



**ЕЭП**  
БРАК  
ПО РАСЧЕТУ

**4** стр



**ОТРИЦАТЕЛЬНЫЙ  
ОПЫТ**  
СМЕНА  
ПРИОРИТЕТОВ

**13** стр



**МЕЖДУ ДЕЛОМ**  
НЕ ЦЕНОЙ, ТАК  
ВНИМАНИЕМ...

**15** стр



# Сделан первый шаг

Подписан крупный контракт на покупку самолетов нового семейства RRJ

**ОТЕЧЕСТВЕННОЕ ГРАЖДАНСКОЕ АВИАСТРОЕНИЕ СДЕЛАЛО ВАЖНЫЙ ШАГ К ВЫХОДУ ИЗ ЗАТЯНУВШЕГОСЯ КРИЗИСА. НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПЕРЕВОЗЧИК ОАО «АЭРОФЛОТ» — РОССИЙСКИЕ АВИАЛИНИИ» И ЗАО «ГРАЖДАНСКИЕ САМОЛЕТЫ СУХОГО» ПОДПИСАЛИ КОНТРАКТ НА ПОСТАВКУ 30 САМОЛЕТОВ НОВОГО РОССИЙСКОГО РЕГИОНАЛЬНОГО САМОЛЕТА СЕМЕЙСТВА RRJ.**

Участники торжественной церемонии констатировали качественно новый этап развития во всех сегментах отрасли.

Заместитель министра промышленности и энергетики Андрей Реус в своем приветственном слове к участникам сделки отметил: «Я бы хотел одну мысль подчеркнуть: RRJ — это самолет правильной ориентации. Это машина, которая соответствует стратегии развития российской авиационной промышленности и построена на ее принципах. В RRJ присутствует международная кооперация, ориентация на сегмент на мировом рынке и ориентация на развитую инфраструктуру использования этой машины. Мы видим всю цепочку: от инженерной мысли, которая в России сохранилась и успешно работает, до произ-

водства и эксплуатации. Для российской промышленности это важнейшее событие». Руководитель Роспрома Борис Алешин был более эмоционален: «Это переломный момент в судьбе российского авиапрома. Тот факт, что наш российский перевозчик первым подписывает контракт на поставку этой машины, чрезвычайно важное событие, которое открывает двери другим авиакомпаниям».

**стр 2**

## Колготки экстра-класса

Отечественные производители чулочно-носочных изделий теснят китайский ширпотреб

**Если судить по официальной статистике, то положение легкой промышленности ухудшается из года в год. Однако отечественной обуви и одежды, несмотря на засилье импорта, в продаже полно.**

Худо-бедно, но отрасль демонстрирует явные признаки работоспособности, хотя общая картина довольно пестрая.

Там, где менеджмент определил себе место на рынке, обновил производство и буквально выдавил импортеров, дела идут вполне успешно. Но немало и таких компаний, которые не в состоянии работать в условиях жесткой конку-

ренции, а их владельцы либо смирились с ситуацией, либо основную долю своего бизнеса перевели на подпольное положение.

Кризис в легкой промышленности продолжается несколько лет подряд. Так, в 2003 году объем промышленного производства в отрасли снизился на 2,3% в сравнении с уровнем 2002 года. В 2004 году падение ускорилось — выпуск продукции уменьшился в сравнении с показателем предыдущего года на 7,5%. В том числе в кожаной и меховой промышленности спад составил 3,6%, в обувной — 4%, в текстильной — 6,3%, в швейной — 12,6%. Тенденция спада прослеживается и в текущем году.

**стр 8-9**

## Олег Данцев:

«Надо развивать наш внутренний рынок»

**стр 10**



# Сделан первый шаг

Подписан крупный контракт на покупку самолетов нового семейства RRJ

## ОТЕЧЕСТВЕННОЕ ГРАЖДАНСКОЕ

**АВИАСТРОЕНИЕ СДЕЛАЛО ВАЖНЫЙ ШАГ К ВЫХОДУ ИЗ ЗАТЯНУВШЕГОСЯ КРИЗИСА. НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПЕРЕВОЗЧИК ОАО «Аэрофлот — Российские авиалинии» и ЗАО «Гражданские самолеты Сухого» подписали контракт на поставку 30 самолетов нового российского регионального самолета семейства RRJ.**

(Окончание. Начало на стр. 1)

При этом, отмечают эксперты, конкурс на поставку 50 региональных самолетов «Аэрофлот» объявил еще в 2004 году и из пяти претендентов лучшим оказался RRJ. Да и для испытывающей определенные трудности с парком региональных воздушных судов компании «Аэрофлот» предстоящая покупка новых самолетов российского производства — тоже событие не рядовое.

Следует отметить, что сделка проводится в полном соответствии с мировыми нормами и правилами: в контракте четко прописаны ответственности сторон, скидка «Аэрофлоту» как первому покупателю, а также сроки поставки и оплаты. Немного больше половины самолетов «Аэрофлот» намерен приобрести через процедуру финансового лизинга, оставшиеся возьмет в операционный лизинг. Первый самолет авиакомпания планирует полу-



В. Окулов и М. Погосян обсуждают детали сделки

чить в ноябре 2008 г. А после поставки 30 воздушных судов, по словам гендиректора «Аэрофлота» Валерия Окулова, планируется рассмотреть возможность закупки еще 20.

Тот факт, что новый отечественный самолет готовится завоевать не только российское небо, но и воздушные просторы зарубежья, подтверждает гендиректор ОАО «Компания «Сухой» Михаил Погосян: «Работа над новым семейством российских региональных самолетов — это создание такого продукта, который соответствовал бы мировому уровню». Погосян также отметил, что масштаб этой про-

граммы был бы просто невозможен без серьезной господдержки. Отрадно и то, что впервые Россия участвует в международной кооперации таких масштабов: с объединением знаний, технологий и созданием общего совместного продукта. Гендиректор НПО «Сатурн» Виктор Ласточкин, компания которого совместно с французской Snecma будет производить двигатель SaM146 для самолетов RRJ, констатирует: «Сейчас для рынка нужна новая продукция, и мы создаем ее так, как создает ее весь мир. Вместе с одним из лидеров мирового двигателестроения — компанией Snecma мы движемся вперед для того, чтобы у самолета RRJ были надежные, экономичные и экологичные современные двигатели мирового класса».

Иван Капитонов

## СПРАВКА «ПЕ»:

Основные поставщики программы RRJ: PowerJet (Safran Group & НПО «Сатурн») — двигатель SaM146; Thales — комплекс авионики; Liebherr & Теплообменник — системы управления самолетом и кондиционирования; Honeywell — вспомогательная силовая установка (ВСУ); В/Е Aerospace — кислородная система, интерьер пассажирского салона, двери; и другие компании.

# Электроэнергетика ждет инвестиций

Допэмиссия акций 5-6 генерирующих компаний позволит привлечь до \$5 млрд

**КАБИНЕТ МИНИСТРОВ В ОЧЕРЕДНОЙ РАЗ ОБСУДИЛ ХОД РЕФОРМИРОВАНИЯ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ. ПРИ ЭТОМ ВАЖНЕЙШИМ АСПЕКТОМ, КОТОРЫЙ ИНТЕРЕСОВАЛ МИНИСТРОВ, СТАЛО ПРИВЛЕЧЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ.**

Растущей российской промышленностью не хватит энергии. План реформирования отрасли надо подкорректировать — именно для того, чтобы еще до окончания реформы привлечь инвестиционные ресурсы на строительство электростанций. А для этого надо как можно скорее начать выделять из состава РАО оптово-генерирующие и территориальные генерирующие

компании. Делается это для того, чтобы иметь возможность продавать их акции на бирже. Точный график выделения компаний не был обнародован, но, как заявил глава МЭРТ Герман Греф, в 2006 году будут проданы акции 3 компаний.

По данным Минпромэнерго, допэмиссия акций 5-6 созданных в ходе реформы электроэнергетики генерирующих компаний — ОГК и ТГК — позволит привлечь в 2006-2007 годах до \$5 млрд инвестиций. Запустить рыночные отношения в электроэнергетике удастся только после прекращения перекрестного субсидирования. Сегодня населению электричество поставляется ниже экономически обоснованных тарифов. Разницу перекладывают

на промышленных потребителей. Однако с 2007 года РАО «ЕЭС России» уже не будет отвечать за производство электроэнергии. Перераспределять финансовые потоки от промышленности к населению станет некому, и поэтому государство должно начать выделять по 63 млрд руб. в год на субсидирование дешевого «социально-го» электричества.

Максим Шилов

Комментарий директора департамента структурной и инвестиционной политики в промышленности и энергетике Минпромэнерго России Андрея Деметьева читайте на сайте министерства: [www.minprom.gov.ru](http://www.minprom.gov.ru)

# Гордиев узел

Российско-армянские отношения проходят испытание экономикой

**В НАЧАЛЕ ДЕКАБРЯ ПРЕДСТАВИТЕЛЬНАЯ РОССИЙСКАЯ ДЕЛЕГАЦИЯ ПОБЫВАЛА В АРМЕНИИ. ПЕРЕГОВОРЫ КАСАЛИСЬ САМЫХ РАЗНЫХ ТЕМ: ОТ ПОСТАВОК ГАЗА ДО ПРИВАТИЗАЦИИ ПРИНАДЛЕЖАЩИХ РОССИИ ПРЕДПРИЯТИЙ.**

Российско-армянские торговые отношения давно переросли в доверительные. Например, Россия будет продавать Армении уникальные танковые «одеяла», делающие бронемашину невидимыми для датчиков и радаров противника. А вот США, к примеру, мы такие одеяла продавать отказались.

Однако эта сделка по своим масштабам несопоставима с теми экономическими проблемами, которые приехал разубавить в Армению российский премьер Михаил Фрадков вместе с представительной российской делегацией.

В 2002 году Армения в счет долга в \$93 млн передала России ряд своих предприятий: завод «Марс», «Ереванский НИИ математических машин» и др. Тогдашний премьер Михаил Касьянов говорил, что эти предприятия удастся запустить, подключив их к российским военно-техническим программам. Разумеется, этого не произошло. Кроме того, 4 блока Разданской ТЭС были за долги переданы РАО

«ЕЭС России». Но теперь Армения строит пятый блок этой станции, к ней будет подведен газопровод из Ирана — но к этому проекту пока не подпускают ни РАО, ни «Газпром». Обида армян объяснима: ведь с 2006 года Россия поднимает для Армении, как и для большинства других стран СНГ, цены на газ.

Кстати, надо учитывать, что РАО «ЕЭС России» в различных формах контролирует крупнейшие электростанции и распределительные сети Армении и активно занимается экспортом армянской электроэнергии. Поэтому подорожание газа отчасти ударит и по ее интересам.

Максим Шилов

## Минпромэнерго на этой неделе

12-18 декабря 2005 года

### 12 ДЕКАБРЯ, ПН

Состоится заседание рабочей группы по вопросам расширения пропускной возможности нефтепроводов.

### 13 ДЕКАБРЯ, ВТ

Пройдет заседание межведомственной рабочей группы, где будет рассмотрена программа комплексного освоения ресурсов углеводородного сырья Северо-Западного региона России на период до 2020 года.

### 14 ДЕКАБРЯ, СР

Специалисты Ростехрегулирования примут участие в Международной научно-технической конференции, на которой будут обсуждаться вопросы стандартизации в машиностроительном комплексе.

