

ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЭКОНОМИКИ РОССИИ

Высокая экономическая эффективность России последних десяти лет, динамичный экономический рост, финансовые прибыли и реформы в некоторых областях деловой среды не снимают остроты проблем, требующих решения: недостаточно высокого уровня производительности труда, который едва достигает уровня экономически более слабых стран Центральной Европы, увеличения разрыва в уровне благосостояния различных слоев населения, который по-прежнему остается значительным, снижения ожидаемой продолжительности жизни и т.д.

Поэтому неудивительно, что различные наблюдатели приходят к совершенно противоположным выводам относительно перспектив развития и повышения конкурентоспособности российской экономики.

*По просьбе редакции журнала на вопросы о том, что усиливает и что ослабляет конкурентоспособность российской экономики, отвечает заместитель генерального директора — Директор по стратегии и корпоративному развитию ОАО «Сибирская Угольная Энергетическая Компания», Президент общественной некоммерческой организации «Комитет 20», к. э. н. **Белова Анна Григорьевна**.*



Как Вам видится сегодня развитие российской экономики, российского бизнеса? Насколько это развитие зависимо от проводимой государством политики?

В принципе, экономика является отражением государственной политики. И в этом смысле, говорить об экономике абстрагировано от общего вектора государственного развития невозможно. С другой стороны, законы управления государством, приоритеты развития государства как в его экономических сферах, так и в иных сферах деятельности, близки к законам корпоративного управления. Российская экономика, как и экономика любого другого государства, — это система

управления финансами и инвестициями большой корпорации, имя которой Россия. И как у любой корпорации есть горизонт целей в зависимости от выбранной стратегии, так и у российской экономики должен быть свой горизонт целей. Если говорить о тех экономических моделях и принципах, которые закладывались в середине 90-х годов прошлого века, как они трансформировались к концу 90-х и какие экономические принципы закладываются в основу экономической политики России сегодня, то это дистанция огромного размера. На начальном этапе совсем неоднозначно, часто вынужденно делался выбор в пользу тех или иных решений, направленных на изменение моделей управ-

ления госсобственностью, экономической политики.

Государству нужно было создать набор инструментов, с помощью которых можно было бы разработать и внедрить экономическую политику и постепенно переходить к рыночной экономике. Достаточно успешно был решен ряд задач, которые были связаны с созданием законодательного фундамента, а потом на его основе с развитием предпринимательской среды как таковой, которая сформировалась в результате ряда реформ, включая реформу банковской системы, реформу налоговой системы, реформы естественных монополий. Другими словами, реформы 1990-х — начала 2000-х годов, которые прошли у нас в стране, по сути, создали некую законодательную и экономическую рамку, которая позволила России развиваться дальше. И это было отмечено и экономическим сообществом, и ОЭСР, и международными экономическими институтами. Но сегодня Россия пришла к пониманию того, что либерально-экономическая модель развития страны не дает той отдачи, которую хотело видеть государство. И поэтому Президент, Правительство предлагают перейти к следующему этапу экономического развития. Поставлена задача перейти от сырьевой экономики к инновационной, способной производить значительную добавленную стоимость. Соответственно, принимается ряд законодательных актов и создаются институты, стимулирующие инновационную деятельность и создающие возможности привлечения и мобилизации финансов под развитие цепочки «инновация — опытно-конструкторская разработка — внедрение в производство». Очень интересная работа была выполнена коллективом ГУ-ВШЭ под руководством Евгения Григорьевича Ясина совместно с Всемирным банком, в рамках которой был проведен анализ конкурентоспособности промышленных производств в зависимости от географического положения по России. Были выяв-

лены основные проблемы — очень старые основные фонды и отсутствие общего рынка. Локальные рынки не стимулируют промышленные производства обновлять основные фонды и повышать свою эффективность. Хочется верить, что на такие исследования будет определенная рефлексия со стороны Правительства. Несколько десятилетий назад, когда на государственном уровне возникло осознание аналогичной потребности в Индии, государство установило достаточно существенные льготы для средней и крупной промышленности, включая льготы по уровню тарифа на электроэнергию. То есть государство создало стимулирующий механизм, который решал конкретную задачу — заставлял собственников менять устаревшее оборудование и основные фонды.

