число давно превысило 6 миллиардов человек) нужно ежегодно производить более двух миллиардов тонн разнообразных пищевых продуктов.

Лет 40 назад, в начале 60-х годов прошлого века пищевые потребности человечества были вдвое меньшими. С трудом верится, но тогда население планеты составляло всего 3 миллиарда человек. И тенденция такова, что примерно к 2035 году нас будет 10 - 15 миллиардов.

Проблема даже не в абсолютном количестве. Основная неприятность в том, что ресурсы земель, пригодных для жизнедеятельности, давно исчерпаны. "Расширяться" некуда. И не нужно строить иллюзий о новой "целине" где-нибудь в пустынях или на океанском шельфе. За все приходится платить. Приобретение новых площадей обходится сейчас очень дорого. И дело не только в затратах финансовых. Не менее серьезный барьер возводят затраты энергетические. Ресурсы нельзя концентрировать выше некоторого предела и в энергетике мы уже подходим к тем физическим границам, которые преодолеть невозможно.

В то же время стремительный рост городов постепенно выводит "из строя" все новые сотни и тысячи квадратных километров. В тех же 60-х города-миллионеры (т.е. с населением больше миллиона человек) несложно было перечислить если не на пальцах, то максимум на одном листе. Еще недавно совсем несложно было запомнить все 10-миллионные города. Сегодня, например, один Мехико - это более 30 миллионов человек. Стремительно набирают в численности конгломерат Сан-Пауло и Рио-де-Жанейро, Джакарта, Карачи, Лагос... Обратите внимание: все это страны, которые мы по-привычке относим в лучшем случае к "развивающимся" и, следовательно, к аграрным. Безусловно, сельское хозяйство, агро-промышленный сектор экономики там существует, но в нем все заметнее проявляются и даже доминируют индустриальные элементы.

Пожалуй, наиболее точным показателем являются цифры энерго-затрат. Пол века назад сельское хозяйство во всем мире потребляло за год менее 300 баррелей условного топлива. При этом около 150 миллионов забирали трактора, до 20 - мелиоративные объекты, почти 100 отнимало производство удобрений. За 20 лет (к началу 70-х) агро-комплекс увеличил свои затраты до

970 миллионов баррелей в год, к началу 90-х показатель превысил 2 миллиарда баррелей! Структура потребления также изменилась. "Тракторная" доля несколько уменьшилась (при постоянном росте абсолютного показателя) - и резко выросли энерго-затраты на производство удобрений.

Еще 50 лет назад на каждого жителя планеты приходилось (ежегодно) всего 5 килограммов удобрений. Затем начался активный рост и примерно 15 лет назад показатель зафиксировался на уровне 26 килограммов. Обратим внимание: за то же время суммарная площадь под зерновые (в расчете на одного человека) постоянно снижалась. 50 лет назад этот показатель составлял более 0,25 гектара, а 15 лет назад – всего 0,12... Города растут и тенденция эта устойчива. Достаточно сказать, что сегодня средняя плотность на всех заселенных участках суши (за исключением разве что Антарктиды) превысила среднюю плотность населения Европы 1960 года. По некоторым оценкам, в ближайшее столетие практически все человечество вынужденно будет перейти к городскому образу жизни. Вопрос в том, как при этом будет развиваться сельское хозяйство. И самое главное – во что это будет обходиться...

В 1975 году в США был введен новый экономический индикатор: среднее отношение общей суммы денег в обороте к суммарному энергетическому потоку на данной территории. На тот момент в США в обороте находилось 1,4 триллиона долларов (при циркуляции 4 цикла в год) и было использовано (потреблено) почти 150000 триллионов килоджоулей (или 35000 триллионов килокалорий) всех видов энергии. Таким образом среднее соотношение составило примерно 25000 килокалорий на один доллар. Безусловно, этот показатель изменяется в достаточно широких пределах (особенно для стран с различным уровнем экономики). Но главное состоит в том, что за ним – все тот же физический предел плотности энергопотоков. И однозначный вывод: при некоторой величине энергонасыщенности дальнейшее увеличение денежной массы в обороте (даже обусловленное традиционными экономическими соображениями) не может стимулировать производство и потребление энергии. В результате может наступить обесценивание денег относительно энергии (в т.ч. – продуктов питания). Другими словами – рано или поздно, но возникнет необходимость принципиального изменения в производстве и потреблении энергии вообще и продуктов питания в частности.

Нельзя сказать, что эта проблема брошена для решения будущим поколениям. Если оставить "за кадром", например, проект поворота рек, текущих по Сибири в Северный Ледовитый океан, то в том же Советском Союзе появлялись не менее экзотические предложения. В начале 80-х годов исследователи одного из научных центров в подмосковном Пущине подготовили проект комплекса-теплицы для интенсивного выращивания различных сельхозпродуктов. 10 этажей теплицы – не самое главное. Квадратный "домик", каждая стенка которого вытянулась на 70 километров безусловно, впечатляет. Энергообеспечение комплекса требовало как минимум хорошей атомной электростанции. Ну – и стоимость соответствующая: по современным ценам

примерно 10 триллионов долларов. Естественно, планировалось собирать несколько урожаев в год и этих продуктов должно было хватить для полноценного питания 450 миллионов человек. При этом "за скобки" автоматически выносились возможные проблемы с погодой и прочие традиционные неприятности (например, постоянные колоссальные потери урожая при некачественной уборке).

Пока что проект так и остается проектом. Но достаточно очевидно, что со временем его привлекательность не уменьшится. Возможность "закрыть" глобальную продовольственную проблему "всего лишь" несколькими десятками таких комплексов выглядит заманчиво. Но не следует забывать и о том, что увлечение "гигантизмом", крупно-масштабными проектами может оказаться тупиковым путем. Более того, даже существующие ресурсы производства продуктов питания далеко не исчерпаны.

"Нам нельзя ждать милости от природы... после того, что мы с ней сделали". Но даже после не самого гуманного человеческого обращения с ней, биосфера по-прежнему ежегодно продуцирует примерно 380 миллиардов тонн органических веществ. Вспомним: сейчас нам требуется "всего" два миллиарда тонн. А природа своими традиционными методами и практически на одной солнечной энергии "производит" более шести миллиардов тонн биомассы только на остатках лугов и степей. 36 миллиардов все еще дают леса. И что-то остается в океане... Более того, даже те площади, которые человек наиболее успешно использует для себя, имеют эффективность всего лишь 15-20%.

Существует еще несколько серьезных причин стимулирующих индустриализацию сельского хозяйства. Не последняя из них – повышение экологических требований. Основные "составные части" агро-производства – земля (грунт), вода и воздух. Интенсивная и не всегда продуманная технологичность привела к тому, что во многих странах земли, пригодной для выращивания безопасных продуктов, становится все меньше. Не случайно из Германии, например, активно выводятся предприятия металлургического комплекса. США накладывают все большие ограничения на внешне чистые, но крайне неприятные для грунта и грунтовых вод предприятия электронной промышленности. Очистка воды даже для производственных нужд становится, например, в Европе первоочередной задачей. Но там еще сохранились реки, которые берут начало в чистых горных ледниках. Для стран, у которых нет надежно-чистых источников воды, с явно загрязненным грунтом и проблематичной воздушной средой – для них развитие сельского хозяйства становится мало перспективным. Его нужно либо переводить на более серьезную индустриальную основу (что требует значительных затрат энергии и, соответственно финансовых средств), либо вынужденно ограничить собственными потребностями, которые нельзя удовлетворить более качественными продуктами.

Топология бизнеса

"Ничего нового в этом нет, потому что ничего нового вообще быть не может". Это - довольно пессимистическое - мнение некоторых античных философов, как ни странно, хорошо подтверждается даже в нашем XXI веке. Практически любая терминологическая новинка при внимательном рассмотрении без особого труда "уходит корнями" куда-то в начало прошлого века, а то и в более ранний период.

Кто сейчас помнит, что слово "виртуальность" появилось задолго до Интернета? Еще в XIX веке оно широко использовалось среди математиков и механиков, затем переключалось в теоретическую физику (одно время именно виртуальные частицы "отвечали" там за основные взаимодействия между микро-объектами). И только на определенном этапе развития глобальной компьютерной информационной сети в ней тоже "всплыл" термин "виртуальность" - несколько в новом качестве, с трудом сохранив остатки своего прежнего значения.

Кластерам повезло больше. Еще в 30-е годы прошлого века этот сугубо математический термин начал свою экспансию в другие науки. Например, им успешно оперируют в химии. Там кластерные образования - в частности, кластерные гидраты - давно изучаются и используются как в научных, так и в производственных целях. Не отстают и компьютерщики - кластерные соединения в последнее время становятся одним из важных средств защиты и повышения надежности электронных сетей. Что же касается экономики - здесь ситуация несколько сложнее. И разобраться в ней можно только тогда, когда понятен смысл самого первоначального термина.