Пройдет выставка «100 лучших товаров России».

Министр промышленности и энергетики Виктор Христенко проинформирует депутатов Государственной думы о ходе реформирования электроэнергетики.

### 15-17 ДЕКАБРЯ, ЧТ-СБ

В Париже пройдет заседание рабочей группы по энергетике СЕФИК с участием представителей департамента ТЭК.

### 15 ДЕКАБРЯ, ЧТ

Виктор Христенко примет участие в заседании Интеграционного Комитета ЕврАзЭС.

### 16 ДЕКАБРЯ, ПТ

Виктор Христенко примет участие в заседании Экономического Совета СНГ.

### В ТЕЧЕНИЕ НЕДЕЛИ

Представители Минпромэнерго примут участие в заседании, посвященном разработке проекта постановления правительства Российской Федерации «Об общероссийском мониторинге медицинской техники и изделий медицинского назначения».

Состоится заседание Межведомственной комиссии по защитным мерам во внешней торговле и таможенно-тарифной политике, на котором будут обсуждаться изменения ставок таможенных пошлин на технологическое оборудование.

## АНОНС

В связи с многочисленными обращениями работников министерства принято решение о проведении 28 декабря в 16.00 в Большом актовом зале торжественного собрания трудового коллектива Минпромэнерго РФ и подведомственных ему Федеральных агентств по промышленности, энергетике и техрегулированию. По окончании официальной части состоится игра команд высшей лиги КВН РУДН (Российский университет дружбы народов), ЛУНа («Лица уральской национальности»), а потом дискотека. В фойе будет работать буфет.

# «Дорожная карта» в работе

Промышленный диалог с Европой набирает обороты

**ВАЖНЕЙШИМ СОБЫТИЕМ ВО ВНЕШНЕ-ПОЛИТИЧЕСКОЙ ЖИЗНИ РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ БЫЛА ПОЕЗДКА БОЛЬШОЙ ПРАВИТЕЛЬСТВЕННОЙ ДЕЛЕГАЦИИ В БРЮССЕЛЬ, ГДЕ ПРЕМЬЕР-МИНИСТР МИХАИЛ ФРАДКОВ В СОПРОВОЖДЕНИИ 7 МИНИСТРОВ ВЕЛ ПЕРЕГОВОРЫ ПРАКТИЧЕСКИ СО ВСЕМИ ЧЛЕНАМИ КОМИССИИ ЕВРОПЕЙСКИХ СООБЩЕСТВ (КЕС) — ТО ЕСТЬ С ПРАВИТЕЛЬСТВОМ ЕВРОСОЮЗА.**

Важнейшим результатом визита стал запуск большого количества российско-европейских диалогов — систем запланированных контактов по отдельным вопросам. Сегодня официально между Россией и Европой ведется два таких постоянных диалога: энергетический и транспортный. Однако Россия хотела бы начать постоянные контакты еще по большому числу вопросов: по промышленности, сельскому хозяйству, техническим стандартам, интеллектуальной собственности и т.д. Соответственно, Россия поставила вопрос о том, чтобы изменить формат переговоров.

Если сегодня все вопросы российско-европейских отношений проходят через так называемый Комитет по сотрудничеству, (который с российской стороны курируется Минэкономразвития), то теперь должен периодически собираться так называемый Постоянный совет партнерства, в рамках которого будут встречаться министры одного профиля стран ЕС и России. Таким образом, проходящий два раза в год саммит «Россия-ЕС» спустится на министерский уровень.

Уже подписаны документы о ведении 9 российско-европейских отраслевых диалогов. Для их ведения 15 российских ми-



фото: ИТАР-ТАСС

нистерств делегируют в российское постпредство при ЕС по одному советнику (Минэкономразвития делегирует сразу 10 человек). По выражению правительственного источника, брюссельское постпредство превратится «в многоотраслевое посольство», а за МИДом останутся функции только межведомственной координации. Кстати, именно так устроены брюссельские представительства стран-членов ЕС. Если эксперимент с переустройством постпредства при ЕС будет признан удачным, то, как утверждают высокопоставленные источники, также будут переделаны некоторые российские посольства в странах, особенно важных для

России. В преддверии расширения российского постпредства при ЕС затеяло переустройство помещений и даже началось строительство нового жилого дома.

В этой работе на Минпромэнерго возлагаются весьма важные задачи, поскольку оно отвечает за три диалога: энергетический, по промышленной политике и по техническому регулированию. В частности, на прошлой неделе в Брюсселе глава Минпромэнерго В.Христенко и заместитель председателя КЕС Г. Ферхойген подписали два документа: «Положение о формировании диалога между Минпромэнерго России и Гендиректоратом КЕС по предпринимательству и промышленности в

области регулирования промышленной продукции (стандартизация, техническое регулирование и процедуры оценки соответствия)», а также «Положение по формированию диалога по промышленной политике и предпринимательству между Минпромэнерго России и Гендиректоратом КЕС по предпринимательству и промышленности». Диалог о промышленной политике будут обеспечивать 7 двусторонних рабочих групп: по горнодобывающей и металлургической промышленности, химической и аэрокосмической отраслям промышленности, по предпринимательской деятельности малых и средних предприятий, по межрегиональному сотрудничеству в сфере промышленности и предпринимательства и т.д.

Что касается диалога о техническом регулировании, то здесь стороны собираются сконцентрироваться на следующих 6 приоритетных направлениях: информационно-коммуникационные технологии, радио- и телекоммуникационное оборудование, текстильная промышленность; оценка соответствия и проблемы стандартизации; фармацевтическая промышленность; лесная промышленность и связанные с ней отрасли, автомобильная промышленность.

Раз в год итоги работы будут подводиться на уровне министров. Как заявил директор департамента промышленности Минпромэнерго Андрей Дейнеко, «планируется проводить не менее одной встречи в год для обсуждения ключевых вопросов, касающихся диалога, принятия докладов от подгрупп и согласования приоритетов». Одной из целей этого диалога, по словам Дейнеко, является «улучшение административной, регулирующей и инвестиционной среды для компаний».

Максим Шилов

## Альтернативный маршрут в Европу

Началось строительство нового газопровода

**МИНИСТР ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ЭНЕРГЕТИКИ РОССИИ ВИКТОР ХРИСТЕНКО ПРИНЯЛ УЧАСТИЕ В ТОРЖЕСТВЕННОЙ ЦЕРЕМОНИИ НАЧАЛА СТРОИТЕЛЬСТВА СЕВЕРО-ЕВРОПЕЙСКОГО ГАЗОПРОВОДА. СВАРКА ПЕРВОГО СТЫКА СОСТОЯЛАСЬ 9 ДЕКАБРЯ НА ГРАНИЦЕ ВОЛОГОДСКОЙ И ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТЕЙ, ВБЛИЗИ г.БАБАЕВО.**

Проект создает принципиально новый маршрут транспортировки российского газа в Европу, который обеспечит его прямую поставку непосредственно в страны ЕС, минуя территории транзитных государств. «Начавшееся строительство Северо-Европейского газопровода следует рассматривать в контексте региональной

и глобальной энергетической безопасности, — отметил в своем выступлении В.Христенко. — Проект рассчитан не только на текущую экономическую ситуацию, но и на серьезное долгосрочное сотрудничество между Россией и Европой».

Согласно проекту, в 2010 г. первая очередь строящегося газопровода войдет в строй. А к 2020 г. он пройдет через территорию Германии и Нидерландов до Бэктона (Великобритания). Общая протяженность газового маршрута составит 3 тыс. километров. В перспективе до 70% газоснабжения Европы будет обеспечиваться за счет импорта из России. По оценкам специалистов, стоимость нового газопровода, включая его подводную часть, которая пройдет по дну Балтийского моря, составляет порядка \$10 млрд.

позволили внести весомый вклад в обеспечение стабильности нефтегазового комплекса России и реализацию приоритетов Энергетической стратегии.

Убежден, что ежегодная премия и работа, проводимая Российским обществом инженеров нефти и газа, будут и впредь способствовать интеграции, координации и практической реализации творческого потенциала ученых, инженеров, специалистов нефтегазового комплекса.

В.Б.Христенко

Министр промышленности и энергетики

Российскому обществу инженеров нефти и газа

**Уважаемые друзья!**

Позвольте поприветствовать лауреатов и гостей церемонии награждения премией за высокие достижения в инженерной, образовательной и научной деятельности в нефтегазовой отрасли.

Ваша премия — это прекрасное подтверждение заслуг российских ученых, инженеров нефти и газа, достижения которых

## Российскому селу — новую технику

Перспективы сельхозмашиностроения

**В РАМКАХ ПОДГОТОВКИ К ЗАСЕДАНИЮ ПРАВИТЕЛЬСТВА, НАМЕЧЕННОМУ НА 15 ДЕКАБРЯ, НА КОТОРОМ БУДЕТ РАССМАТРИВАТЬСЯ ВОПРОС «О РАЗВИТИИ ОТЕЧЕСТВЕННОГО СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ», ЗАМЕСТИТЕЛЬ МИНИСТРА АНДРЕЙ РЕУС ПОСЕТИЛ ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ «РОСТСЕЛЬМАШ», ГДЕ ОБСУДИЛ С РУКОВОДСТВОМ КОМПАНИИ ПОЛИТИКУ ГОСУДАРСТВА В ОТНОШЕНИИ ОТЕЧЕСТВЕННОГО СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ.**



фото: «ИТАР-ТАСС»

Делегация Минпромэнерго, в которую также входили директор департамента промышленности Андрей Дейнеко, заместитель директора департамента прогнозирования и стратегического планирования Александр Фоминых и начальник отдела промышленной политики в обрабатывающих отраслях департамента промышленности Виктор Семенов, ознакомилась с возможностями компании по разработке и созданию перспективных моделей уборочной техники, осмотрела ряд производственных секторов: участок обрабатывающих центров НААС механо-сборочного производства, цех гибких технологий, оснащенный лазерно-раскройными и гибочными комплексами, новую

линию окраски в цехе окраски машин и главный конвейер сборочного цеха комбайнов. Также гостям был продемонстрирован Технический центр, оснащенный системой автоматизированного проектирования, и экспериментальный цех, на площадке которого ведется сборка новых комбайнов. В ходе встречи было отмечено, что отечественное сельхозмашиностроение имеет высокий потенциал, который в перспективе позволит России вернуть былые позиции на рынках сельхозтехники. В этом году три комбайна, выпускаемые под маркой «Ростсельмаш» (зерноуборочные «Вектор», «Дон-1500Б» и кормоуборочный «Дон-680»), были признаны лучшими в конкурсе «100 лучших товаров России».

Иван Капитонов

## Новости компаний

### КАМАЗ С КАЗАХСКИМ АКЦЕНТОМ

На совместном предприятии России и Казахстана «КАМАЗ-Инжиниринг» (Кокшетау) собран сотый автомобиль КАМАЗ-55111 и 30 автобусов НЕФАЗ-5299. Ежегодно в Казахстане планируется выпустить 2350 машин — 1500 самосвалов различных типов, 650 самосвальных прицепов и 200 городских автобусов городского типа. ОАО «КамАЗ» инвестирует в российско-казахстанское автосборочное предприятие «КАМАЗ-Инжиниринг» \$3,5 млн. По словам заместителя министра промышленности и энергетики России Андрея Реуса, сборочное производство российских грузовиков создает в республике новые рабочие места, придает дополнительные импульсы к росту экономики. «В будущем мы сможем говорить о совместном выходе и в другие сегменты автомобильного рынка», — говорит заместитель министра. — Именно такую цель — совместное развитие высокотехнологичных отраслей — поставили перед собой участники ЕЭП и ЕврАзЭС.