К сожалению, в России произошел «провал» в традиционно сильных национальных сферах экономики (судостроение, авиастроение и т.д.). Целый ряд промышленных конгломератов, которые существовали в условиях плановой социалистической экономики, в переходный период стали совершенно неконкурентоспособны. И страна в условиях либерального выбора столкнулась с проблемой: либо формировать какие-то промышленные приоритеты и создавать «национальных чемпионов», либо продолжать двигаться по модели «рынок отрегулирует все». Но если мы имеем неконкурентоспособное производство, то рано или поздно оно прекратит существование и нам придется покупать товары за рубежом, стать заложником технологического импорта. У такого государства, как Россия, были и есть отрасли промышленности, которые не могут себе позволить умереть в силу полной неконкурентоспособности. Президентом и Правительством был принят целый ряд решений, согласно которым были созданы вертикально-интегрированные промышленные группы, которые, с точки зрения локальной, внутривосточной конкуренции, обла-

дают целым рядом изъянов. Но если смотреть на рынок в международном плане, то конкуренция становится уже борьбой за этот — международный рынок сбыта. Поэтому не имеет смысла создавать множество, например пять различных производителей различных типов самолетов. Очевидно, что лучше объединить весь ресурс в руках одного игрока. И тогда становится уже оправданной игра в процессе международного разделения труда в этой области. Например, в Америке нет десятков производителей самолетов — там есть цепочка контрактеров (контрагентов), которые поставляют разные элементы, и между ними есть соперничество. Но крупный производитель самолетов и крупный игрок на международной арене один. Потому что рынок — глобальный, и для того, чтобы быть конкурентоспособным, надо объединять финансовые, технологические и инновационные ресурсы. Страна должна адекватно представлять свои интересы — свой промышленно-экономический потенциал на этом глобальном рынке, поскольку именно там формируются вызовы.

В российской экономике, безусловно, есть проблемы. Например, коррупция, административно-бюрократический государственный аппарат, очевидно, являются существенным тормозом, но в целом российская экономика движется в правильном направлении, интенсивно и быстро. И даже реакция наших иностранных партнеров на нас, на российский бизнес меняется тоже быстро.

В России последних десяти лет со стороны общества сформировалось неоднозначное, зачастую крайне негативное отношение к явлению, когда крупный бизнес стремится в политику, а политики стремятся приобрести крупный бизнес. Как Вы оцениваете это «слияние»?

Если ты хочешь быть профессионалом, ты должен быть лучшим в своем деле. Не-

возможно, в моем понимании, совмещать две вещи. Либо ты занимаешься профессионально политикой и занимаешься только этим и больше ничем, либо ты занимаешься экономикой и бизнесом и ничем другим.

На мой взгляд, в основе этого явления лежит хеджирование рисков для бизнеса, а также вопрос близости к госаппарату, который занимается распределением ресурсов. В целом, это проблема переходного периода в развитии нашего общества. Если мы говорим о некоей классической модели, то обязанность государства — создавать условия, обязанность бизнеса — создавать добавленную стоимость, а функция политиков — балансировать ситуацию в государстве между интересами государства, бизнеса и населения. Ну, а в переходный период эти функции пересекаются.

Любой конфликт интересов является отрицательным фактором для нормального экономического развития. Опять же ситуация может быть разная. Совершенно нормальна ситуация, когда человек реализовал себя как бизнесмен и захотел попробовать себя еще в качестве политика. Только нужно иметь мужество и волю, чтобы развести эти позиции. Нельзя сидеть одновременно на двух стульях.

Можно ли считать российскую экономику, российский бизнес конкурентоспособными?