Обычно под кластером понимают объединение достаточно разнородных элементов, не составляющих полностью единую систему, но - и это особенно важно - со стороны это объединение воспринимается как цельный, единый объект. В той же химии кластеры не являются в полном смысле соединениями химическими. Отдельные молекулы или атомы, например, инертных газов попадают в пустоты-"ловушки" между другими, химически связанными молекулами. Связи нет - инертные аргон или криптон по-прежнему ни к кому не взаимодействуют. Но в то же время связь есть - потому что соединение существует, инертный газ (пусть механически, но плотно) захвачен другими молекулами. Кластерный гидрат - это одно целое, которое трудно разрушить.

Теперь становится понятной "кластерная идея" в компьютерных сетях - создается нечто такое, что продолжает устойчиво работать даже в условиях перегрузок, вирусных атак и просто механического разрушения отдельных частей. Нужно ли объяснять - насколько важны такие свойства в экономике?

Экономические структуры, построенные по кластерному принципу, должны быть устойчивы к внешнему деструктивному (разрушающему) воздействию. Функционирование таких структур также должно быть успешным. Во всяком случае, от Германии (машиностроительная и химическая промышленность) и Франции (косметика и продукты питания) в 50-е годы до Китая (территориальные кластеры) в последние 10 лет - результат всегда был положительным. Поэтому, приходя в страну с рискованной экономикой, практически любой инвестор ищет "знакомое слово" и готов вкладывать средства (в том числе и финансовые) прежде всего в то, что обозначено как "кластер". Иногда инвестору везет...

Причина неудач аналогична истории со словом "виртуальность", когда прежний смысл был вытеснен чем-то новым - и не совсем адекватным. Соответственно, причина успеха - в точном, строгом соблюдении правил построения конкретных систем. В частности, устойчивость химических кластеров является следствием наличия механических (т.е. не-химических) связей. Таким образом, появляется важная неожиданность - устойчивость экономических кластеров определяется наличием не-экономического взаимодействия его элементов.

В Китае, который так любят приводить в пример и на Западе, и на Востоке, участие государственных (не-экономических) структур в особых экономических зонах - огромно. Можно сказать, что влияние государства здесь определяет всё. И опасности для нормальной экономики в этом нет. По одной простой причине: государство в Китае сегодня и лет тридцать назад - это две существенно различные структуры. Реформы, начатые Ден Сяопином, превратили Китай в хорошо структурированную систему, каждый "этаж" которой ясно обозначен конкретной "областью прав и ответственности". Кластеры особых экономических зон, вытянувшиеся вдоль всего морского побережья КНР, формально действуют по региональному принципу. Это означает, что инвестору для создания своего (или совместного) предприятия на территории данного кластера вполне достаточно решить необходимые правовые вопросы на уровне регионального руководства. Более того, здесь же (в пределах доступной территории) ему будут предоставлены необходимые материальные и человеческие ресурсы. Существует (и всегда может быть дополнена, развита) сеть малых и средних предприятий, без которых невозможно функционирование крупных компаний. Можно не беспокоиться об инженерной инфраструктуре, транспортных и связных коммуникациях - всё это уже есть. И всем этим управляют на уровне региона. Поэтому желание "прийти в Китай" (неважно - в страну вообще или в конкретный регион) осуществляют компании и соседних стран (Япония, Корея), и более отдаленных (Европа, Америка).

А теперь о главном. Регионы в Китае действительно имеют огромные права. Но - в пределах, четко обозначенных общегосударственными планами. В данном

случае "планирование" совсем не означает "диктат". Прежде всего, потому, что планирование как раз и учитывает потребности регионов на сегодня и на завтра. Не так давно в Китае был запущен супер-скоростной железнодорожный маршрут "Пекин-Шанхай" (кстати, такие маршруты существуют еще только в Германии, Франции и Японии; российский проект пока отложен...). Это достижение в самом Китае оценивают на одном уровне с полетом в космос первого китайского космонавта на китайском же корабле. Понятно, насколько важен такой маршрут для развития экономики не только на территориях "по пути следования". И также понятно, что осуществить этот проект можно было только при объединении усилий как минимум нескольких особых экономических зон. С учетом масштабности каждой зоны, координировать проект можно было только на государственном уровне. Так это и происходило. Собственно, проект такого масштаба в любой стране должен быть общегосударственным. С другой стороны, без таких проектов существование региональных экономических структур - даже если назвать их кластерными - становится весьма проблематичным.

Еще одна важная особенность экономических кластеров - их жесткая привязка к лидирующим отраслям. По этой причине невозможно построить кластер только на базе малых и средних предприятий. Лидирующие отрасли - это аэрокосмическое и ядерно-энергетическое направления. А также обеспечивающие их машиностроение и электронная промышленность. Конечно, для полной, эшелонированной реализации этих направлений необходимы во множестве мелкие и средние предприятия. Но крайне важны, необходимы прежде всего предприятия крупные. Плюс общегосударственный социально-экономический план, обеспеченный стратегическими политическими решениями.

Для сравнения - в соседней с Китаем России экономические кластеры (по западным данным) формируются сейчас прежде всего на базе нефте- и газодобывающих отраслей. А еще "в первых рядах" кластерообразующих структур присутствуют деревообработка, производство строительных материалов, металлургия. В отдалении - химическая промышленность. Аэрокосмическая существует где-то рядом с проблематичной автомобильной, а энергетическое машиностроение отсутствует вообще... Теперь достаточно вспомнить о том, какое влияние оказывают государственные структуры России на предприятия перечисленных отраслей - и станет понятным, что приход инвесторов в эти кластеры совсем не так прост.

В то же время территориальные экономические кластеры в России (например, в Северо-Западном регионе или в Поволжье) при внимательном анализе в самом благоприятном случае оказываются не лучшей копией Штатовских бизнес-инкубаторных структур. Их основной недостаток в том, что они находятся не в США. Поэтому - нет инфраструктурного обеспечения. Поэтому - крайне слабая (или вообще отсутствующая) государственная поддержка (даже на уровне соответствующего региона). Одной инициативы на любом уровне здесь

для такой работы явно недостаточно. Необходима слаженность действий "на всех этажах", выстраивание полной, масштабной структуры, не-экономическое обеспечение экономических решений... И наконец (или - прежде всего) необходима основательная научная подготовка тех, кто эту работу будет проводить. Потому что некоторые элементы кластеров еще можно описать в терминах элементарной бизнес-математики, но в целом - это гораздо более сложная, серьезная наука.

И ещё - для информации. В экономических кластерах Китая (практически в каждом - без исключения) активно присутствуют японцы. Не первый десяток лет они открывают там промышленные предприятия, банки, научно-технологические центры. Но вот что странно: явная результативность китайского опыта до сих пор не привела к созданию таких же кластеров в Японии (исследовательский инкубатор бизнеса в Амагасаки занят несколько другими проблемами). Наверное, свои собственные эффективные экономические структуры японцы просто называют другими, более близкими для них словами. Что не мешает им успешно работать.



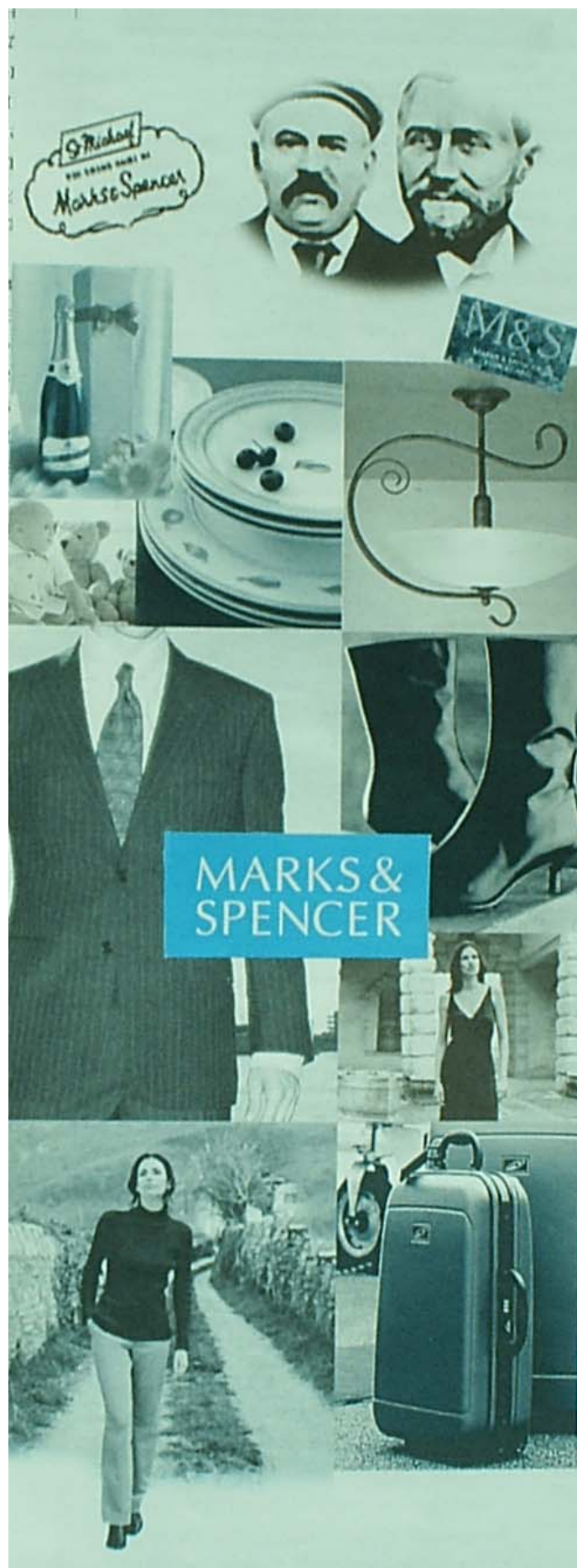
Качество под диктовку "Маркс и Спенсер"

У торговой фирмы появился новый поставщик, предлагающий известный и популярный товар по низкой цене. Сделка, естественно, состоялась...