### «УРАЛКАЛИЙ» ПРОПИСАЛСЯ В МИНСКЕ

ОАО «Уралкалий» сообщило о завершении сделки по приобретению 50% акций ОАО «Белорусская калийная компания», ранее принадлежавших ПО «Беларуськалий» и ПО «Гродно Азот». Белорусская калийная компания специализируется на поставках продукции российских и белорусских производителей калийных удобрений на мировой рынок. Ее штаб-квартира будет располагаться в Минске. Планируемый объем реализации продукции в 2006 году составит \$2,5 млрд. Крупный российский производитель калийных удобрений — ОАО «Сильвинит» — также проявляет интерес к сотрудничеству и выражает намерение стать третьим участником ОАО «Белорусская калийная компания». В настоящее время идет подготовка к его вступлению в совместную структуру.

### БЕЗ ОГЛЯДКИ НА КАСПИЙСКИЙ ФАКТОР

На очередном заседании Специальной рабочей группы по разработке Конвенции о правовом статусе Каспийского моря в Астане стороны изложили свои позиции, которые в очередной раз продемонстрировали близость понимания путей дальнейшего развития сотрудничества между государствами региона. Показательно, что во время заседания рабочей группы произошло еще одно событие: Совет Федерации ратифицировал договор между Россией и Казахстаном о российско-казахстанской государственной границе. Этот документ открывает широкие возможности. Теперь все вопросы, связанные с разработкой полезных ископаемых, эксплуатацией инженерных сооружений, сохранением и использованием биологических ресурсов, водопользованием и охраной природной среды будут регулироваться отдельными соглашениями.

### ГОТОВИТСЯ РЕФЕРЕНДУМ ПО ВСТУПЛЕНИЮ В НАТО

Центризбирком Украины дал согласие на проведение всенародного референдума по вопросам вступления в НАТО и ЕЭП, инициированного Социал-демократической партией Украины (СДПУ). Как сообщили в пресс-службе партии, ЦИК Украины санкционировал регистрацию инициативных групп, выдачу соответствующих удостоверений их членам, установил срок сбора подписей относительно референдума — до 1 марта 2006 года.

По материалам Интерфакса, РИА «Новости»

# БРАК ПО РАССЧЕТУ

## Приоритеты региональной интеграции России в рамках ЕЭП

**В УСЛОВИЯХ ВЗРЫВНОГО РАСПРОСТРАНЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ГРУППИРОВОК В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ В ПОСЛЕДНИЕ 15 ЛЕТ ОТСТАВАНИЕ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ СОБСТВЕННЫХ РЕГИОНАЛЬНЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ ДЛЯ СТРАН СНГ ГРОЗИТ ПОТЕРЕЙ ТОРГОВЫХ ПОТОКОВ.**

### Единое пространство как фактор конкурентоспособности

С этой точки зрения создание Единого экономического пространства (ЕЭП) является фактором повышения конкурентоспособности стран данной региональной интеграционной группировки. Региональная интеграция — это прежде всего рост возможностей по активизации строительства транснациональных корпораций, которые обладают большими объемами капитала и могут использовать эффект от экономии на масштабах для конкурентной борьбы. Кроме того, благодаря региональной интеграции также имеет место «эффект создания торговли», при котором происходит переориентация потребительского спроса от товаров, произведенных внутри страны, к более эффективным иностранным товарам, ставшая возможной в результате устранения импортных пошлин в рамках таможенного союза.

В то же время существуют и риски, связанные с формированием региональной интеграционной группировки. Прежде всего эти риски относятся к чувствительным секторам экономики, в которых страны-члены региональной группировки интенсивно конкурируют друг с другом. В этих условиях либерализация торговли в этих секторах экономики может негативно сказаться на занятости и социальной защищенности населения. В торговле между странами ЕЭП такого рода чувствительные секторы экономики включают в себя сельскохозяйственные товары, продукцию черной металлургии, а также химической промышленности. В наибольшей степени такого рода проблемные сферы характерны для торговли России с Украиной — отраслевая структура внешней торговли этих стран в нетопливном секторе в значительной мере сходна (см. Таблицу 1). В то же время наибольшая взаимодополняемость во внешней торговле с Россией наблюдается у Казахстана, причем помимо значительных возможностей в торговле товарами, существенный потенциал сотрудничества России с Казахстаном также сконцентрирован в инвестиционной сфере.

В рамках Единого экономического пространства наиболее низкие импортные ограничения в Украине — средний уровень импортного тарифа в этой стране составляет 7%. Казахстан также имеет относительно либеральный внешнеторговый режим, в то время как наиболее высокий уровень импортных пошлин установлен в Беларуси. Перспективы интеграции стран ЕЭП будут отчасти определяться обязательствами стран-членов ЕЭП по вступлению в ВТО. В случае существенного снижения импортных тарифов Казахстаном или Украиной создание таможенного союза между странами ЕЭП будет значительно затруднено. С такого рода проблемой уже сталкивались страны ЕврАзЭС в связи с обязательством Киргизии по отношению к ВТО о введении чрезвычайно низкого уровня импортных ограничений.

### ЕврАзЭС и ЕЭП — два в одном

Если говорить о перспективах расширения членства Единого экономического пространства, то не исключено, что это в будущем может произойти за счет слияния ЕврАзЭС и ЕЭП. Действительно, наличие большого количества региональных группировок на постсоветском пространстве затрудняет упорядоченное продвижение данного региона к полноценной интеграции. В этих условиях представляется целесообразным слияние дублирующих друг друга группировок. В октябре 2005 года на заседании совета Организации «Центрально-Азиатское сотрудничество» (ЦАС) в Санкт-Петербурге было принято решение о слиянии данной организации с Евразийским экономическим сообществом (ЕврАзЭС) в единую структуру. Члены ЦАС поддержали вступление Узбекистана в ЕврАзЭС и заявили о целесообразности вхождения ЦАС в ЕврАзЭС с учетом общности целей данных двух региональных группировок, направленных на построение общего рынка. Как отмечал лидер Казахстана Нурсултан Назарбаев, такого рода процессы могут также в дальнейшем затронуть и Единое экономическое пространство.

Слияние региональных интеграционных группировок должно способствовать приоритизации наиболее рациональных и перспективных направлений интеграции. Кроме того, это бы способствовало снижению дублирования в функционировании ряда интеграционных группировок на постсоветском пространстве. Важность снижения дублирования заключается не столько в финансовой экономии, сколько в высвобождении администра-

Таблица 1

### ОТРАСЛЕВАЯ СТРУКТУРА ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ В СТРАНАХ ЕДИНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПРОСТРАНСТВА\*\*\*

Отрасли	Украина		Беларусь		Казахстан	
	ранг	RCA	ранг	RCA	Ранг	RCA
Базовые отрасли обрабатывающей промышленности	5	4,62	39	1,32	6	4,11
Сырьевая промышленность	58	1,68	59	1,57	33	4,78
Деревообрабатывающая промышленность	58	0,99	47	1,25	—	—
Машиностроение (за искл. электроники)	39	0,54	22	0,85	87	0,11
Транспортное оборудование	53	0,22	27	0,8	—	—
Химическая промышленность	32	1,05	12	1,52	85	0,35
Электронные компоненты	66	0,19	44	0,53	—	—
Отдельные отрасли обрабатывающей промышленности	101	0,19	50	0,77	—	—
Пищевобрабатывающая промышленность	65	1,5	60	1,54	139	0,11
Пищевая промышленность	103	1,39	136	0,48	100	1,43
Индекс взаимодополняемости торговли с Россией**	0,15		0,22		0,36*	

Источник: ИТС 2002

\* в знаменателе используется сумма квадратов рангов России по всему спектру отраслей

\*\* Чем выше значение индекса, тем больше степень взаимодополняемости торговли с Россией

\*\*\* Чем выше ранг, тем в большей степени страна специализируется на производстве в рамках данной отрасли  
Примечание: Индекс сравнительных преимуществ стран (Revealed comparative advantage index, сокращенно RCA) показывает специализацию экспортного производства отдельных стран и рассчитывается как отношение доли страны в мировом экспорте определенного товара к доли данной страны в общем мировом экспорте продукции. В тех случаях, когда индекс превышает единицу, признается, что страна специализируется в выпуске данного товара.



тивного ресурса, которого очень не хватает в структурах государственного управления стран СНГ.

Тем не менее приоритетом для стран-членов ЕЭП остается не столько расширение географии членства в этой организации, сколько интенсификация глубины интеграции. С этой точки зрения важно продолжить усилия стран-членов ЕЭП по созданию зоны свободной торговли и общего рынка товаров, рабочей силы и капитала.

### Бизнес должен быть пионером

В то же время выстраивание стратегии внешнеэкономической либерализации не является исключительной прерогативой государства — как показывает зарубежный опыт, представители бизнеса активно и плодотворно участвуют в строительстве региональных интеграционных группировок, таких как НАФТА и ЕС. Предшественниками регионализма в Европе были отраслевые соглашения в области угля и стали, в то время как в США

ключевую роль в становлении НАФТА сыграли именно крупнейшие американские корпорации. С этой точки зрения главной проблемой российского регионализма (будь это Евразийское экономическое сообщество или Единое экономическое пространство) было именно доминирование «интеграции сверху» без должной подпорки этого процесса на ми-

кроуровне отдельных отраслей и предприятий.

В рамках такого взаимодействия бизнеса и государства в продвижении российского экспорта меняется роль бизнеса и роль государства. Вместо того чтобы обращать все свои усилия на взаимную борьбу и передел сфер влияния, происходит объединение усилий бизнеса и госу-

дарства по поиску путей преодоления зарубежных барьеров. Роль бизнеса в большей степени ориентируется не столько на получение дотаций со стороны государства, сколько на поиск альянсов с зарубежными контрагентами и других возможностей обеспечения доступа к зарубежным рынкам.

С точки зрения трансформации государственной роли в экономике для того, чтобы альянс российского бизнеса и государства был конкурентоспособным в продвижении отечественной продукции за рубеж, необходимо снижение государственного вмешательства внутри страны. Во-первых, это бы стимулировало конкуренцию внутри страны, что является необходимым условием конкурентоспособности бизнеса на зарубежных рынках. Во-вторых, административный ресурс государства (крайне ограниченный в России) направляется на снижение зарубежных барьеров для российской продукции, а не на создание административных барьеров для экономической деятельности внутри страны.

В этом отношении отрадно, что представители российского бизнеса предпринимают попытки по формулированию своего видения интеграционных процессов в рамках ЕЭП. Одним из первых шагов в этом направлении стало проведение «круглого стола» «Формирование ЕЭП капитала: возможности и риски» в ноябре 2005 года, в котором участвовали представители деловых и академических кругов России и ряда стран ЕЭП. Очевидно, необходимо продолжить работу по созданию консультативных органов представителей власти и бизнеса, которые бы разрабатывали и вносили свои предложения по законопроектам в области внешнеэкономического сотрудничества и региональной интеграции.