Возраст российского частного бизнеса слишком мал. Крупные производственные и сырьевые предприятия, у которых есть существенная прибыль, например нефтяные, металлургические и некоторые другие, используют ее для модернизации основных фондов, но таких отраслей сейчас в России немного. Если говорить в целом об экономике, то обновление основных производственных фондов прошло в сырьевых отраслях, а в перерабатывающей отрасли, в машиностроении ресурсов для модернизации производств не было. Это,

по сути, делает данные отрасли малоконкурентоспособными.

Как сопредседатель Общественного совета по национальной конкурентоспособности, этому вопросу я уделяю часть своего времени и профессионального ресурса. Я глубоко убеждена, что в конечном итоге в нашей стране должна быть создана конкурентоспособная экономика. Но для этого должны быть общественные институты, должен быть какой-то независимый верификационный орган, совет, в конце концов, просто группы специалистов, которые должны анализировать происходящие процессы и оценивать принимаемые решения в долгосрочной перспективе. Если не иметь представления, чего мы хотим и куда мы движемся, то нельзя и понять, повышают ли принимаемые на уровне государства решения конкурентоспособность страны или нет. Поэтому очень важно найти инструмент, который бы приучал общество задавать власти вопросы. Какая, собственно, модель развития нашей страны формируется сейчас? В какой стране окажутся наши дети? Какие правила будут действовать?

Общество, граждане не должны быть некими пассивными участниками этого процесса. К сожалению, еще со времен социализма люди не очень понимают, насколько важно быть активным участникам всех процессов, происходящих в стране, как политических, так и экономических. Даже обучаясь умению размещать свой собственный маленький капитал в различных ПИФах, управляя таким образом своими деньгами, население страны уже сможет правильно оценить принимаемые органами власти экономические решения. А оценив, потребовать отчета у власти за принимаемые решения. Думаю, что потребность спрашивать с власти у населения надо формировать на уровне школ, вузов и обязательно подключать к этому процессу общественные организации.

Означает ли это, что гражданское общество в определенном смысле вносит

свой вклад в повышение конкурентоспособности экономики?

Да, но и само гражданское общество должно сформироваться, созреть. Во многом это зависит от воспитания и образования наших детей. За последние 7 лет произошли позитивные изменения в среднем и среднеспециальном образовании, и есть определенные предположения, что произойдут существенные трансформации и в высшем образовании. Еще 15–10 лет назад настроение у молодых людей было совершенно другое, были другие цели, другое отношение к высшему образованию, считалось, что заработать можно и на улице, в киосках, было не понятно, для чего нужно идти учиться. А все потому, что не было перспектив долгосрочного планирования. В стране был период, когда почти все население стояло на улице у открытых лотков, никто не хотел учиться, стараясь заработать хоть кое-какие деньги. Сегодня ситуация совсем другая. Выпускники вузов, молодые специалисты очень тщательно и очень прагматично ищут возможность усовершенствовать свой опыт, получить дополнительные знания. Я вижу, как меняется отношение к профессиональному образованию. Любая система рефлектирует на спрос. Когда спроса не было, она это делала с определенным лагом задержки: ей тоже требовалось время. В тот момент, когда экономика стала чуть-чуть лучше, сформировался спрос в обществе, система пытается отреагировать на этот спрос. Как только в Москве появились отделения университета ТУРО Американского института бизнеса и экономики, ряда школ MBA, многие представители бизнеса пошли туда учиться. Потому что баланс спроса и предложения изменился. Думаю, это будет происходить и в системе высшего образования, и в системах среднего и начального образования. Появились гимназии, лицеи, которые предлагают детям и их родителям более качественное образование не толь-

ко в плане знаний, но и в плане общения, культуры.