Попробуйте определить дальнейшие действия торговой фирмы. Во-первых, у нее была возможность снизить розничную цену и попытаться таким образом увеличить объем продаж. Во-вторых, можно было оставить прежнюю цену и спокойно подсчитывать возросшую прибыль.

Фирма выбрала третий путь: вся разница была передана поставщику для повышения качества товара в процессе производства.

От этого неожиданного решения выиграли все. Покупатели получили знакомый товар по прежней цене, но более высокого качества. Поставщик



провел модернизацию оборудования и технологии, фактически, даром. Что же касается торговой фирмы - она резко повысила объем продаж, в результате чего суммарная прибыль намного превысила первоначальные квази-потери.

Этот хрестоматийный случай - из деловой "биографии" фирмы "Маркс и Спенсер". Ей почти 120. Возраст солидный. Но уважением покупателей и партнеров фирма пользуется не только благодаря более чем вековой истории (хотя и это - немаловажная часть репутации). Величина рынка, объем продаж в родной Британии, а также от США и Канады до Японии и Сингапура, - тоже не самое главное. Основа известности "Маркс и Спенсер" - в обычной покупательской арифметике, в соотношении "цена - качество".

В Британии (и не только в крупных городах) достаточно много шикарных магазинов, где можно купить изысканную одежду и продукты питания. Естественно, цены здесь заоблачные. С другой стороны, всегда можно найти что-то похожее за гораздо меньшие деньги, но и качеством пониже. "Маркс и Спенсер" выпадает из общего ряда. При умеренных ценах ("любой наш работник способен купить любой товар в нашем магазине") качество здесь безупречное.

"Если одежда и продукты в нашем магазине недостаточно

хороши для того, чтобы их покупали директора нашей компании, то они недостаточно хороши и для всех остальных покупателей". Это цитата из статьи в газете "Sunday Times" от 13 декабря 1981 года. Фраза принадлежит сэру Зиффу, руководителю "Маркс и Спенсер". О компании много писали и до, и после этой даты, но эта статья примечательна именно моментом появления. В этот день генерал Ярузельский ввел военное положение в Польше, в последний раз удержав "социалистическое содружество" от политического развала. Экономика СССР и стран Восточной Европы зависла на грани кризиса. Попытки как-то выровнять, спасти положение наталкивались прежде всего на отсутствие сильных, эффективных экономических решений. Вовремя и рационально использованный британский опыт мог быть очень полезен... Ирония судьбы: через два десятилетия ситуация практически повторяется. Балансирующая экономика у нас - и успешные действия целого ряда компаний со столетней историей "там". Что же, тем больше причин внимательно присмотреться к действиям одного из реальных мировых промышленных лидеров.

Здесь нет ошибки. "Маркс и Спенсер" действительно крупная промышленная компания, хотя собственное производство в обычном понимании у нее практически отсутствует. Будучи торговой фирмой, "Маркс и Спенсер" все товары для своих магазинов получает от партнеров-поставщиков. Но - все эти товары имеют одну торговую марку "Сент Майкл". Поставщиков много, а торговая марка одна и принадлежит она торговой фирме не только по закону (по регистрации), но и по существу. Дело в том, что во многих случаях модификация товара придумана, создана именно усилиями сотрудников "Маркс и Спенсер". Что же касается технологии изготовления - тут просто нет исключений. Специальный отдел фирмы разрабатывает процесс производства каждого изделия до мелочей.

Более того, специальные представители торговой фирмы постоянно контролируют не только продукцию "на выходе", но и каждый этап изготовления по технологической цепочке. В результате товары попадают в магазины фактически со стопроцентным контролем по качеству. При этом фирмы-поставщики никак не в претензии за "вмешательство в свои внутренние дела". Ведь подобная система работы практически исключает рекламации магазинов по качеству продукции.

Кстати, это совсем не означает, что претензий к товарам "Маркс и Спенсер" нет совсем. Покупателю "всегда виднее", иногда он отказывается брать вполне качественное изделие по совершенно неожиданным причинам. В этом случае роль бдительного контролера играет продавец (или - любой сотрудник фирмы, общающийся с покупателем, наблюдающий за ним).

"Маркс и Спенсер" чуть ли не демонстративно отказывается использовать какие-то особые формы влияния на покупателя. Все, что делается фирмой, на первый взгляд, не отличается от действий многочисленных конкурентов и

последователей. "Качество обслуживания не может быть выше качества товара". При том, что оба показателя у "Маркс и Спенсер" на высшем уровне, покупатель фактически лишен выбора. Ассортимент, например, рубашек достаточно ограничен. Но - если вы точно знаете свои размеры - примерка вам не потребуется (кстати, в этих магазинах примерочных просто нет). И это правило (единообразие высокого качества) действует для всех магазинов фирмы в любой стране. Для много путешествующих англичан (да и не только для них) это весьма существенная "мелочь". Из таких мелочей складывается привлекательный образ фирмы и совсем не случайно в ее магазинах, первоначально предназначенных для фабричных рабочих, сейчас можно встретить посетителей (и покупателей) из самых респектабельных семей.

Впрочем, вернемся немного назад по технологической цепочке "Маркс и Спенсер". Магазины фирмы - это не только место передачи товара покупателю, это еще и место приема от покупателя заказа на еще не изготовленные товары. Естественно, речь не только о прямом опросе, анкетировании и тому подобных известных формах. Сотрудники фирмы постоянно учат определять желания, потребности покупателей без излишней прямолинейности. Все поступающие предложения накапливаются, изучаются, под них разрабатываются новые изделия, видоизменяются требования к качеству, трансформируются технологии производства. Соответственно, партнеры-поставщики получают новые заказы. А изделия, которые перестали пользоваться спросом, безжалостно изымаются, несмотря на налаженное производство и по-прежнему высокое качество.

У поставщиков есть выбор. Они могут не прекращать выпуск этих изделий, а передать их другим продавцам (правда, товарная марка "Сент Майкл" при этом снимается). Но - очень немногие пользуются такой возможностью. Большинство предпочитает переналадить производство для нового товара "от" (или - "для") "Маркс и Спенсер". Такое "идеологическое" влияние торговой фирмы на поставщиков-производителей подчеркивается их финансовой взаимозависимостью. Несмотря на то, что "Маркс и Спенсер" вкладывает значительные средства в переналадку технологий своих поставщиков, фирма принципиально отказывается от приобретения крупных (тем более - контролирующих) пакетов акций других компаний. Таким образом, действия партнеров подчиняются только логике общего дела. Кто от этого выигрывает - об этом говорилось в начале.

Одна из книг об опыте работы "Маркс и Спенсер" имеет весьма характерное название: "Как конкурентов превратить в последователей". Обычно книги такого рода несколько лукавят. Всегда оказывается, что не хватает какой-то "мелочи", чтобы повторить чужой успех. В данном случае можно говорить о приятном исключении. Некоторым последователям "Маркс и Спенсер" удалось пройти этот путь. Причем, модель одинаково хорошо сработала как в американских, так и в японских условиях. Что само по себе заслуживает отдельного разговора.

Почему нам не нужны хорошие товары

В хорошей, "фирменной" кофеварке испортилась маленькая деталь. В мастерской запасных частей для таких изделий просто не было. В фирменном (уже без кавычек) магазине вежливо объяснили, что на подобные случаи гарантия не распространяется и посоветовали купить новую кофеварку. Другими словами, старую (купленную меньше года назад) нужно было просто выбросить.

В последнее время таких случаев становится все больше. Но прежде, чем обвинять производителей и поставщиков, попробуйте задать себе вопрос: что такое **качественная продукция**? Так ли абсолютно это понятие?

Длительный срок службы, безусловно, важный показатель. И вполне можно потребовать, например, от автомобиля надежности на протяжении 50 лет. И от телевизора столько же. Но, даже если у вас огромная любовь к старым вещам и совсем не хочется покупать что-то новое, - за такой срок изменится слишком многое как в элементах автомобилей и телевизоров, так и в над-системе. Дороги, топливо, смазка, стандарты телепередачи и т.п. станут совсем другими. Поэтому качественное изделие должно не только безупречно служить в пределах положенного срока, но и... неминуемо выйти из строя через установленное время. Иначе вам придется выбросить то, что не исчерпало свой ресурс, а значит в этом случае часть денег за товар вы уплатили напрасно (поскольку не весь его ресурс использовали).