Ярослав Лисоволик,  
главный экономист Объединенной  
Финансовой Группы (ОФГ)

### СПРАВКА «ПЕ»:

Концепция формирования Единого экономического пространства представляет собой программу мер по формированию Единого экономического пространства Республики Беларусь, Республики Казахстан, Российской Федерации и Республики Украина с целью углубления многостороннего экономического сотрудничества.

Каждый участник ЕЭП самостоятельно определяет, в каких направлениях развития интеграции или отдельных интеграционных мероприятиях оно будет принимать участие и в каком объеме. Государство-участник имеет возможность присоединиться к международным договорам, обеспечивающим формирование и функционирование ЕЭП, по мере готовности. При этом участник должен соблюдать согласованную последовательность присоединения к перечню международных договоров. Для присоединения к действующим в рамках ЕЭП международным договорам требуется согласие всех участников этих международных договоров. Это правило распространяется на функционирование основных принципов и условий ЕЭП. Переход от одного этапа формирования ЕЭП к другому осуществляют те участники, которые выполнили мероприятия, предусмотренные в рамках предыдущего этапа комплекса основных мер по формированию ЕЭП. Объем преимуществ, предоставляемых участниками друг другу, определяется соглашениями по формированию ЕЭП.

### УРОВЕНЬ ВНЕШНЕТОРГОВЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ В СТРАНАХ ЕДИНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПРОСТРАНСТВА

	1997		2001		2002	
	Рейтинг	Имп. тариф	Рейтинг	Имп. тариф	Рейтинг	Имп. тариф
Беларусь	8	12,6	8	12,2	8	12,2
Казахстан	5	13,3	4	7,9	4	7,9
Украина	5	10,0	5	12,74	4	7,0
РФ	2	12,6	5	11,3	5	11,3

Источник: МВФ

Примечание: рейтинг индекса внешней торговли принимает значения от 1 (наиболее либеральный внешнеторговый режим) до 10 (наиболее ограничительный внешнеторговый режим)

Таблица 2

Статья основана на готовящейся к публикации книге «Конкурентная Россия в мире конкурентной либерализации».

## БОЧОНОК ИЛИ КОТЕЛ?

*Балтийский завод завершил изготовление четырех котлов для использования в технологическом процессе производства автомобильных шин на заводе «Омский каучук».*



— фото: «ПЕ»

Стоимость контракта составляет 100 млн руб. Контракт на изготовление четырех высоконапорных главных котлов (КВГ-2М-ГМ) Балтийский завод заключил с СКБ котлостроения (СКБК) в марте 2004 г. Первые два котла были переданы заказчику в январе 2005 г. Котел КВГ-2 создан на базе корабельных котлов, предназначенных для атомных крейсеров. Специалисты Балтийского завода и СКБК модернизировали модель котла, тем самым обеспечив ей широкое применение в стационарной энергетике. Так, при малых габаритах котлы КВГ-2 характеризуются большой тепловой мощностью. По паропроизводительности они равны стационарным гигантам, предназначенным для ТЭЦ. Высокую надежность изделию КВГ-2 обеспечивает особенность его геометрии: внешне котел напоминает бочонок. Именно эта форма считается наиболее оптимальной для того, чтобы выдерживать высокое давление внутри котла. КВГ-2 оснащен специальной газовой турбиной, по которой воздух подается

внутри котла под давлением в 2 атм. Топка агрегата выдерживает температуру до 2000 °С. Производительность котла — до 95 т пара в час. Вес котла — 41 т. При небольших весовых характеристиках форма бочонка гарантирует прочность изделия. Кроме того, котел имеет двойную обшивку, что понижает вероятность проникновения горячих газов за пределы кожуха агрегата. Наружная обшивка изделия изготовлена из низколегированной углеродистой стали и покрыта слоем теплоизоляционного материала. Это способствует длительному сохранению тепла внутри котла и обеспечивает безопасность обслуживающего персонала.

Игорь Савельев,  
начальник отдела по связям с общественностью и СМИ ОАО «Балтийский завод»

## СТАТЬ БЕЗОПАСНЫМ ГОРОДОМ

*С 1 декабря в г.Березники Пермской области началась реализация проекта «Безопасный город». В вечерние и ночные часы два наиболее криминогенных района города патрулируются работниками охранного предприятия совместно с милицией.*

Проект «Безопасный город» — новая форма сотрудничества предприятий и администрации Березников в решении задач по борьбе с преступностью. Для реализации инициативы была создана рабочая группа, в которую вошли представители «Уралкалия», корпорации ВСМПО-АВИСМА, городской администрации, Березниковского УВД и общественного движения «Березниковский характер». Дежурство осуществляется ежедневно, а в праздничные дни число патрулей планируется увеличивать. Финансирование проекта взяли на себя «Уралкалий», корпорация

ВСМПО-АВИСМА, а также городская администрация. Ежемесячно на обеспечение работы патрулей будет направляться порядка 400 тыс. руб. Кроме того, «Уралкалий» дополнительно выделил 1,3 млн руб. на приобретение автомобилей, радиостанций, формы и специальных средств защиты.

Алан Басиев,  
руководитель пресс-службы ОАО «Уралкалий»

## ТРАКТОРАМ РАБОТА БУДЕТ

*«Промтрактор» (концерн «Тракторные заводы») получит заказ на более чем 100 единиц тяжелой техники в связи со строительством трубопровода до Находки.*



— фото: «ПЕ»

Об этом заявил министр финансов РФ Алексей Кудрин, посетивший столицу Чувашии с официальным визитом. В ходе демонстрационного показа тракторной техники министр высоко оценил возможности нового поколения отечественных машин, заверив производителей, что «экономический рост в стране сохраняется. Поэтому тракторам работа будет». Подтверждением этому служит и новый этап в развитии отношений «Промтрактора» с государствами Закавказья. После достаточно длительного перерыва пред-

приятие поставило два трактора Т-35 в Азербайджан, по одной модели Т-20 и «Четра-11» — в Грузию. В следующем году компании этих стран планируют закупить уже 25 единиц чебоксарской техники. Заявки на приобретение машин концерна «Тракторные заводы» поступили также от предприятий Армении.

Анна Горбенко,  
пресс-секретарь концерна  
«Тракторные заводы»

## УСПЕШНОЕ НАЧАЛО

*«Полиметалл Инжиниринг» объявил о завершении комплекса работ по проектированию обогатительного передела для Михайловского ГОКа.*

Компания приступила к реализации проекта в III кв. 2004 г., а в IV кв. 2005 г. был завершен комплекс работ по разработке проекта строительства I-й очереди отделения флотации дообогащения концентрата на Михайловском ГОКе в г.Железногорске Курской области. Подготовка проекта была выполнена совместно с компанией СЕТСО (США), занимавшейся технологической частью проекта. Все проектные работы в рамках соглашения с Михайловским ГОКом были переданы на экспертизу и по ее результатам получили положительное заключение.

Строительство и запуск в эксплуатацию I-й очереди отделения флотации дообогащения магнетитового концентрата для последующего процесса металлзации нацелены на повышение глубины его переработки и степени извлечения высококачественного железорудного концентрата. Новая технология позволит дополнительно получать до 4 млн т в год магнетитового концентрата.

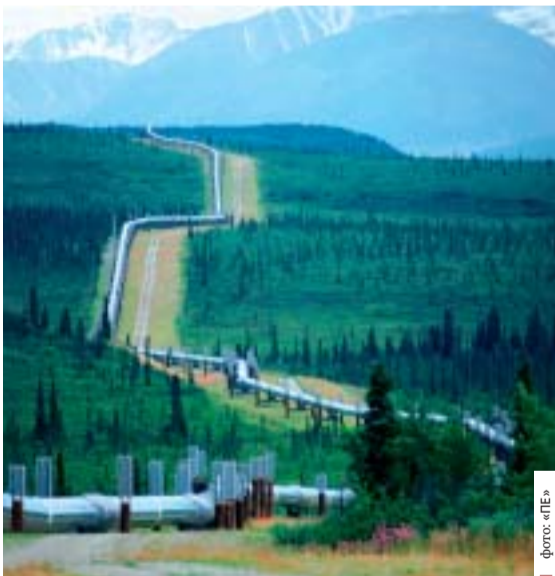
Альберт Аветиков,  
директор по связям с инвесторами  
УК «Полиметалл»

## Укрепить минерально-сырьевую базу

**В СФ состоялись парламентские слушания о «Нефтяных и газовых ресурсах Восточной Сибири и Дальнего Востока как основы регионального развития». Руководитель Росэнерго Сергей Оганесян обозначил основные направления развития ТЭК.**

Главная проблема ТЭК — воспроизводство минерально-сырьевой базы. Проблема роста добычи связана, в частности, с большим числом бездействующих скважин. В последние годы уровень неработающих скважин превышает 20%. По отдельным компаниям, в частности «Сибнефти», он доходит до 50% действующего фонда. Глава Росэнерго считает, что сейчас на восстановление минерально-сырьевой базы и наращивание запасов выделяется лишь 10% от необходимого финансирования.

Сергей Оганесян также заявил, что главными стимулами для разведки и разработки месторождений могут стать налоговые льготы по месторождениям без инфраструктуры, выработанным месторождениям, а также при проведении реконструкции и строительстве нефте- и газоперерабатывающих заводов. Необходимо ввести налоговые каникулы для новых месторождений, а также месторождений на поздней стадии разработки. В отношении топливно-энергетических балансов



— фото: «ПЕ»

В условиях ограниченного финансирования...

надо принять соответствующий закон. В действующий же закон «О недрах» необходимо внести ряд поправок, в частности о сквозном лицензировании, т.е. о выдаче одной лицензии на геологоразведку с последующей добычей на разведанном месторождении, и о возврате отчислений на воспроизводство минерально-сырьевой базы. Государству следует открывать месторождения, а затем на аукционах их продавать. Тогда, считает глава Росэнерго, государство получит куда больше, чем если будет продавать «белое пятно». Он поддерживает проект строительства нефтеперерабатывающего завода в районе Находки, который позволит довести глубину переработки нефти до 90%.

## Три в одном

Специалисты НПП «Сибтехноцентр» разработали новый вид нефтепромыслового оборудования.

Для герметизации устья нефтяных и газовых скважин с целью предотвращения выбросов при выполнении текущего или капитального ремонта скважин, а также при проведении перфорационных, взрывных и других геофизических работ на скважинах был разработан превентор ППШР-2ФТ-152Ч21 «Univertal+». При способлении оснащено комплектом герметизирующих вставок и соединяет в себе три изделия: превентор с трубными плашками, шиберную перфорозадвижку и комплекс герметизирующего оборудования. В качестве спецоборудования превенторы уже используются в таких компаниях, как ТНК-ВР, «Сургутнефтегаз», «ЛУКОЙЛ», «Газпром», «Татнефть», «Сибнефть». В 2005 г. «Сибтехноцентр» вошел в число победителей регионального этапа конкурса «100 лучших товаров России». В 2004 г. три наименования превенторов вошли в каталог лучших товаров и услуг Тюменской области.

## Цена к цене

В ближайшие полтора-два года, по оценкам экспертов, цены на российские автомобили вплотную приблизятся к стоимости иномарок массового типа, заявил заместитель директора департамента промышленности Минпромэнерго Николай Сорокин.