Но есть целый ряд вещей, которые нельзя в короткие сроки построить с нуля. Прежде всего, это образование, наука. Нельзя обойтись без десятилетиями формировавшейся школы, без накопленного опыта, без накопленной духовной и нравственной культуры поколений. Пожалуй, это отрасли, в которых наиболее важна преемственность. Поэтому потеря кадров российской научной школы не могут не отразиться на качестве менеджмента, на конкурентоспособности, в том числе и экономики страны. Но те глубокие, сущностные изменения, которые начались в этой сфере, абсолютно необходимы.

Насколько сегодня качество российского менеджмента, соответствует принятым международным стандартам?

Понятия «менеджер» и «культура управления» — не локальны. Базовые принципы их интернациональны. Менеджмент в крупных российских компаниях, подобных «ЛУКОЙЛ», «Базовому элементу», «Северстали», «СУЭК» давно уже соответствует всем международным стандартам. Вместе с тем в России сегодня сложилась уникальная ситуация, позволяющая приобрести специалистам, в том числе и западным, уникальный профессиональный опыт. Это связано с той креативностью, которую дают возможности российского рынка и сегодняшняя экономическая ситуация в России. Именно поэтому, например, Московский офис *McKinsey* в России — наиболее быстрорастущий. Специалисты из Германии, Италии мечтают приехать сюда работать. Масштаб проектов здесь и объемы финансирования не сопоставимы с бизнесом в Европе.

Но если рассматривать проблему с точки зрения среднего качества управления по всей территории РФ, то здесь, конеч-

но, предстоит очень большая работа. Говорить о повышении качества российского менеджмента в данном случае можно с существенными оговорками и применительно к отдельным компаниям.

Кстати, со стороны Правительства принимаются решения, стимулирующие создание бизнес-школ на территории РФ, введение дисциплин в высших школах, которые позволят сформировать определенный слой менеджеров, поскольку менеджер — это не только высшее образование, но и практика. Должна вырасти целая плеяда людей, прошедших все этапы рыночного развития компании, перехода ее из одного состояния в другое, преодолеть определенные кризисы. Менеджер — это человек, который прошел определенный круг рыночного существования. Например, менеджер советского предприятия, на мой взгляд, все-таки не менеджер, а управленец, действовавший в стереотипных рамках, заданных плановой экономикой. Должно пройти еще несколько лет, для того чтобы российский менеджер в среднем стал соответствовать международным стандартам.

Менеджер это всегда лидер? Какие, по Вашему мнению, менеджерские качества должны присутствовать у лидера?

Есть операционный менеджер, который досконально знает свою предметную область, может выполнять все, от «А» до «Я», хеджируя руководителя от рисков. Есть «человек-блюдец», а есть «человек-колодец». Первый — немножечко, но почти все, а второй — в одном узком, но настолько досконально, что можно и не перепроверять. Менеджер — это и человек, умеющий правильно сформировать команду. В моем понимании менеджер не только исполнитель, но и человек, который берет на себя ответственность. Он должен обладать знанием и владеть инструментарием, необходимым для принятия самых неожиданных решений. И это, безусловно, лидерские качества.

Какими качествами должна обладать сегодня команда менеджеров, чтобы результат деятельности компании был успешным?

В зависимости от задачи. Команда — это ведь тоже инструмент, инструмент достижения каких-то вполне определенных целей, поставленных применительно к экономике страны или к отдельной ее отрасли президентом, правительством или акционерами. Например, президентом поставлена задача развития атомной отрасли или задача реализации программы реформирования железнодорожного транспорта. Под реализацию поставленных им целей, естественно, будет формироваться та команда, которая окажется реально способной их достичь.