Срок службы - только одно из многих требований к качеству продукции. Хотя это наиболее яркий пример того, как наши привычки, желания, да и возможности могут совершенно не совпадать с такими же показателями в других странах. Но еще более важным является учет этапа развития, на котором находится приобретаемая продукция.

Специалисты по развитию систем различают четыре основных "жизненных" этапа: внедрение, рост, стабильность, спад. Сама продукция, ее производство, маркетинговая политика, поведение покупателя и т.п. весьма различны для каждого из них. Более того, существенной ошибкой является попытка построить систему из элементов, находящихся ("живущих") на разных этапах. Именно поэтому, выбирая хороший, "фирменный" товар, стоит хотя бы приблизительно оценить его положение на линии развития. И временно отказаться от покупки, до которой мы еще "не доросли".

Стратегия продажи

Некоторые особенности производства и сбыта продукции на разных этапах

"жизненного цикла".

(По материалам "Anatomy of Britain's Most Efficiently Managed Company" и "Patterns of Technological Innovation").

Производство и поставка

Внедрение: Избыток и незагруженность производственных мощностей. Выпуск товара малыми и средними партиями. Высокая себестоимость. Специально выделенные каналы поставки товара.

Рост: Производственных мощностей не хватает. Сдвиг в сторону массового производства. Товарные поставки осуществляются по каналам массового сбыта.

Стабильность: Некоторый избыток производственных мощностей. Применяются стабильные, отработанные технологии. Товар выпускается крупными партиями. Высокие затраты на поставку из-за расширения ассортимента.

Спад: Значительный избыток производственных мощностей. Используются лишь некоторые из каналов поставки.

Товар и его модификации

Внедрение: Основное значение имеет конструкция (дизайн), потребительские свойства товара, а также обратная связь с потребителем. На рынке множество разных товаров.

Рост: Товары имеют технические и функциональные различия. Качество товаров высокое.

Стабильность: Очень высокое качество. Замедление изменений товара.

Спад: Малые различия между однотипными товарами. Качество товара нестабильное.

Доля розницы в цене товара и в прибыли

Внедрение: Высокие цены, большая доля розницы. Низкая прибыльность. Гибкость цен незначительна.

Рост: Высокая прибыль. Высокие цены (но - ниже, чем на предыдущем этапе). Доля розницы в цене и в прибыли устойчива при экономическом спаде.

Стабильность: Цены падают. Доля розницы в цене и в прибыли уменьшается. Структура цен и распределение долей рынка между конкурентами устойчивое.

Спад: Низкая цена, низкая доля розницы в цене. В самом конце этапа цены могут повыситься.

Маркетинг

Внедрение: Очень высокие затраты на рекламу по отношению к объему реализации. Максимальное использование возможностей цен. Большие расходы на мероприятия по маркетингу.

Рост: Высокие расходы на рекламу (но - ниже в процентном отношении, чем на предыдущем этапе). Для товаров, не имеющих технического характера, основными задачами являются реклама и структура поставок.

Стабильность: Разделение рынка на отдельные участки (сегменты). Основные усилия направлены на продление жизненного цикла товара. Расширение ассортимента. Конкуренция рекламных кампаний.

Спад: Низкое отношение расходов на рекламу к объему реализации. Остальные расходы по маркетингу незначительны.

Конкуренция

Внедрение: Очень немногие фирмы являются конкурентами.

Рост: Многие фирмы вступают в конкурентную борьбу. Численность конкурентов нарастает.

Стабильность: Конкуренция цен. Увеличение количества фирменных торговых марок.

Спад: Фирмы начинают выходить из борьбы. Количество конкурентов уменьшается.

Поведение покупателя

Внедрение: Покупатель инертен. Его необходимо убеждать попробовать, испытать товар.

Рост: Контингент покупателей расширяется. Потребитель принимает товар даже нестабильного и неодинакового качества.

Стабильность: Массовый рынок. Насыщение. Повторные и многократные покупки. Покупатель выбирает из нескольких фирменных марок товара.

Спад: Покупатель опытен, хорошо знает товар.

Американские проблемы японского успеха

Хорошо сделанная работа вызывает удивление и восхищение. А затем приходит зависть. Особенно, если не удастся повторить то, что у других выходит, на первый взгляд, легко и просто.

В конце 70-х годов уже прошлого века мир не только восторгался превосходным качеством японской продукции. Не в меньшей степени европейцы и северо-американцы были огорчены тем, что на своих предприятиях они такое качество получить не могли. И это при том, что сами предприятия почти ничем не отличались от дальне-восточных. К тому же японцы не делали секрета из своего главного know-how: **групп качества**.

Они появились в Японии в самом начале 60-х и, несмотря на внешнее сходство с аналогичными американскими или советскими структурами, имели совершенно другой "принцип действия". Идеолог движения профессор Токийского университета Каору Исигава определил группу качества как группу людей, функционирующую непосредственно на рабочем месте, с основной задачей - находить, изучать и решать практические проблемы. Плюс к этому они должны постоянно учиться. Работа здесь - дело абсолютно добровольное. Но такие группы должны быть на каждом крупном рабочем месте в фирме. И на всех фирмах страны...

"Капиталистическое соревнование" по улучшению качества производства развивалось в Японии стремительно и неуклонно. Если в 1965 году в стране было зарегистрировано около 5 тысяч групп, в которых работало чуть больше 70 тысяч человек, то к 1980 их сформировалось более 100 тысяч (включив более миллиона человек), а к 1990 количество групп подобралось к 300 тысячам и в них трудились примерно 2,5 миллиона работников.

Результат работы - супер-качество японской продукции - видел весь мир. Технологию действий тоже никто не скрывал. Книги и журнальные статьи, теоретические и практические семинары были доступны практически всем желающим с самого начала формирования движения. Английские, немецкие, русские переводы соответствующей литературы заполнили рынок, но все попытки практически применить "японские приемы" завершались ничем. Ситуация почти как в карате, когда никак не удастся повторить внешне простые и несложные действия, более того - даже повторив можно не получить ожидаемого результата.

Пожалуй, наибольшие проблемы с "внедрением японского качества" возникли в США. Уже в 1967 году здесь были созданы первые группы, а начиная с 70-х движение охватило такие крупные фирмы, как "Дженерал моторс", "Форд", "Локхид", "Вестингауз", "Хьюлет-Паккард", "Дженерал электрик"... Были заявлены (и реально выплачивались) немалые премии за успешную работу по качеству. Но эффективность работы оставалась невысокой.

Одна из основных причин неудачи: в американских фирмах в группах качества принимает участие примерно 10% сотрудников, в японских - более 80%. Разница не только количественная. При десяти процентах не удастся создать рабочую среду, "накрывающую" все пространство фирмы. В результате эффективные решения, полученные и реализованные на одном небольшом участке, не поддерживаются другими структурами.

Другая, не менее важная причина - в личном отношении работника к делам своей фирмы. То, что японцы считают борьбой за престиж коллектива, американцы называют увеличением эксплуатации. Не будем дискутировать о терминах, но эта разница четко выражается в прямо противоположных подходах, например, к профсоюзному законодательству. В США все работники автомобильных компаний входят в один профсоюз, для которого интересы отдельных фирм роли не играют. В Великобритании наоборот - на одном автопредприятии существует десяток профсоюзов (механиков, электриков, сборщиков...) и фирма целиком для них также не самое главное. "Промежуточная" ситуация в Японии предельно однозначна: весь коллектив, например, "Хонды" - это профсоюз "Хонды". Отсюда максимальное совпадение интересов профсоюза и фирмы, закрепленное не только традициями ("ментальностью"), но прежде всего грамотно организованным законодательством.

Третья причина в том, что американские (и западные вообще) фирмы, как правило, стремятся получить прибыль от групп качества немедленно, в кратчайшие сроки. В то же время японские группы имеют возможность работать без спешки, не опасаясь "прессинга" за временное отсутствие заметных результатов. Плюс постоянное обучение, повышение квалификации - именно в области поиска проблем и творческого решения возникающих задач.