Поскольку импортные автомобили обладают более высокими потребительскими качествами, это приведет к спаду спроса на отечественные машины. «Нерешив проблемы качества и технического уровня российского автомобиля, мы столкнемся с проблемой резкого снижения продаж», — сказал Н.Сорокин. Необходимы совместные усилия бизнеса и государства по выработке механизмов сни-

жения уровня затрат на производстве. Н.Сорокин также отметил, что предстоящий переход в России на выпуск машин, удовлетворяющих нормам Евро-2, приведет к удорожанию отечественных автомобилей в среднем на \$500. Такое повышение цен могло бы привести к незначительному падению спроса на данную продукцию. Однако часть отечественных автомобилей находится в ценовой категории \$4-6 тыс. и не имеет иностранных конкурентов, а ввоз подержанных иномарок из этой категории подпадает под запрет по экологическим показателям.

## Полноценная сборка

Концерн Volkswagen подтвердил свое намерение построить автозавод в России стоимостью €330 млн.

Руководство компании утверждает, что это будет не «отверточная сборка», а полноценное производство. Планируется производить в России недорогой малолитражный автомобиль VW Pointer. Мощность завода, по прогнозам, составит 80-150 тыс. автомобилей в год.

## Приступили к монтажу

На Новосибирском авиастроительном ПО им. Чкалова приступили к монтажу стапеля для головной части фюзеляжа нового гражданского самолета RRJ.

По плану производства готовые элементы фюзеляжа, изготовленные в Новосибирске, должны быть поставлены для сборки самолета в III-м кв. 2006 г. НАПО будет изготавливать агрегаты планера для всех самолетов модификации RRJ-75 и большей части модификации RRJ-95. В частности, головную и хвостовую части фюзеляжа и оперение — из агрегатов и комплектующих собственного изготовления и поставляемых филиалами ГСС, КнААПО и иностранными поставщиками.

По материалам Прайм-ТАСС и Интерфакса

# Время выбора

## Российский авиапром определяет стратегию

**ТАК СЛУЧИЛОСЬ, ЧТО ДЛЯ МНОГИХ ЧЛЕНОВ НАШЕЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬНОЙ ДЕЛЕГАЦИИ (КАК И ДЛЯ АВТОРА ЭТИХ СТРОК) ЭТО БЫЛО ПЕРВОЕ ОЧНОЕ ЗНАКОМСТВО С «ЭРБАСОМ» — ВЕДУЩЕЙ АВИАСТРОИТЕЛЬНОЙ КОМПАНИЕЙ МИРА, ОБОШЕДШЕЙ СЕГОДНЯ ПО НЕКОТОРЫМ ПОКАЗАТЕЛЯМ (А ГЛАВНОЕ — ПО ДИНАМИКЕ РАЗВИТИЯ) САМ «БОЙНГ». ВПЕЧАТЛЯЛИ НА «ЭРБАСЕ» И РАДУШНЫЙ ПРИЕМ, ОКАЗАННЫЙ РОССИЙСКОЙ ДЕЛЕГАЦИИ ВО ГЛАВЕ С МИНИСТРОМ ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ЭНЕРГЕТИКИ ВИКТОРОМ ХРИСТЕНКО, И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРОЦЕССА, И, КОНЕЧНО ЖЕ, САМИ САМОЛЕТЫ, ОСОБЕННО — А380, КОТОРЫЙ СЕЙЧАС ПРОХОДИТ ЛЕТНЫЕ ИСПЫТАНИЯ.**

### В штаб-квартире «Эрбаса»

Исключительно для того, чтобы было понятно, почему развитие деловых отношений с этой компанией представляет интерес, приведу несколько цифр. «Эрбас», штаб-квартира которого находится в Тулузе (Франция), является по всем показателям компанией мирового уровня. В ее штате около 53000 сотрудников, дочерние компании, входящие в состав «Эрбаса», находятся в США, Китае и Японии, центры материально-технического обеспечения — в Гамбурге, Франкфурте, Вашингтоне, Пекине и Сингапуре, центры обучения — в Тулузе, Майами, Гамбурге и Пекине, обеспечением линейной эксплуатации самолетов занимаются 130 представительств, расположенных по всему миру. В программах «Эрбаса» участвуют почти полторы тысячи фирм-поставщиков из 30 стран мира. В том числе — и из России.

В своей конструкторской и производственной деятельности «Эрбас» объединяет специалистов 16 предприятий, расположенных во Франции, Германии, Великобритании и Испании. О том, как они кооперируют свои усилия на стадии сборки, можно было узнать из забавно сделанного видеофильма, который нам комментировал глава российского представительства компании, директор по развитию бизнеса Сергей Ермолаев. Дело в том, что каждое из этих предприятий изготавливает полностью оборудованные части самолетов, которые затем перевозятся на линии окончательной сборки в Тулузу или Гамбург. Так вот весь этот достаточно трудоемкий и технически сложный процесс — от перевозки огромных частей до сборки готового самолета — в ускоренном варианте видеофильма занимает всего около 7 минут.

Вообще время — и свое и чужое — на «Эрбасе» ценить умеют. Выпустив с 1974 года свыше 4000 самолетов, компания сумела максимально унифицировать конструкции планера, комплектацию бортовых систем, компоновку кабин экипажа и пилотажные характеристики, существенно снизив за счет этого время сборки и обслуживания самолетов, а следовательно — чем здесь очень гордятся, — и эксплуатационные расходы. Сегодняшняя продукция «Эрбаса» — это четыре современных семейства самолетов. В их числе наиболее, пожалуй, известные широкофюзеляжные дальнемагистральные А330, А340, семейство которых скоро пополнится новой моделью А350, а также дальнемагистральные двухпалубные лайнеры А380, вмещающие до 555 человек.

К сожалению, нам не разрешили фотографировать внутри этого гиганта: в одном случае это уже был салон полностью укомплектованный и спальными места-



Вот так собирают дальнемагистральные самолеты А380

ми, и баром, и кабинами для компьютерной связи, и всякими прибамбасами для увеселения пассажиров, то есть готовый к показу потенциальным покупателям, в другом — шел монтаж оборудования, везде висели какие-то провода, датчики и прочее. Для непосвященного это был дремучий лес, но, видимо, для специалистов это представляло определенную цену, так что пришлось фотоаппараты зачехлить. Зато на линиях сборки, на тренажере, который полностью имитирует кабину последних моделей самолетов, никаких ограничений не было, и я надеюсь, что даже эти кадры дают представление о масштабах и самого цеха, и самолетов, которые здесь собирают. Кстати, о тренажере. Кабины последних лайнеров настолько унифицированы, что тренажер един для пилотов всех типов дальнемагистральных самолетов.

### Программа партнерства

Хотя российские инженеры и техники, металлурги выполняют некоторые заказы «Эрбаса», говорить сегодня о каких-то широкомасштабных совместных проектах не приходится. Тем не менее, как рассказал пресс-менеджер московского представительства Александр Бочаров, встречавший нас в Тулузе, «Эрбас» рассматривает российскую авиационную промышленность в качестве своего стратегического партнера и последовательно осуществляет в России обширную программу сотрудничества, которая была подготовлена в рамках соглашения о партнерстве. Соглашение это было подписано руководителями Европейского аэрокосмического и оборонного концерна EADS, являющегося главным акционером «Эрбаса», и Российским авиационно-космическим агентством в июле 2001 года. Программа предусматривает российское участие во всех основных этапах создания самолетов «Эрбас»: от исследований и проектирова-

ния до поставки материалов и производства готовых компонентов.

В «Эрбасе» считают, что главная ценность программы партнерства для российского авиапрома заключается в том, что ее специалисты смогут в полной мере участвовать во всех важнейших программах «Эрбаса», получат доступ к мировым технологиям и ноу-хау, смогут освоить европейские стандарты качества. Об этом же говорил и Виктор Христенко на обрат-

ВИКТОР ХРИСТЕНКО: «...НАМ ОДНОВРЕМЕННО НЕОБХОДИМО СРОЧНО ПРИНЯТЬ РЕШЕНИЯ ПО ЦЕЛОМУ РЯДУ СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ»

ном пути из Тулузы в Москву: «Конечно же, знакомство с обликом и перспективами западноевропейских и американских авиационных корпораций подвигает представителей нашего авиапрома к процессу формирования новых технологий и производств в своей стране. Чрезвычайно важно и то, что партнерство такого уровня предполагает взаимопризнание в производственной, технологической, инженерной, конструкторской областях, то есть приводит к стандартизации, без чего международное взаимодействие сегодня просто невозможно. Сегодня сотрудничество, скажем, «Иркут» с «Эрбасом» по отдельным изделиям уже привело к тому, что российская корпорация была вынуждена сертифицировать свои технологии по евростандарту и добиваться подтверждения соответствия производства международным требованиям качества».

Если судить по информации, предоставленной членам делегации в штаб-квартире «Эрбаса», промышленное сотрудничество с Россией развивается по че-

тырем основным направлениям: исследование и разработка новых технологий; проектирование самолетных конструкций; производство частей самолетов «Эрбас»; закупка материалов. Но пока больше заметна в России другая сторона деятельности «Эрбаса» — по продаже своих самолетов российским авиаперевозчикам. Только «Аэрофлот» в период с октября 2003 г. по ноябрь 2004 г. приобрел 18 самолетов семейства А320. С другой стороны, а на чем же нам всем надо было летать, если своя пассажирская авиация в последние годы практически не развивалась?

### Тридцать лет и один год

Вернемся все же к итогам поездки в Тулузу. На первый взгляд, она была всего лишь ознакомительной. Месяц назад побывали на заводах «Боинга», теперь вот — у их главных конкурентов. Но не стоит забывать, что российское авиастроение — и прежде всего гражданское — стоит на пороге стратегического решения, которое должно по замыслу его создателей возродить отечественный авиапром. Речь идет о создании в 2006 г. Объединенной авиастроительной корпорации (ОАК). Противников, как и сторонников, у этого решения достаточно, в стороне никто не остается. И потому понятна озабоченность руководства Минпромэнерго, стоящего у истоков этого проекта. «Сейчас мы находимся в такой ситуации, — считает В.Христенко, — когда нам одновременно необходимо срочно принимать решения по ряду стратегических направлений: в структурной и продуктовой областях, в выборе партнеров, в структурировании и смене партнерства по тем или иным направлениям, по проектам».

Чтобы создать полноценную компанию «Эрбас» в том виде, в котором она существует сегодня, потребовалось почти 30 лет. У нас же этого времени нет.

Евгений Верников,  
Тулуза — Москва

## Новости компаний

### «ЮНИЧЕЛ» ВЫШЕЛ В ЛИДЕРЫ

По итогам 10 месяцев 2005 года Челябинская обувная фирма «Юничел» по объемам производства обуви вышла на второе место в России после Краснодарской обувной фабрики «Бриз Босфор». Южноуральские обувщики в январе-октябре увеличили выпуск товарной продукции на более чем 19% в сравнении с соответствующим периодом 2004 года. Объем реализации составил 793,1 млн руб. Балансовая прибыль превысила 20 млн руб. Производство обуви всех видов возросло на 7,1% и достигло 1392400 пар. Одним из слагаемых успеха стала активная работа с дистрибьюторами своей продукции, в первую очередь путем франчайзинга. Торговые компании заключают договоры с предприятием-изготовителем и продают обувь по строго определенным правилам. Дистрибьюторы используют имя компании, ее торговую марку, применяют современные маркетинговые технологии, получают поддержку своего бизнеса в виде скидок и бонусов.