Точно так же цели может ставить и отдельный бизнесмен. Например, решение трансформировать свой бизнес. Он ставит определенные цели, например финансовые или технологические (создание нового продукта, достижение определенного уровня рентабельности). Под цели и формируется команда, которая наилучшим образом может реализовать и обеспечить достижение поставленных целей. Разрабатываются бизнес-планы, подбираются люди, которые балансируют профессиональные компетенции юристов, экономистов, отраслевиков в зависимости от этих целей. Если человек, возглавляет этот процесс, он должен обладать неким набором лидерских качеств. Определенный баланс между способностями, обязательствами, правами, полномочиями и ресурсами. Мой опыт показывает, что наличие в команде людей разной компетенции, психофизиологического склада, способных креативно придумывать решения, абстрагировавшись от определенных стандартов, идет во благо достижения поставленных перед командой целей. Например, есть такой стандарт мышления советского бухгалтера, он не видит *cash flow*, он видит дебет и кредит. Он складывает колонки из цифр, но зача-

стую не понимает движения финансовых средств. Специалист, который занимался стандартизацией 15–20 лет назад, в отличие от современного специалиста, совершенно по-другому смотрит на развитии информационных систем: он смотрит на них не как на инструмент повышения эффективности, а как на внедрение лишнего количества компьютеров, на прокладку лишнего количества сетей.

Необходим баланс между специалистами, которые находятся в бэк-офисе, операционными менеджерами, которые прорабатывают детально вопрос в рамках своих профессиональных компетенций, и людьми, которые являются креативными специалистами, склонными выходить за рамки стандартных процедур, которые они реализуют в своей предметной области. Такая комбинация необходима при любых изменениях. И именно такая комбинация человеческих ресурсов, как показывает мой опыт, дает желаемый результат.

И, конечно же, естественный вопрос о конкурентоспособности российской атомной энергетики.

Российская атомная энергетика — это своеобразная промышленная цепочка, начиная с добычи урана, его обогащения, изготовления топлива для атомных сборок, строительства реакторов и атомной генерации. Если идти по этой цепочке, то, с точки зрения добычи природного урана, Россия сегодня владеет долей примерно в 10–15% мирового рынка, с точки зрения обогащения — 46% мирового рынка. Замечу, что ни одна отрасль в России вообще не обладает столь высокой долей общего рынка: ни нефть, ни газ. Например, каждая 10-я лампочка в Соединенных Штатах Америки горит на российском топливе, российском обогащенном уране. Если мы завтра разорвем контракт с Соединенными Штатами, то американская экономика столкнется с непреодолимой проблемой

по одной только простой причине — доля атомной энергетики в ее энергетической корзине составляет 20%, а 50% топлива для атомных блоков поставляет Российская Федерация. Важным является и тот факт, что российские обогатительные предприятия на основе уникальной центрифужной технологии работают уже более 40 лет. И такими технологическими решениями владеет только Российская Федерация и еще один международный консорциум — *URENCO*. Уже есть стратегические договоренности между президентами России и Казахстана именно в области объединения уникальных ресурсов с точки зрения природного урана Казахстана и уникального технологического опыта его обогащения Российской Федерации. Россия сегодня занимает порядка 17–23% рынка таблеток для тепловыделяющих сборок для атомных реакторов. Дальше идет строительство. Сегодня ни одна страна в мире не строит столько реакторов, сколько Россия.

С другой стороны, рынок атомной энергетики сегодня поделен между крупными международными консорциумами. И Россия в этом соотношении сил сейчас занимает вполне конкурентоспособное место. Между прочим, *Cambridge energy research association (CERA)* опубликовала прогноз, что в ближайшее время, (до 2030 г.) будет построено около 300 атомных энергоблоков в мире. Это колоссальный энергетический рынок, на который Россия может претендовать. И, главное, есть технологии, есть референтность. Россия — атомная держава с огромным прошлым, мы сегодня эксплуатируем более 30 блоков, это тоже колоссальный практический опыт эксплуатации ядерных объектов полного цикла, который не ограничивается только самой эксплуатацией, но включает и вывод объектов из эксплуатации, технологии хранения и переработки отработанного ядерного топлива.