Удачливая Кассандра

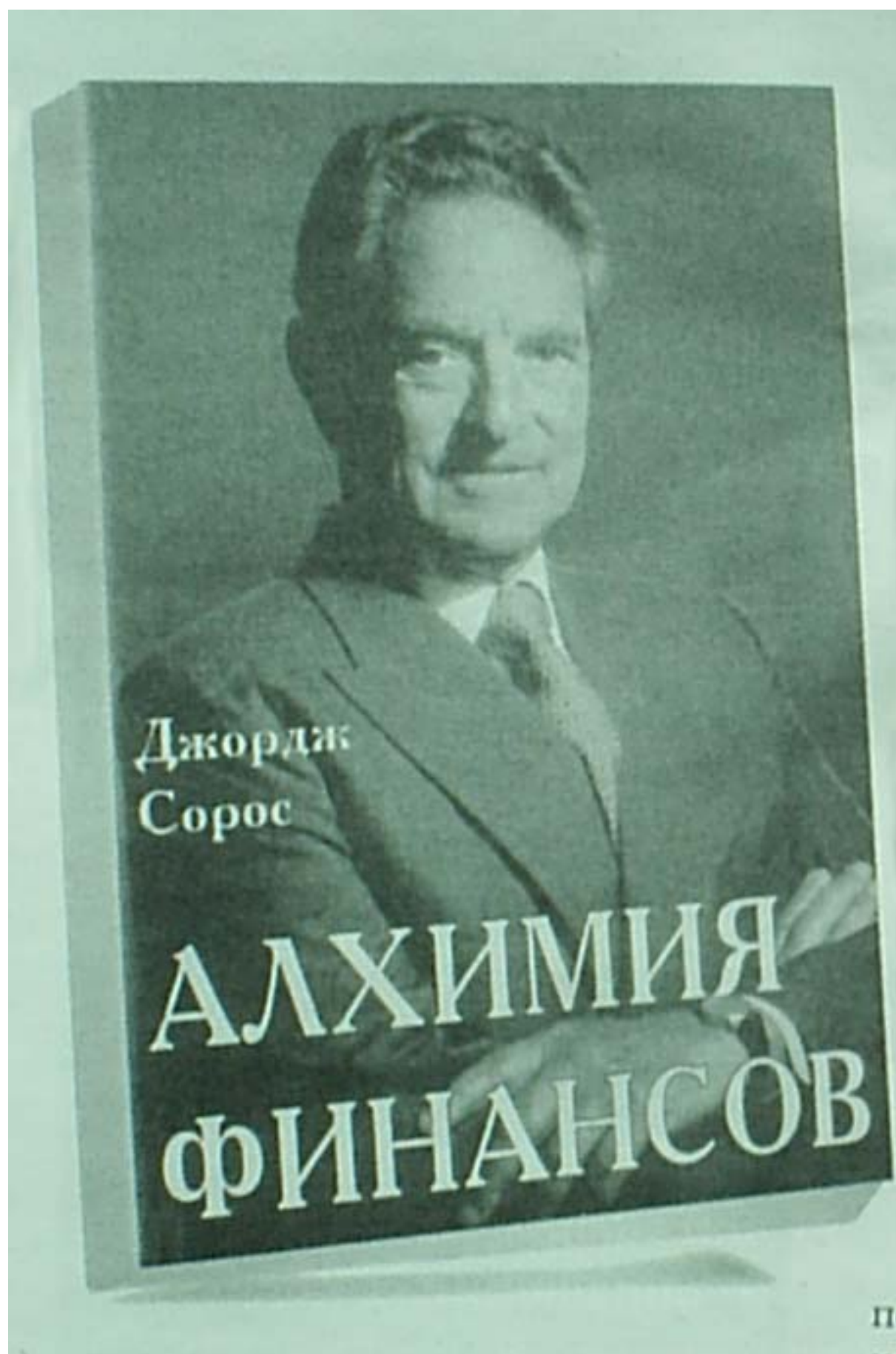
Штрихи к деловому портрету

Джордж Сорос стал по-настоящему знаменит осенью 1992 года. Именно тогда, анализируя состояние финансового рынка, он сделал ставку на резкое падение английского фунта. Дальнейшее было делом несложным: продавать фунты (если они есть) и покупать, например, немецкие марки. Так делали многие. Но Сорос превратил рутинную финансовую спекуляцию в нечто гораздо большее.

Прежде всего, поверив в собственный прогноз, он принял решение использовать ситуацию максимально. У него в тот момент был один миллиард долларов личных средств. Он вбросил в сделку все, что смог... Используя специфические возможности хедж-фондов, Сорос под личный миллиард "мобилизовал" шесть, а затем добавил к ним еще три, подняв общую ставку до десяти миллиардов долларов.

16 сентября 1992 г. ("черная среда" для Банка Англии) фунт был девальвирован. "Дневной заработок" Джорджа Сороса составил 958 миллионов долларов. Другими словами, он за день удвоил свое личное состояние. Более того, продолжая "анти-фунтовую игру", он тут же поставил на укрепление французского франка (за счет ослабления итальянской лиры и шведской кроны) - и опять выиграл примерно столько же...

Сегодня, имея примерно 4 миллиарда личных средств, Джордж Сорос входит в число не только самых богатых, но и самых влиятельных личностей финансового мира. К его мнению прислушиваются, его действия пытаются копировать. Одна проблема: результаты "последователей" весьма далеки от соросовских. И это при том, что он сам никогда не делал тайны из своих планов и поступков. Более того, постоянное "продвижение" как своего мнения по конкретным финансовым вопросам, так и методов формирования этого мнения - все это входит в проект под негласным названием "Мир Джорджа Сороса".



Свою основную книгу "Алхимия финансов" (подзаголовок - "Рынок: как читать его мысли") Сорос считает если не откровением, то - во всяком случае - важнейшей научно-философской работой. Возможно, эта книга - одна из немногих его слабостей (еще одна - теннис), во всяком случае, знаю несколько человек, которые сумели "соблазнить" Сороса на встречу одной фразой: "Я прочел "АФ" и хотел бы обсудить некоторые возникшие вопросы".

Книга действительно интересна, но если читать ее с надеждой найти рецепт быстрого финансового прогресса - время будет потеряно напрасно. "Алхимия финансов" - вовсе не справочное пособие. Скорее это прекрасная, глубоко эшелонированная иллюстрация к одному единственному тезису, который сам Джордж Сорос повторяет достаточно часто. Иногда в форме "концепции рефлексивности" (даже - "нелинейной рефлексивности"), сопровождаемой, например, математическими формулами пары рекурсивных функций. Иногда - достаточно простыми словами. Но читателю от этого не легче.

"Алхимики сделали большую ошибку, пытаясь превращать простые металлы в золото с помощью заклинаний. С химическими элементами алхимия не работает. Но она работает на финансовых рынках, поскольку заклинания могут повлиять на решения людей, которые формируют ход событий".

Вот такая цитата (это уже книга "Сорос о Соросе"). Сам автор считает, что сказанного достаточно для качественного понимания процесса. И требуется еще немного для получения количественной оценки. А значит - и финансовых результатов. Ведь есть же они у самого Сороса!

Парадокс ситуации, вероятно, именно в том, что "концепция рефлексивности" включает в игру сама себя. Если в нее не поверить, полностью проигнорировать - никакого результата "финансовые заклинания" не дадут. Более того, если все поступят наоборот: полностью поверят "алхимической науке" и выполнят ее требования - то и в этом случае никто не получит ощутимых результатов. Успех Сороса "лежит на лезвии бритвы". Он возникает в тот момент, когда большинство участников финансового рынка уже верят его заклинаниям, но не настолько, чтобы следовать им до конца. В итоге предсказанная тенденция действительно появляется, но результатами пользуется весьма узкий круг "финансовых магов", нередко - только сам Джордж Сорос.

Огорчает ли это самого Сороса? Безусловно (и он часто говорит об этом), ему хочется признания не только его узко-финансовых, но и научно-философских, глобально-государственных идей. Возможно, даже в ущерб сиюминутным финансовым результатам. Впрочем, это вполне позволительно для человека, чье состояние давно превысило самые фантастические личные потребности...

Слишком дорогая необходимость

Бизнес-обучение

Хорошая карьера начинается с хорошего образования.

Когда в нашей стране только начинали складываться самые основы бизнес-отношений - тогда еще можно было обойтись интуицией, везением, здравым смыслом (в кавычках и без них). К тому же, формирование и перераспределение собственности осуществлялось по весьма специфичным, не для нормального бизнеса созданным правилам. Но это время постепенно уходит. Бизнес в Украине пусть не везде и не сразу, но начинает приобретать цивилизованные признаки. Один из важнейших - необходимость определенного образовательного минимума на каждом этаже карьерной лестницы.

Не нужно думать, что повышение квалификации, улучшение образования - это личное дело каждого отдельного работника. Безусловно, заботиться о своей карьере нужно прежде всего самому. Но и для фирмы в целом (а, следовательно, и для ее высшего руководства) крайне важно, чтобы образовательный уровень команды постоянно повышался. Ведь фирма понемногу растет, у нее наверняка изменяется "среда обитания", возникают новые задачи, которые не встречались раньше (или были не совсем такими, как сейчас). Каждый раз находить для этого новых исполнителей, заменять персонал - невыгодно (иногда просто невозможно). Намного лучше заняться переподготовкой, доучиванием тех, кто уже работает на фирме.