### ИНДИЯ ПРОЯВЛЯЕТ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ИНТЕРЕС

Губернатор Ленинградской области Валерий Сердюков на встрече с генеральным консулом Республики Индия в Санкт-Петербурге г-жой Джорданой Диндох-Павел заявил, что легкая промышленность региона, в частности кожевенное и швейное производства, могут стать сферой вложения индийских инвестиций. По словам консула, индийские компании имеют возможность инвестировать ежегодно до \$100 млн в экономику других стран без получения специального разрешения со стороны министерства торговли Индии. Областное правительство готово сформировать пакет соответствующих предложений, учитывающих возможность привлечения индийских инвестиций и поставок сырья из этой страны.

### ПО ПРАВИЛАМ КООПЕРАЦИИ

На предприятии «Осташков-обувь» (Тверская область) освоен новый ассортимент изделий — заготовки детской обуви для самых маленьких. Обувщики делают заготовки по заказам Санкт-Петербургского «Скорехода». Согласно договору между двумя компаниями, планируется довести выпуск обувных заготовок до 4000 пар в месяц.

### НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОБЕЩАЮТ ВЫСОКУЮ ПРИБЫЛЬ

Институт химии растворов РАН и три предприятия Ивановской области — Торговый дом «L», Яковлевский льнокомбинат, Кинешемская прядильно-ткацкая фабрика — подписали документ о создании льняного производства полного технологического цикла — от выращивания сырья до изготовления готовых изделий. Новая технология позволит наряду с традиционными видами продукции полностью перерабатывать льняные отходы, которые сегодня в лучшем случае используются в качестве топлива или подстилки в животноводстве.

Из коротких волокон и костры можно изготавливать нетканые материалы, всевозможные товары медицинского и промышленного назначения, экологически чистые плиты для мебельной промышленности. Первоначальный объем инвестиций, по предварительным оценкам, составит 800 млн руб., а объем производства продукции — 3,8 млрд руб. в год.

По сообщениям Интерфакса, Прайм-ТАСС, ТекстильМаркет

# Отечественные производители чулочно-носочных изделий теснят китайский ширпотреб

# КОЛДОТКИ-ЖУЛАССА



На российских предприятиях внедряется современное зарубежное оборудование

**Если судить по официальной статистике, то положение легкой промышленности ухудшается из года в год. Однако отечественной обуви и одежды, несмотря на засилье импорта, в продаже даже полно.**

(Окончание. Начало на стр. 1)

По данным Росстата, в январе-октябре 2005 года снижение объема производства продукции легкой промышленности отмечено по большинству важнейших видов изделий. Например, объем выпуска шерстяных тканей сократился в сравнении с соответствующим периодом прошлого года на 12,3%, пальто и полупальто — на 24,4%, льняных тканей — на 25%, верхних сорочек — на 37%.

### «Свой рынок без боя не отдадим»

Главной проблемой для российских предприятий, выпускающих одежду и обувь, является массированный импорт. Причем основную опасность представляют нелегальный ввоз продукции из-за границы и теневое производство внутри самой России. По оценкам Минпромэнерго, в настоящее время только треть рынка потребительских товаров наполняется за счет легально производимой в стране и ввозимой по импорту продукции, тогда как две трети представляют собой контрабанду и продукцию незаконных производств. Убытки России от незаконной реализации импортной продукции легкой промышленности и от неуплаты таможенных пошлин превышают \$3 млрд.

Представители предприятий легкой промышленности в один голос говорят, что не боятся честной конкуренции ни со стороны турок, ни со стороны китайцев. Проблема заключается в том, что огромное количество импортной одежды, обуви, трикотажа, тканей ввозится в Россию в лучшем случае по так называемым «серым» (полулегальным) и откровенно «черным» (незаконным) схемам. Прибыль у импортеров несравнимо выше, чем у российских производителей. «Пусть импортеры платят государству хотя бы НДС, если уж не получается взыскать с них таможенную пошлину, — не скрывает возмущения председатель совета директоров компании «Юнистайл-Холдинг» Василий Гуцин. — А то сегодня у них такой запас рентабельности, что конкурировать с ними у честного бизнеса нет никакой возможности».

Объем российского рынка товаров легкой промышленности оценивается специалистами отрасли в \$30-35 млрд, и отдавать его, по выражению заместителя начальника главного управления экономического развития и торговли Ивановской области Валентина Виноградова, без боя с зарубежными конкурентами было бы глупо. «Несмотря на экономические трудности, многие текстильные предприятия все же ведут техническое перевооружение, — говорит Валентин Виноградов. — В прошлом году объем инвестиций в текстильную отрасль Ивановской области составил порядка \$50 млн. Тем не менее без государственного регулирования рынка и государственной поддержки развивать производство достаточно сложно».

### ПРОИЗВОДСТВО ОТДЕЛЬНЫХ ВИДОВ ПРОДУКЦИИ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Наименование	Окт. 2005	В % к		Янв.-окт. 2005 в % к янв.-окт. 2004
		окт. 2004	сент. 2005	
Ткани хлопчатобумажные, млн м <sup>2</sup>	211	111,5	101,5	103,3
Ткани шерстяные, млн м <sup>2</sup>	2,4	79,8	89,6	87,7
Ткани шелковые, млн м <sup>2</sup>	10,5	90,4	94,8	87,7
Ткани льняные, млн м <sup>2</sup>	10,5	80,4	100,7	75,0
Нетканые материалы типа тканей, млн м <sup>2</sup>	22,1	123,9	98,0	102,2
Тюле-гардинные изделия, тыс. м <sup>2</sup>	601	68,1	109,5	81,7
Белье постельное, млн шт.	3,3	122,6	101,0	133,8
Ковры и ковровые изделия, тыс. м <sup>2</sup>	1343	115,9	102,0	94,4
Чулочно-носочные изделия, млн пар	24,3	122,4	99,0	117,4
Трикотажные изделия, млн шт.	10,1	98,7	96,4	91,4
Пальто, полупальто, тыс. шт.	160	81,4	95,1	75,6
Костюмы, тыс. шт.	602	119,9	93,4	102,5
Платья, тыс. шт.	230	90,8	112,3	77,1
Брюки, млн шт.	1,3	93,3	88,7	97,0
Сорочки верхние, тыс. шт.	254	73,2	97,1	63,0
Костюмы рабочие и спецодежда, млн шт.	1,1	96,7	108,6	87,2
Обувь, млн пар	4	106,1	96,4	100,8

Источник: Росстат



## Обувщики требуют железный занавес

Обувная промышленность пока не в полной мере преодолела затянувшийся кризис. Значительная часть обувных предприятий жили и продолжают жить за счет выпуска специальных видов обуви для армии, МВД, спецслужб, пожарных, а также для отдельных промышленных производств, где требуется устойчивость к высоким температурам, агрессивным средам и механическим воздействиям. Конечно, модельную обувь производить сложнее. Весьма непросто и завоевывать симпатии покупателей в условиях жесточайшей конкуренции, в первую очередь — со стороны зарубежных производителей. Недавно Союз кожевников и обувщиков даже обратился с открытым письмом к премьеру Михаилу Фрадкову, в котором призвал правительство пересмотреть постановление № 605 о корректировке импортных пошлин на обувь, «которое может окончательно уничтожить отечественную кожевенно-обувную промышленность». Как отмечено в письме, данное постановление было пролоббировано импортерами обуви при поддержке членов Межведомственной комиссии — представителей Минэкономразвития и Минфина, несмотря на возражения Минпромэнерго. По утверждению представителей Союза кожевников и обувщиков, из 223 млн пар реализуемой в год обуви только 20% — отечественного производства. Средняя оптовая цена импортной кожаной обуви с учетом таможенной очистки составляет \$15 за пару, а розничные цены колеблются от \$30 до \$150. Норма прибыли импортеров составляет от 100 до 300%.

Выпуск востребованной массовым потребителем обуви и конкурентоспособность отечественной продукции сдерживаются морально и физически устаревшей производственной базой. Требуются крупные инвестиции не только в развитие современных технологий, но и в значительной мере в конструирование модных образцов, вплоть до привлечения к сотрудничеству ведущих зарубежных дизайнерских студий. К сожалению, приходится признать, что даже полный запрет ввоза импортной обуви не сможет пробудить к жизни массовое российское обувное производство, стремления которого на протяжении многих советских десятилетий не простирались дальше армейских сапог.

ПО ДАННЫМ РОССТАТА, В ЯНВАРЕ-ОКТАБРЕ ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА ЧУЛОЧНО-НОСОЧНЫХ ИЗДЕЛИЙ ВЫРОС В СРАВНЕНИИ С СООТВЕТСТВУЮЩИМ ПЕРИОДОМ ПРОШЛОГО ГОДА НА 17,4%.

Одной из причин продолжающегося кризиса на ряде предприятий отрасли является низкий уровень менеджмента. Особенно заметны провалы в маркетинговых подразделениях, когда производственные программы, как и во времена плановой экономики, менее всего зависят от рыночной конъюнктуры. Однако акционеры и руководители компаний продолжают уповать на государственный заказ и государственные субсидии.

Между тем в отрасли отмечается медленный, но неотвратимый процесс передела собственности. Частный бизнес все больше понимает, что при нормальной организации производства и реализации продукции легкая промышленность может приносить неплохую прибыль.

Так, на ярославской текстильной фабрике «Корд» год назад сменился собственник. Молодая команда менеджеров во главе с генеральным директором Виталием Макуриным принесла на предприятие не-



фото: ИТАР-ТАСС

П Продукция легпрома Ульяновской области пользуется повышенным спросом у покупателей

вые методы управления, расширила рынки сбыта.

В результате положительные изменения заметили даже старые кадровые работники. Если год назад предприятие было практически неработоспособным, а средняя зарплата в течение трех последних лет не превышала 6,2 тысячи рублей и постоянно задерживалась, то сегодня производство продукции растет, а зарплата составляет 7,5 тысячи рублей и выплачивается регулярно.

## Китайским носкам в России неуютно

Впрочем, далеко не везде предприятия легкой промышленности переживают упадок. Так, по данным Омского территориального управления Росстата, объемы производства продукции в январе-октябре 2005 года на текстильных и швейных предприятиях области увеличились по сравнению с аналогичным периодом 2004 года вдвое, а выпуск обуви и кожаных изделий — на 26%.

Министерство экономического развития и торговли Ставропольского края сообщило, что в январе-октябре 2005 года наиболее высокие темпы промышленного роста достигнуты в текстильном и швейном производстве — в 2,9 раза по сравнению с соответствующим периодом прошлого года. Высокие показатели достигнуты за счет резкого увеличения выпуска трикотажных изделий — рост в 3,1 раза, белья постельного, пальто и полупальто (в 1,5 раза), пальто женских и курток из натурального меха (на 14%). Хотя рост производства во многом определяет низкая сравнительная база прошлого года, когда швейники и текстильщики переживали спад, основания для оптимизма все же появились: в отрасль постепенно приходят частные инвестиции, и россий-

ские швейные изделия все чаще теснят дешевый импорт. Например, продукция ставропольских предприятий пользуется устойчивым спросом на рынке и успешно конкурирует с наплывом китайской и турецкой одежды.

Уверенно чувствуют себя производители чулочно-носочных изделий и колготок. По данным Росстата, в январе-октябре объем производства чулочно-носочных изделий вырос в сравнении с соответствующим периодом прошлого года на 17,4%. Китайским и турецким носкам в России неуютно, и их практически никто из импортеров не завозит. Если и попадает что-то из импорта, то из Европы и только экстра-класса. Заместитель начальника отдела маркетинга орловской чулочно-носочной фабрики «Гамма» Валентина Лебедева говорит, что в январе-ноябре 2005 года объемы продаж на предприятии в сравнении с соответствующим периодом прошлого года выросли на 4%.