В Росатоме сегодня поставлены задачи развития новых технологий. Ведутся рабо-

ты над реакторами малой и средней мощности. Россия впервые предложила сделать коммерческий плавучий реактор, которого нет ни у кого. У нас есть ряд преимуществ, но нам есть и над чем работать. Стоимость топлива в операционных расходах атомной энергетики составляет 10%, а стоимость топлива в углеводородной энергетике — 40–50%. Если цена на газ будет расти, то это сразу отразится на стоимости киловатт/часа энергии, даже если цена на природный уран вырастет в 2 раза, то все равно это будет часть от 10%. Поэтому сегодня, анализируя газозамещение при росте стоимости газа и при разнице внутренних экспортных цен на газ, атомный энергоблок окупается за 3–4 года эксплуатации. И если у нас будет системная технология, собственно, это то, чем сейчас и занимается ОАО «Атомэнергопром», а именно: созданием универсальных решений типовых проектов блоков, возможностью быстро, надежно и эффективно строить и эксплуатировать, то атомная отрасль России будет очень конкурентоспособна.

Личный вопрос. Женщина на руководящей должности в атомной энергетике — явление достаточно уникальное?

Мне недавно задали вопрос: когда вы внутренне поняли, что способны решать столь сложные проблемы, что вы являетесь в определенном смысле уникальным человеком? Я никогда этого не понимала и до сих пор не понимаю. В тот момент, когда присваиваешь себе статус «уникального человека», теряешь работоспособность и необходимость постоянно быть «чуть-чуть выше», постоянно развивать свои профессиональные компетенции. Для того чтобы соответствовать современным требованиям, не «утонуть» в оперативке, которая, как известно, «съедает» много времени, стараюсь утром, приезжая в офис, регулярно просматривать журна-

лы *McKinsey*, справки *Goldman Sachs* по мировой конъюнктуре, получаю аналитику, читаю экономические новинки. Очень интересно разбираться, как новый логический инструмент материализуется в практические решения и помогает достигать определенных целей. А вопрос «про женщин на руководящих должностях», по-моему, является рецидивом популярной темы. Любой руководитель — это в первую очередь профессионализм, лидерские качества, умение быть последовательным, стабильным, решать проблемы. Это не зависит от пола.

Серьезная руководящая работа всегда требует много времени. Как удается решить эту проблему?

Много времени требует любое серьезное занятие, если хочешь в нем преуспевать. А рассказы о выборе между работой и семьей мне кажутся не совсем очевидными. Нашей семье уже 27-й год, это очень долгая жизнь. В различные пери-

оды нашей жизни мы с мужем занимали разные лидирующие позиции, но всегда находили много общих интересов, чтобы обсудить возникшие проблемы, поискать новые решения, новые идеи. Мы много работаем, и наши дети видят это. И это тоже в какой-то мере помогает им сориентироваться в жизни. Зарабатывать можно и головой, и заработанное таким образом приносит настоящее удовлетворение, так как это не только деньги, но и опыт, репутация, развитие.

У нас в семье нет праздного времяпрепровождения, просто не принято. Но в воскресенье я не работаю, это табу. Моя работа зачастую требовала 100-процентного отключения и занятости даже по выходным, но я приняла твердое решение и следую ему также твердо: выходной — это день для моей семьи. Это моя позиция, и она была принята моим руководством.

*Беседу вела главный редактор
Новашина Т.С.*

*A. Belova, PhD (Economics),
Deputy Director-General, Business Development and Strategic Director,
Siberian Coal Energy Company; Chairperson, Committee 20 Not-for-Profit Partnership*

ISSUES OF INCREASING THE RUSSIAN ECONOMY COMPETITIVENESS LEVEL

Despite the high economic efficiency figures available, sustainable economic growth, business development and the recent reforms made in some of the economy sectors found in Russia, the following problems are still acute: low production rate that is comparable to the rate found in the Central European countries where the economic development rate is lower than in Russia; the widening gap between the welfare rate the poorest and the richest people have; lowering life expectancy figures, etc.

It is not surprising that different analysts make totally different conclusions related to the factors influencing the Russian economy competitiveness level increase and the economic development prospects.

Anna Belova has agreed to answer the editorial board's questions on the factors influencing the national economy competitiveness level changes.