Первое неприятное открытие: нормальное обучение - удовольствие весьма дорогое. Дело не только в непосредственной оплате за лекционные и семинарские занятия. Как ни странно, деньги здесь не главное. И, кстати, сами фирмы финансовую сторону процесса воспринимают без возражений. Проблемы начинаются в тот момент, когда выясняется, что основные затраты - это время обучения. Желание "втиснуть" любой предлагаемый курс в два-три дня (а еще лучше - в несколько часов) не просто типичное явление, а нечто на уровне стихийного бедствия. Причем, бедствием оно становится не только для тех, кто занятия проводит, но прежде всего - для тех, кто пытается в подобном цейтноте выловить для себя нечто полезное.

Серьезный бизнес - весьма непростое занятие. Чтобы разбираться в нем досконально американский курс менеджмента (Executive Leadership Course) рекомендует пройти как минимум три важных этапа:

- * накапливание знаний о самых разных сторонах бизнеса, их систематизация (т.е. обучение под руководством квалифицированного преподавателя);
- * практическое освоение профессии (т.е. начальное применение полученных знаний - при постоянном контроле со стороны более квалифицированного

специалиста);

* практическая профессиональная деятельность с периодическим доучиванием (повышение квалификации).

Первые два этапа, очевидно, приходятся еще на студенческие годы. Но третий может продолжаться довольно долго (практически - всю деловую карьеру). Поэтому к нему - особое внимание. Тот же Executive Leadership Course рекомендует отбирать для подготовки специалистов начиная с возраста 30 - 35 лет, т.е. со значительным стажем практической работы после окончания университета или колледжа (нередко эти специалисты имеют ученые степени). Для них разрабатываются специальные бизнес-курсы, как минимум включающие технологию решения творческих задач (особенно по прогнозированию, ресурсному и кризисному анализу), исследование сложных систем (например, с целью управления рынком), методы работы с персоналом фирмы и клиентами. Обязательным является знакомство с законами продвижения товаров (в т.ч. основы рекламы и промышленного дизайна). Большое внимание уделяется обучению правильно планировать свою деятельность, использовать ресурс времени...

Стандартные, базовые курсы такого рода даже внешне выглядят весьма внушительно. Например, Высшая школа менеджмента при Гарвардском университете - это занятия с января по август. Институт промышленной технологии (при Массачусетском технологическом институте) предлагает обучение в течении целого года. Высшая коммерческая школа при Стенфордском университете - курс с сентября по май. Все занятия - полностью с отрывом от основной работы. Как правило, 6 дней в неделю, иногда с дополнительными вечерними семинарами, всегда - с обязательными домашними заданиями.

В дальнейшем программа переподготовки может быть не такой непрерывно-длительной. Более опытные специалисты-руководители "отрываются" от своих прямых обязанностей для участия в бизнес-школе всего на 3 - 5 недель в году. В некоторых случаях семинары проводятся непосредственно на фирмах, но это, в основном, касается занятий по узко-специализированным темам.

Серьезное внимание к бизнес-обучению характерно не только для США. В таком режиме традиционно существуют многие западно-европейские и японские фирмы, а сейчас к ним подтягиваются, например, фирмы Сингапура, Малайзии, Таиланда. В то же время, представить на их месте украинского бизнесмена как-то не получается. И не потому, что наши соотечественники не понимают важности, необходимости бизнес-подготовки, постоянного роста квалификации персонала. Понимание есть - хуже с возможностями. Жизненные реалии достаточно суровы: когда дела на фирме складываются более-менее нормально - нужно успеть что-то сделать; когда ситуация портится - тоже не до учебы...

К сожалению, далеко не у всех есть возможность просто подождать до тех пор, пока бизнес в Украине станет полностью цивилизованным. Поэтому так важно использовать хотя бы некоторые обходные пути:

- * учиться по возможности непрерывно, но в процессе работы;
- * учитывать реальный результат различных видов учебы;
- * приглашать к сотрудничеству профессиональных специалистов.

Последний пункт как будто выпадает из общего призыва "учиться и учиться", но в нем то самое "исключение, которое подтверждает правило". Безусловно, бизнесмен (особенно руководитель верхнего эшелона) должен хорошо представлять функционирование своего бизнеса в целом и вникать во многие детали. Но не менее важным качеством руководителя является умение делегировать свои полномочия подчиненным, разделить с ними права и ответственность. "Видеть цель", представлять систему целиком руководитель должен лучше всех. Но вполне допустимо, если конкретные участки работы лучше знают его подчиненные. Более того, многие функции (в том числе весьма ответственные) в нормальном бизнесе принято доверять приглашенным специалистам. В конечном счете это позволяет экономить то самое время, которого так не хватает (в том числе и на учебу).

Чтобы лучше понять - чего именно вам недостает для нормальной работы, а что получается вполне удовлетворительно - попробуйте ответить на следующие группы вопросов.

1. Какая у вас цель? На сколько дней, месяцев, лет вперед она рассчитана? Если целей несколько - как они взаимосвязаны? Чем отличаются ваша личная цель - и цель вашего бизнеса?
2. Как планируется выполнение каждой цели? Насколько реальны планы, насколько детальны и обеспечены?
3. Насколько хорошо вы владеете технологией решения задач, которые возникают при реализации ваших планов? С какими технологиями вы знакомы (или хотя бы знаете о них)?
4. Достаточно ли вы работоспособны (не "вообще", а именно по реализации поставленной цели, запланированных действий)? Чего не хватает для нормальной работоспособности? Умеете ли вы достаточно рационально использовать собственное время?
5. Хорошо ли у вас получается "держаться удар" (т.е. противостоять субъективным и объективным препятствиям, возникающим на вашем пути к цели)? Что мешает больше всего?
6. Удастся ли вам регулярно (каждый день) получать реальные результаты, которые были запланированы, хотя бы чуть-чуть продвигаться к цели? Чего

недостает для такой реализации?

Сказочник Перо из страны Советов

Американцы любят цифры. Особенно если они выражают сумму в долларах. Личное состояние в миллион (тем более - в миллиард) - предмет восхищения, уважения и, наверное, зависти.

А еще американцы любят, чтобы происхождение денег (и своих, и чужих) было понятным. Человек, получивший деньги "ниоткуда" вызывает такое же подозрение, как, например, явный наркоторговец. Во всяком случае, всеобщая "американская мечта" - это не просто "много денег", но и достаточно понятный путь их получения. Поэтому биографии людей, "сделавших себя" (и, соответственно, свое состояние) - в Штатах идут нарасхват. Каждый маленький Билли достаточно хорошо представляет, что именно он должен сделать для того, чтобы со временем стать "вторым" Биллом Гейтсом. Каждая маленькая Барби наверняка много раз в мыслях "пробежала" путь Барбары Энтони. Соответственно, все Джоны, Стивены, Эдварды, а также Жаклин, Энн и Джей всегда могут подобрать для себя тезку-прототип из хорошо известного списка самых не-бедных людей США. И неважно чем этот прототип занимается. Нефть, шоу-бизнес, финансы, сеть супермаркетов или производство шоколадных батончиков - выбор практически на все вкусы. И нет проблем - любой может повторить (или хотя бы попытаться повторить), например, путь от разносчика газет до владельца газетной империи.

Исключений совсем немного. А "на самом верху", пожалуй, только одно. Миллиардер (а также бывший кандидат в президенты США) Росс Перо построил свой бизнес на том, что давал советы. Не могу точно назвать всех его клиентов, но среди них вполне могли быть и финансисты, и компьютерщики, и производители тех же шоколадных батончиков. Во всяком случае, заработать больше трех с половиной миллиардов долларов можно только на достаточно серьезных советах. Росс Перо это сделал.

Проблема в том, что повторить его путь не так просто. Это - как написать простенькую сказку. На первый взгляд, совершенно пустяковое дело. Тот же Шарль Перро (почти однофамилец миллиардера-консультанта) написал их достаточно много. И братья Гриммы, и Андерсен... Но чем дальше, тем сложнее оказывается создать нечто такое, что будут слушать и читать много лет и в самых разных странах. Хорошая сказка - и хорошая консультация - оказывается сложным и дорогостоящим делом. Более того, профессия консультанта имеет один явный недостаток: со стороны она выглядит если и не таинственно, то почти всегда непонятно.

В самом деле, чем занимается консультант? Что-то смотрит, что-то спрашивает, проводит какие-то не всегда понятные семинары - и наконец дает советы. Причем такие, что заказчик их и слушать не хочет. Затем следует непростой период "уговаривания" заказчика если не сделать все, то хотя бы "попробовать хоть что-то". Иногда это удается... И вот тут - вдруг - оказывается, что именно так и нужно был делать. И совершенно непонятно, почему до сих пор не делали такую очевидную вещь... И, кстати, стоит ли платить за очевидные вещи?..

Вероятно, самому Россу Перо уже нет необходимости доказывать важность своих советов-консультаций. И торговаться из-за "стоимости услуг" он тоже вряд ли будет. Но консалтинг сегодня - достаточно распространенный бизнес. Только в США и только управленческим консультированием занимается почти миллион человек, а средний годовой доход у них намного превышает сто тысяч долларов. Сколько времени при этом тратится на рутинное "уговаривание" - трудно сказать. Очевидно другое: в странах с менее развитой экономикой консультационные услуги не менее важны, но рынок для них организован еще меньше.