В условиях крайне насыщенного рынка такой прирост, по ее мнению, является значительным достижением. Предприятие постоянно расширяет ассортимент в соответствии с тенденциями рынка, обновляет производство, модернизирует оборудование. Развитие производства идет за счет собственных источников и банковских кредитов. «Конкуренция на рынке сегодня жесточайшая, — говорит Валентина Лебедева. — Приходится тщательно анализировать рынок, изучать ассортимент розничной торговли, учитывать пожелания потребителей. Если кто-то из производителей ошибается в выборе стратегии, то потребитель немедленно уходит к конкурентам. Конечно, это ужесточает ситуацию, но в то же время заставляет нас предлагать рынку продукцию лучшего качества и по доступной цене».

Валерий Виркунен

## Трибуна руководителя

### «МЫ ЗНАЕМ, КАК ПРОТИВОСТОЯТЬ ИМПОРТУ»



Ольга Смирнова,  
вице-президент  
холдинга «Альянс  
«Русский текстиль»

«По результатам девяти месяцев наибольший рост среди подразделений нашего холдинга продемонстрировало отделочное производство».

Выпуск готовых тканей увеличился в сравнении с соответствующим периодом прошлого года почти на 30%. По швейным изделиям и текстилю рост составил 15%, по пряже и суровым тканям объем вырос на 5 и 10% соответственно. По итогам 2005 года, как мы ожидаем, оборот составит \$320 млн, тогда как в прошлом году он был порядка \$280 млн.

Достижению этих результатов в значительной мере способствовали модернизация, внедрение новых современных технологий, повышение эффективности управления. Своей главной задачей мы считаем развитие бизнеса в регионе. Необходимо завоевать авторитет у потребителей нашей продукции за счет обеспечения высокого уровня сервиса. Особое внимание мы уделяем открытию новых представительств. Достаточно сказать, что в это направление мы инвестировали более \$1,5 млн. Мы считаем, что работа наших новых подразделений на местах позволит увеличить совокупную выручку компании более чем на \$1 млн в месяц.

Пока что мы не очень сильно ощущаем давление со стороны импорта. Конкурировать помогает модернизация, повышение производительности труда, снижение себестоимости. Параллельно достигается и качество, повышаются потребительские свойства наших тканей. Средства на реконструкцию мы получаем из собственных источников, а также за счет кредитов и облигационных займов. Планируемый объем инвестиций на 2005-2008 годы — \$29 млн. В качестве основного направления инвестиций мы наметили отделочное производство. Конечно, инвестиционная политика приносит свои плоды. Например, на двух наших предприятиях — Тверской мануфактуре и Тейковском хлопчатобумажном комбинате, по существу, созданы новые подразделения по отделке тканей. Альянс перешел на выпуск широких — до трех метров — тканей, что соответствует принятым в странах Европы стандартам. Это позволило существенно увеличить экспорт. Если в 2004 году объем экспортных операций составлял \$20 млн, то в этом году мы ожидаем не менее \$30 млн.

Многие мои коллеги говорят о необходимости государственной поддержки отрасли, имея в виду льготы и чуть ли не прямое финансирование. Мы придерживаемся другой точки зрения и благодарны правительству за то, что наконец-то сняты пошлины практически на все ввозимое в Россию промышленное оборудование для отрасли. Однако хотелось бы в этой связи высказать небольшое пожелание — снять также и НДС на импорт оборудования. Несмотря на то что в конце концов этот налог государство все-таки компенсирует, но возвращает его не через три месяца, как продекларировано, а гораздо позже. Практика показывает, что срок возврата НДС может составлять и год, и полтора и даже два. Это отвлекает большие средства. У нас, например, разработан проект новой прядильно-ткацкой фабрики. Объем инвестиций — несколько десятков миллионов долларов. Однако из-за проблемы возврата НДС этот проект пришлось на время отложить.

# «Надо развивать наш внутренний рынок»,

— считает Олег Данцев

**КАКОЙ ДОЛЖНА БЫТЬ ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА В ОТНОШЕНИИ СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ? НУЖНЫ ЛИ МЕРЫ ПРОТЕКЦИОНИСТСКОЙ ПОЛИТИКИ ПЕРЕД ВСТУПЛЕНИЕМ РОССИИ В ВТО? КАК ПРАВИТЕЛЬСТВО ДОЛЖНО СТИМУЛИРОВАТЬ НЕБОЛЬШИЕ РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ? ОБО ВСЕМ ЭТОМ С ЧИТАТЕЛЯМИ «ПЕ» ПОДЕЛИЛСЯ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АО «ГРУППА-КРЕМНИЙ» (Г.БРЯНСК) ОЛЕГ ДАНЦЕВ.**

■ «ПЕ»: Олег Николаевич, в последнее время в деловых кругах развернулась дискуссия о промышленной политике. Какой она должна быть?

— Средний провинциальный бизнес, а к нему я отношу и предприятия с оборотом до 1 млрд руб. (в том числе и предприятия ОПК), пока что обречен на вымирание. Даже если что-то хорошее и полезное для российских средних предприятий — идея или закон — вдруг и возникают в недрах правительства или Госдумы, то очень быстро все нивелируется при реализации. А вопрос, у кого больше возможности лоббировать свои интересы на том или ином рынке — у зарубежных транснациональных компаний или наших небольших предприятий, — чисто риторический.

Но это, я бы сказал, стратегическая проблема, решение которой совершенно не зависит от самих предприятий. Но есть и тактические вопросы, от эффективности решения которых в конечном итоге зависит, как долго предприятие сможет оставаться на плаву — год-два, 10-20 и так далее лет. У каждого предприятия есть резервы и повышения качества, и расширения рынков сбыта продукции, и неиспользованные возможности попадания в различные федеральные программы, то есть получения инвестиций на развитие производства. И вот тут уже многое зависит от менеджмента предприятий. И, конечно же, от местных властей. С другой стороны, иллюзий быть не должно: при отсутствии примысленной политики российские предприятия, особенно среднего бизнеса, никогда не смогут конкурировать на мировом рынке наравне со своими прямыми конкурентами. Мы отстаем очень надолго.

■ И это говорит директор предприятия-экспортера? Ведь существенную долю — почти 30% — интегральных схем и транзисторов вы отправляете за рубеж, в том числе фирмам Германии и США. Причем речь идет о новых изделиях, вполне конкурентоспособных.

— Во-первых, не треть продукции, а уже несколько меньше. И причина простая — в связи с падением курса доллара и повышением внутренних цен на материалы и тарифов на энергоносители экспорт становится нерентабельным. Потеря экспорта — это снижение мощнейшего стимула к повышению качества и конкурентоспособности продукции. Мы это понимаем и поэтому иногда производим продукцию на экспорт, даже если это с экономической точки зрения не очень выгодно. На импортной продукции мы отработываем технологию, которая, может быть, когда-нибудь — надежда умирает последней — пригодится и для внутреннего рынка.

■ А теперь относительно вступления России в ВТО. Вас эта проблема не беспокоит?

— У меня на этот счет нет иллюзий — рано или поздно это все равно произойдет и усугубит и без того незавидное положение российских предприятий. Нас заставляют конкурировать на равных с зарубежными транснациональными компаниями, которые на решение любой проблемы, будь то качество или продвижение на новый рынок сбыта, могут свободно кинуть миллиард-другой долларов. Это даже не смешно. Поэтому должен быть определенный переходный период и очень эффективная государственная промышленная политика, которая бы дала возможность российским предприятиям укрепиться вначале на внутреннем рынке, а затем помогла им продвигаться на внешнем рынке.

■ Ну а как же экономическая аксиома: без конкуренции нет развития?

— Это аксиома от лукавого. Развиваться можно тогда, когда для этого есть предпосылки. Если у нас на момент обрушения социализма, например, было 10-летнее отставание автомобильной промышленности от западной, то за прошедшие годы разрыв стал еще больше.



## «Потеря экспорта — это снижение стимула к повышению качества продукции»

■ Как, по-вашему, должна быть выстроена эффективная государственная политика?

— Не надо изобретать ничего нового, российского. Инструменты давно известны — пошлины, налоговые льготы, энергоносители для промышленности по льготным тарифам, федеральные программы. И, конечно, доступные кредиты. Надо развивать внутренний рынок — будь-то автомобильный, машиностроительный, энергетический, самолетостроения, бытовой техники. Только тогда может появиться надежда на существование и развитие у предприятий, выпускающих комплектующие для этих отраслей. В том числе и у нашего завода, выпускающего электронику. Россия отдала иностранным компаниям самый емкий бытовой рынок. А Китай не отдал. Китай же производит у себя бытовую технику на основе китайских же комплектующих. Да что Китай! Посмотрите на Корею. Если корейцы решили открыть сборочное производство и определились, что сейчас они, например, используют 20% отечественных комплектующих, через год — 50%, еще через год — 70%, то они очень строго этого и придерживаются, давая возможность постепенно развиваться и наращивать объемы своим предприятиям. У нас ситуация кардинально другая. Государство, например, объявляет о поддержке отечественного автопрома. Наше предприятие, производящее автоэлектронику, естественно, надеется на то, что наконец наша продукция будет востребована. Но мы выпадаем из этой цепочки. Такая же ситуация складывается и в оборонной промышленности. Российские производители танков, самолетов, подводных лодок предпочитают работать с импортными комплектующими, и происходит это отнюдь не потому, что наши блоки, узлы и электроника хуже. А ведь в данном случае речь идет не о заказах для тех или иных предприятий и престиже государства, но о безопасности страны в целом.

■ Но ведь в последнее время как раз на самом высоком уровне говорится много о необходимости усиления обороноспособности страны, о новых современных разработках в этой сфере, об увеличении финансирования...

— Большая часть этого финансирования идет на содержание армии, а отнюдь не на развитие новых видов техники на основе российских комплектующих.

■ И все-таки в развитие производства комплектующих должно вкладывать средства не столько, может быть, государство, сколько потребители — фирмы?

— В «оборонку» может инвестировать только государство. Ни одна зарубежная фирма не будет вкладывать средства в оборонные предприятия России. Мы это должны четко осознавать. Я о другом. О наших фирмах-монополистах, имеющих средства. Вот сейчас идет перевооружение энергосистемы России. Почему бы РАО ЕЭС не поставить перед собой вполне определенную задачу: использовать при этом только продукцию отечественных производителей, даже если при этом придется вкладывать какие-то инвестиции в развитие производства? Подать пример всем остальным. Ставка энергетиков на отечественного производителя при перевооружении энергосистемы России сможет дать толчок в развитии целого ряда отраслей, а также обеспечить энергетическую безопасность России. При желании РАО ЕЭС и при наличии политической воли государства, уверен, можно сохранить этот рынок для отечественного производителя, чтобы по цепочке, может быть, возродить многое из того, чем издавна была славна Россия.

Беседовала Екатерина Самарова

### СПРАВКА «ПЕ»:

Холдинг «Группа-Кремний» — один из крупнейших производителей электронных компонентов. С 1995 г. — правопреемник Брянского завода полупроводниковых приборов, основанного в 1959 г. в числе первых предприятий электронной промышленности. Предприятие обладает уникальной технологией производства высоковольтных, мощных «интеллектуальных» ИС и полупроводниковых приборов. В разработке и производстве используются кремниевые структуры с диэлектрической изоляцией компонентов и структуры типа «Кремний на диэлектрике».