Первая проблема, с которой сталкиваются специалисты по консалтингу, например, на территории Украины - отсутствие средств у заказчиков. Речь даже не об оплате услуг. Сама реализация действительно необходимых предложений (в идеале - вполне понятных заказчику) требует определенных средств, часто - весьма значительных, поскольку речь может идти о реорганизации предприятия, трансформации рынка сбыта, переподготовке персонала наконец. Но за консультациями в Украине, как правило, обращаются тогда, когда предприятие уже попало не в лучшую свою полосу. Следовательно - денег у него нет. Банковский кредит под туманную перспективу можно и не получить. Что остается? Приглашать консультантов подешевле и требовать советы, которые можно реализовать даром?..

Вторая проблема консалтинга "по-украински" - несогласованность границ ответственности между заказчиком и консультантом. С одной стороны, заказчик хочет, чтобы практически все было сделано за него (ожидается не просто совет, но и его практическая реализация). С другой стороны - позволить посторонним что-то всерьез менять на своем предприятии... Такое оказывается возможным только в экстремальных случаях (которых в последние годы в Украине было немало). Поэтому совершенно не случайно консультант в нашей стране (да и в некоторых соседних...) получил несколько особый статус с интригующим названием "кризисный менеджер". Как правило, он появляется тогда, когда все возможные неприятности уже произошли, только что сменились реальные владельцы и нужно быстро и жестко перестроить все предприятие. Любыми средствами... Иногда это дает ожидаемые результаты. Иногда нет. Во всяком случае - это тема совсем для другой истории.

Когда в нашей стране только начинали складываться самые основы бизнес-отношений - тогда еще можно было обойтись интуицией, везением, здравым смыслом (в кавычках и без них). К тому же, формирование и перераспределение собственности осуществлялось по весьма специфичным, не для нормального бизнеса созданным правилам. Но это время постепенно уходит. Бизнес в Украине пусть не везде и не сразу, но начинает приобретать цивилизованные признаки. Один из важнейших - умение правильно воспользоваться консультационными услугами. По современным представлениям, это входит в необходимый образовательный минимум высшего и среднего персонала.

И не нужно думать, что повышение квалификации, улучшение образования - это личное дело каждого отдельного работника. Безусловно, заботиться о своей карьере нужно прежде всего самому. Но и для фирмы в целом (а, следовательно, и для ее высшего руководства) крайне важно, чтобы образовательный уровень команды постоянно повышался. Ведь фирма понемногу растет, у нее наверняка изменяется "среда обитания", возникают новые задачи, которые не встречались раньше (или были не совсем такими, как сейчас). Каждый раз находить для этого новых исполнителей, заменять персонал - невыгодно (иногда просто невозможно). Намного лучше заняться переподготовкой, доучиванием тех, кто уже работает на фирме.

Первое неприятное открытие: нормальное консультирование - удовольствие весьма дорогое. Дело не только в непосредственной оплате "за услуги". Как ни странно, деньги здесь не главное. И, кстати, сами фирмы финансовую сторону процесса воспринимают без возражений. Проблемы начинаются в тот момент, когда выясняется, что основные затраты - это время. Желание "втиснуть" общение с консультантом в два-три дня (а еще лучше - в несколько часов) не просто типичное явление, а нечто на уровне стихийного бедствия. Причем, бедствием оно становится не только для тех, кто консультирует, но прежде всего - для тех, кто пытается в подобном цейтноте выловить для себя нечто полезное.

Безусловно, бизнесмен (особенно руководитель верхнего эшелона) должен хорошо представлять функционирование своего бизнеса в целом и вникать во многие детали. Но не менее важным качеством руководителя является умение делегировать свои полномочия подчиненным, разделить с ними права и ответственность. "Видеть цель", представлять систему целиком руководитель должен лучше всех. Но вполне допустимо, если конкретные участки работы лучше знают его подчиненные. Более того, многие функции (в том числе весьма ответственные) в нормальном бизнесе принято доверять приглашенным специалистам. В конечном счете это позволяет экономить то самое время, которого так не хватает.

Есть еще несколько не менее важных проблем, но даже двух названных вполне достаточно для нездорового пессимизма. К счастью, опыт показывает, что даже в наших непростых условиях можно находить и реализовывать нормальные предложения. При выполнении некоторых условий, естественно.

Прежде всего, консультант должен появиться на предприятии как можно раньше. И относиться к нему нужно, как к "семейному доктору". Возможно, этот термин в нашей стране известен не всем, но несложно представить его функции. Безусловно - первая помощь в экстремальных случаях, неплохо бы - умение решить множество ежедневных проблем и при необходимости позвать на помощь нужного специалиста (от терапевта до хирурга). Но самое главное - умение так организовать своих подопечных, чтобы необходимость во врачебной помощи у них возникала как можно реже.

С другой стороны, общение с врачом должно быть предельно доверительным (и нужно ли напоминать о существовании врачебной этики?). Без такого доверия, без точного выполнения всех назначенных процедур - велика ли польза от лечения?

Конечно, всего два правила для общения с консультантами – это так мало. Но попробуйте выполнить хотя бы их. Может оказаться, что именно этих простых шагов не доставало для очень серьезного и важного дела...

Кстати, Росс Перо не слишком огорчился, когда американцы не избрали его, независимого кандидата, своим президентом. В конце концов, для него это была скорее проверка технологии, чем реальная попытка войти в Белый дом. К тому же, услугами консультантов активно пользуются и республиканцы, и демократы. И во время выборов, и после... Поэтому иногда совсем не просто определить, кто на самом деле принимает решения в этой всемирной Стране Советов.



Технология чистой победы

Немного о выборах

1. Формируйте команду заранее.

Главная команда ("кухонный кабинет", "мозговой центр") в идеале должна существовать еще до Вашего решения участвовать в выборах. Основные требования к кандидатам: единство взглядов (хотя бы в определенных пределах), надежность и компетентность. Консультанты "со стороны" могут привлекаться на разных этапах работы, но они редко включаются в основную команду.

Если в процессе избирательной кампании выясняется, что кто-то в Вашей команде "не проходит" хотя бы по одному из трех основных требований, - нужно предельно корректно вывести его из активной работы. Но замены (особенно на новичков со стороны) недопустимы! Они создают напряженность, взаимное недоверие внутри команды.

Если такая напряженность появилась - лучше сразу отказаться от продолжения борьбы (в этот раз) и заняться формированием новой команды для следующих выборов.

2. Идея важнее личности.

Не думайте, что избиратели голосуют за Вас - они голосуют за свое представление о "личности при должности". Более того, часто за таким представлением стоит некоторая идея, которую Вам (и Вашей команде) необходимо выявить, обнаружить и показать Ваше соответствие именно такой идее.

Крайне редко удастся навязать избирателям другую идею, даже если она лично Вам нравится гораздо больше (для этого нужно затратить слишком много сил и средств). Но если для Вас идея важнее выборной должности - лучше на время отказаться от "игры в выборы" и заняться методичной, планомерной пропагандой.

Не надейтесь, что Вы понравитесь избирателям "просто так". Харизматичность - следствие, а не причина "всенародной любви". К тому же, харизматичных лидеров, как правило, единицы. И не забывайте: от любви до ненависти...

3. Планируйте максимум шагов.

У Вас должен быть целый комплекс планов для трех этапов:

- * до начала избирательной кампании;
- * во время избирательной кампании;
- * после выборов.

Все хорошо помнят о первых двух пунктах, беззаботно выпуская третий. Это - серьезная ошибка. Вне зависимости от результатов, необходимо хорошо отработать после-выборный этап. Если, конечно, Ваше участие в политике не

одномоментное увлечение.

Каждый этап, в свою очередь, нужно предельно детализировать, разделив на этажи, подпункты и т.п. Ведение избирательной кампании сопоставимо с крупной военной операцией. Соответственно, Ваша команда - "генеральный штаб". А, возможно, и без кавычек.

4. Подсчитайте эффективность рекламы.

PR в Штатах и в Украине - совершенно разный PR. Тем более - имидж. Неправильно построенная фраза или неудачно подобранный галстук могут привести к полной катастрофе при выборах в Конгресс США. Но для наших условий даже грубые имиджевые ошибки нивелируются неразвитостью средств массовой информации (это, в частности, малый тираж газет, низкое качество приема телевизионного изображения). Ваши расчеты на рекламное обеспечение могут оказаться неожиданно ошибочными из-за того, что избиратели просто не прочитают газету, не посмотрят телевизор... Или случайно посмотрят то, что готовили Ваши конкуренты.

Поэтому постарайтесь предельно объективно оценить эффективность каждого вида рекламы, которую Вы применяете (кстати, а что Вы понимаете под "эффективной рекламой"?).

Чтобы избавиться от иллюзий, вспомните, например, как проходили последние выборы городского головы Киева. Оцените (в том числе и в денежном выражении) затраты на рекламу у двух кандидатов, которые в результате оказались на втором и третьем местах. Если судить по PR-усилиям, то действительный победитель мог набрать разве что 10% голосов. А на самом деле...

Так что делайте вывод: результат выборов в Украине зависит в основном не от "раскрутки" по западным стандартам, а от четкости и слаженности организационных структур.

5. Используйте орг-структуры.

Речь не о "группах поддержки", которые (в силу понятных причин) не могут быть достаточно многочисленными и эшелонированными. Даже новые партийные организации не в состоянии сегодня обеспечить работу по серьезной избирательной кампании.

Надежный результат дает только использование организационных структур, которые существуют, как минимум, несколько лет и объединены долговременными, понятными для них идеями и целями. Выявить такие структуры, установить с ними устойчивый партнерский контакт, привлечь на свою сторону, объединить для выполнения целей и задач избирательной кампании - это один из важнейших участков работы всей Вашей команды. Возможно - самый важный.

Во всяком случае (классический пример), даже избрание харизматического лидера "Солидарности" Леха Валенсы президентом Польши стало возможным прежде всего благодаря слаженности различных (очень различных...) организационных структур. И как только эта слаженность нарушилась - в Польше появился новый президент.

6. Учитесь постоянно.

Даже лучшие консультанты со стороны вряд ли полностью разделяют Ваши идеи. К тому же, конкуренты тоже умеют много платить... Поэтому до конца положиться можно только на свою команду. Но - ее квалификация редко бывает достаточной.

Выход один: Ваша команда должна постоянно учиться, осваивая самые современные технологии чистой победы. Выбор консультантов, преподавателей для обучения, безусловно, за Вами. Но постарайтесь учесть, что серьезное обучение должно быть "многоэтажным", технологичным и достаточно продолжительным.

"Многоэтажность" подразумевает внимание ко всем участкам работы: от формирования стратегии до планирования, например, почасового графика встреч. Технологичность предполагает возможность практического использования полученных рекомендаций, но это не должен быть "сборник готовых рецептов", это скорее "справочник с формулами" и некоторыми примерами. Работа с формулами, решение творческих задач, безусловно, сложнее простого заучивания готовых рецептов. Поэтому и обучение не может длиться, например, три дня или даже три месяца. Как правило, достаточный уровень квалификации появляется после полутора - двух лет нормального обучения.

Если Вам это кажется излишним - можно поискать более короткие, "царские" пути. Но будьте уверены: кто-то из Ваших конкурентов наверняка постарается не совершить такой ошибки...



Перспективное прогнозирование

Основные тенденции и приоритеты.

В настоящее время практически все ведущие страны практикуют использование перспективных (на интервал *более 25 лет*) прогнозов развития в различных областях. Как правило, прогнозирование выполняется специализированными структурами (государственными или частными) с применением разнообразных методов.

Количество таких специализированных структур по различным источникам оценивается в 500. При этом большая их часть (более 150) сконцентрирована в США, свыше 50 - в Великобритании, от 20 до 30 - во Франции, Канаде, Германии, Италии и Японии. В последнее десятилетие отмечен определенный рост числа и активности прогнозирующих структур, например, в Израиле и Республике Корея, при одновременном уменьшении в ЮАР...

Приоритетные области прогнозных исследований, выполняемых по заказам правительств, достаточно ограничены и стабильны. В порядке убывания интереса, это *техника, экономика, социальные процессы, военные системы*. С меньшей интенсивностью исследуются *ресурсы и окружающая среда*. Крайне

незначительны официальные заказы на исследование развития *науки*.

Возможно это и несколько странно, но наибольшей известностью пользуются специализированные структуры, которые ведут прогнозные исследования преимущественно в военной области. Например, в США это Гудзоновский институт; Исследовательский институт Р.Ленца и М.Мартино (университет в Дайтоне); Центр стратегических и международных исследований (университет в Джорджтауне).

Крупные прогнозы в области техники и экономики, как правило, предшествуют стратегическим военным или политическим прогнозам. Так, прогноз развития средств преобразования изображений (проект ФРГ) привел к исследованиям в области систем наведения. Прогноз использования авиатранспорта в развивающихся странах (проект США) спустя короткое время превратился в программу формирования рынка для авиапродукции США на территории развивающихся стран. Заказчиками по данным проектам выступали соответственно Главное управление вооружения министерства обороны ФРГ и НАСА совместно с научно-исследовательским центром в Лэнгли.

До последнего времени постоянно издавались материалы конференций по прогнозированию, выходит другая (в том числе периодическая) специализированная литература. В некоторых странах и отдельных компаниях практикуется издание выполненных прогнозов. Часть из них доступна через Internet.

В процессе исследований, в основном, используется *не более 20 основных методов прогнозирования*. Многие из них достаточно активно развиваются. На протяжении последнего десятилетия (в связи с активной эмиграцией научных кадров с территории бывшего Советского Союза) форсированно наращивается использование прогнозных возможностей ТРИЗ (Теории решения изобретательских задач). Особенно это заметно в США, Японии, Франции, Республике Корея.

В типичном случае специализированная прогнозная структура выполняет прежде всего *организационную* функцию, проводя работу по четырем основным направлениям:

- * непосредственное обеспечение деятельности исследовательских групп;
- * техническое обеспечение;
- * методологическое обеспечение;
- * обеспечение контактов (формальных и неформальных) с аналогичными группами.

Непосредственное обеспечение включает уточнение и формулировку заданий (заказов) на прогнозы, учет инициативных и интерполяционных предложений. Сюда же относится и подбор специалистов с необходимыми качествами

(ведущие прогнозисты, эксперты-консультанты по темам проектов, специалисты по техническим системам). Важное место занимает перекрестное рецензирование прогнозов, а также их технологическая доводка.

Техническое обеспечение - это прежде всего создание заведомо избыточного систематизированного информационного фонда, технической базы (включая компьютерные сети). Немаловажное значение играет наличие финансового резерва и возможность для работы группы в "автономном режиме".

Подготовка (и переподготовка) кадров, наращивание и углубление фонда используемых методологий в определенной степени пересекается с обеспечением многосторонних научных контактов.

Численность самой структуры может быть достаточно компактной в связи с активным использованием суб-подрядных взаимодействий (например, в региональных отделениях группы Alcatel он составляет от одного до трех человек). При этом считается обязательным наличие в штате высококвалифицированного прогнозиста-методолога.

Количество *основных прогнозистов* даже в крупных специализированных структурах редко превышает 10 человек. Более того: самые крупномасштабные прогнозы могут поручаться одному-двум прогнозистам, которым придается группа экспертов и группа технического обеспечения. Аналогично работают и структуры, ориентированные на более короткие - до 10 лет - прогнозы (например, Институт оборонных исследований США, Бюро политических и военных исследований при Государственном департаменте США, ряд частных фирм).

Бюджет специализированной структуры по перспективному прогнозированию формируется как на дотационной основе, так и за счет прибыли от участия в отдельных разработках. Как правило, он весьма значителен, что связано с традиционно высокой стоимостью такого рода работ, а также с необходимостью динамично выполнять обеспечивающие функции. Хорошие идеи стоят дорого, но их отсутствие обходится еще дороже.

Эффективность функционирования специализированных прогнозных групп можно оценить по такому типичному примеру. Всего 200 тысяч долларов, затраченных в течении полутора лет (1978-1980) на исследование возможностей применения космических средств для промышленных целей (прогноз до 2010 года по заказу НАСА через научно-исследовательский центр им.Маршала) - по оценкам на 1995 год принес более 15 миллиардов долларов непосредственной прибыли.

Сравнительная таблица

использования основных методов прогнозирования в зарубежных

специализированных структурах. Приведены относительные статистические показатели применимости конкретного метода для прогнозирования структур в целом, технологии, экономики и военных систем соответственно. Данные по использованию ТРИЗ не включены в таблицу ввиду их значительной динамичности в настоящее время.

Экстраполяционный метод - 75, 100, 100, 70.

Сценарный метод - 100, 95, 35, 100.

Статистическое моделирование - 65, 25, 100, 80.

Экспертный опрос - 75, 65, 20, 10.

Индивидуальное предсказание эксперта - 75, 75, 70, 30.

Имитирование - 65, 25, 35, 10.

Метод Дельфи - 60, 10, 25, 0.

Мозговая атака - 45, 45, 25, 55.

Каузальное моделирование - 35, 20, 55, 55.

Вероятностное прогнозирование - 45, 25, 50, 40.

Анализ взаимных влияний - 35, 40, 5, 15.

Историческая аналогия - 25, 10, 20, 0.

Контекстуально-картографический метод - 20, 25, 10, 0.

Операционное моделирование - 20, 5, 10, 15.

Сетевые графы (метод ПЕРТ) - 20, 20, 0, 5.

Метод игр - 20, 10, 0, 5.

Дерево целей - 15, 10, 0, 15.



**Хорошие идеи стоят дорого,
но их отсутствие обходится
еще дороже.**