# Газ платежом красен

Россия и Украина должны перейти к рыночным отношениям без примеси политики

**НА МИНУВШЕЙ НЕДЕЛЕ РОССИЙСКО-УКРАИНСКИЙ ГАЗОВЫЙ КОНФЛИКТ ПРОШЕЛ НЕСКОЛЬКО УРОВНЕЙ: ОТ КОРПОРАТИВНОЙ «ПЕРЕБРАНКИ» ДО ДИАЛОГА НА ВЫСШЕМ УРОВНЕ С УЧАСТИЕМ ЗАРУБЕЖНЫХ ПОСРЕДНИКОВ. В ДИСКУССИЮ В КАЧЕСТВЕ АРБИТРОВ ВСТУПИЛИ ПРЕДСТАВИТЕЛИ ЕС И ПРЕЗИДЕНТЫ ДВУХ СТРАН. ГЛАВА ГОСУДАРСТВА ВЛАДИМИР ПУТИН ДАЖЕ ВЫРАЗИЛ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОЗИЦИЕЙ СВОЕГО КОЛЛЕГИ, КОТОРУЮ УСЛЫШАЛ ВО ВРЕМЯ ТЕЛЕФОННОГО РАЗГОВОРА В СРЕДУ. ОДНАКО ОКАЖЕТ ЛИ РАЗГОВОР НА ВЫСШЕМ УРОВНЕ ДЕЙСТВИТЕЛЬНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ДОГОВОРЯЮЩИЕ СТОРОНЫ — СКАЗАТЬ ПОКА КРАЙНЕ СЛОЖНО.**

Напомним вкратце суть конфликта. Идея монетизации российско-украинских отношений в газовой сфере витает давно. Причем инициатором всех движений в этой области выступала украинская сторона. Нынешний президент Украины Виктор Ющенко еще будучи премьером горячо отстаивал эту идею. Действительно, мысль об отходе от бартерных механизмов в торговле и переход к прозрачным рыночным отношениям без примеси политики импонировала украинским политикам, так как позволяла им говорить о подлинной независимости от России в энергетическом секторе. Вот только к такой «независимости» соседнее государство оказалось не готово, и когда «Газпром» выступил с идеей пересмотра ценовых ориентиров, украинская сторона заявила о неприемлемости для себя такого подхода.

В то же время Россия вроде бы окончательно определилась с принципами игры на постсоветском энергетическом пространстве. По словам главы Минпромэнерго Виктора Христенко, «мы (российская сторона. — «ПЕ») наконец дошли до понимания того, что политическая история энергетических отношений должна быть заменена на экономическую. Лучшая иллюстрация тому — ситуация, сложившаяся в СНГ по газу. Речь не только об Украине: и остальные страны пришли к пониманию, что политике тут не место. Ведь что такое политика в энергетике? Это отклонение от рыночных условий, получение спеццены. Сегодня мы занимаемся как раз обратным — приводим ситуацию к рыночным стандартам. Ведь наши энергетические связи с



Западной Европой никто не называет «политически ангажированными». А почему? Потому, что речь идет о контрактах на долгосрочный период, о рыночных ценах».

С начала недели ситуация постепенно накалялась. Сперва украинская сторона сообщила общественности о наличии в ее распоряжении документов, подтверждающих обоснованность своего нежелания выходить на цену поставок газа в \$150 за 1000 куб. м (вместо действующей ныне цены в \$50), затем пресс-служба «Газпрома» выступила с заявлением, опровергающим доводы украинской стороны. В то же время российский премьер Михаил Фрадков фактически обвинил Украину в нанесении урона европейской энергетической безопасности и тем самым публично включил Европу в разгоревшийся конфликт. Подытожил достаточно жесткую позицию России глава государства Владимир Путин, заявивший, что «Украина в состоянии покупать российский газ по рыночной цене».

«Полагаю, что Комиссия европейских сообществ в состоянии найти нужные дополнительные аргументы, чтобы наши партнеры по газовому бизнесу на Украине учли обстоятельства, чтобы не нарушать баланс экономических интересов и обеспечить свободный доступ газа в Европу», — сказал М.Фрадков журналистам в среду в Брюсселе по окончании переговоров с главой КЕС Жозе Мануэлем Баррозу. В ответ Баррозу подтвердил участие ЕС в разрешении спора между Россией и Украиной и сообщил о том, что он «не склонен драматизировать ситуацию».

Действительно, единственным решением в сложившейся ситуации является достижение компромиссного варианта поэтапного перехода к рыночным отношениям, необходимость которых ни у кого (даже у украинской стороны) не вызывает вопросов. России важно получить гарантии, обязательно зафиксированные в документах, что Украина перейдет к рыночному це-

нообразованию. Как заявил В.Христенко, «Россия готова и полна решимости к тому, чтобы призыв, в том числе и наших украинских коллег, по формированию прозрачных, рыночных отношений в газовой отрасли был реализован». А пока в минувшую пятницу Россия со своими германскими партнерами начала строительство Северо-Европейского газопровода, «который создает принципиально новый маршрут транспортировки российского газа в Европу». Реализация проекта позволит диверсифицировать экспортные потоки, обеспечить возможность их маневрирования и напрямую связать газотранспортные сети России и стран Балтийского региона с общеевропейской газовой сетью. Как отмечается в сообщении Минпромэнерго, «отличительной особенностью СЕГ является отсутствие на его пути транзитных государств, что снижает стоимость транспортировки российского газа».

Василий Осьмаков

## АВТОПРОМ: ГОД ПЕРЕЛОМА

**В МОСКВЕ ПРОШЛА 14-Я МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ «ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОГО АВТОПРОМА В 2005 ГОДУ В УСЛОВИЯХ УГЛУБЛЕНИЯ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ».**

Среди участников форума были представители крупнейших автозаводов России, сотрудники министерств и ведомств, руководители институтов, готовящих кадры для отечественного автопрома и занимающихся разработкой перспективных технических решений для автомобильного производства. С докладами выступили ведущие менеджеры «АвтоВАЗа», КамАЗа, ГАЗа, МАЗа, ЗИЛа.

Отметим, что за последние годы российский рынок уверенно растет. В будущем году ожидается увеличение продаж автомобилей до 1,7 млн штук. Как отметил в своем выступлении представитель

Национальной ассоциации производителей автокомпонентов, в ближайшие годы иностранные компании дополнительно инвестируют в автомобильную отрасль нашей страны \$2 млрд.

Между тем на конференции было признано, что важным рычагом воздействия на качество отечественных машин и повышение конкурентоспособности отечественного автопрома должна стать система технического регулирования.

Гармонизация требований, предъявляемых к безопасности автомобилей и процессов их производства, с европейскими и мировыми правилами должна значительно помочь успешной интеграции российского автопрома в мировой автомобильный бизнес.

Примечательно, что, судя по докладам отечественных автопроизводителей, все они в той или иной степени уже наладили сотрудничество с зарубежными компаниями.

Петр Сирич,

внештатный корреспондент «ПЕ»

## СПАСЕНИЕ УТОПАЮЩИХ...

**В МИНПРОМЭНЕРГО ПРОШЛИ ПЕРВЫЕ ОБЩЕСТВЕННЫЕ СЛУШАНИЯ ПРОЕКТА СПЕЦИАЛЬНОГО ТЕХНИЧЕСКОГО РЕГЛАМЕНТА «О БЕЗОПАСНОСТИ ПРОГУЛОЧНЫХ СУДОВ И СРЕДСТВ ОТДЫХА НА ВОДЕ»**

Данный техрегламент разработан НИИ стандартизации и сертификации «ЛОТ» (Санкт-Петербург). Представитель разработчика Маргарита Баранова отметила, что необходимость принятия данного законопроекта обусловлена ростом производства прогулочных судов в России и увеличением количества несчастных случаев, связанных с их использованием. По данным Государственной инспекции по маломерным судам, в стране ежегодно погибает 5-6 тысяч человек из-за неправильной эксплуатации судов и их несоответствия критериям безопасности.

Под категорию «прогулочное судно» подпадает любое судно длиной до 24 мет-

ров и пассажироместностью не более 12 человек, предназначенное для отдыха на воде и занятий спортом, то есть все гребные, моторные и парусные лодки, байдарки, каноэ, каяки, суда на воздушной подушке и на подводных крыльях. К средствам отдыха на воде специалисты НИИ «ЛОТ» отнесли водные велосипеды, гидроциклы, плоты, плавучие дачи и понтоны. Согласно законопроекту, прогулочные суда, выпускаемые в обращение на территории России, подлежат обязательной сертификации. Основными требованиями безопасности прогулочных судов и средств отдыха на воде являются их остойчивость и плавучесть. В ходе обсуждения были высказаны принципиальные замечания, в частности было отмечено, что в требования должны быть включены количественные критерии, позволяющие контролировать безопасность судов. Кроме того, в законе должны быть названы надзорные органы, имеющие право проверять суда на их соответствие требованиям.

Ирина Мальцева

# К европейским стандартам

Такую задачу решает команда Уральской горно-металлургической компании

**МЕНЕДЖЕРЫ УРАЛЬСКОЙ ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ ПОСТРОИЛИ УПРАВЛЕНЧЕСКУЮ МОДЕЛЬ, КОТОРАЯ НА ОСНОВЕ КОРПОРАТИВНОЙ ИДЕИ ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННОГО ХОЛДИНГА ПОЗВОЛИЛА ОБЪЕДИНИТЬ РАЗНЫЕ ПО СВОЕЙ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ, ТЕХНИЧЕСКОМУ ОСНАЩЕНИЮ И ДАЖЕ НАЦИОНАЛЬНОМУ МЕНТАЛИТЕТУ ПРЕДПРИЯТИЯ.**

Уральская горно-металлургическая компания — это почти 30 предприятий, расположенных в десяти регионах России. Все они образуют единую технологическую цепочку от добычи руды до производства широкой гаммы готовой продукции разного уровня передела: медной катанки, медного проката, узлов и агрегатов для автомобильной промышленности, различных видов кабельной и проводниковой продукции. Но в основе цепочки — медь. Управление предприятиями осуществляет управляющая компания — ООО «УГМК-Холдинг». Холдинг контролирует выпуск около 40% российской катодной меди, четверть отечественного рынка проката цветных металлов, а также более половины европейского рынка медных порошков. В 2004 г. выручка УГМК составила 73 млрд руб. (рост в 1,7 раза по сравнению с 2003 г.), чистая прибыль — 4,52 млрд руб. (рост в 2,8 раза). В настоящее время в компании трудится около 65 тыс. человек.

Между тем деятельность УГМК все в большей мере приобретает полиметаллический характер. Усиливается роль компании на рынке цинка, свинца, сплавов цветных металлов, активно развивается процесс добычи и производства драгметаллов, в том числе золота и серебра банковской пробы, а также металлов платиновой группы. Успешно действует она и в ряде секторов черной металлургии.

## От меди в руде и далее

В период 1996–1999 гг. вокруг комбината «Уралэлектромедь» постепенно восстанавливалась производственно-технологическая цепочка предприятий медной подотрасли Урала. Начался процесс кон-



Уже сегодня многие производства УГМК выглядят по-европейски

солидации активов будущего холдинга. К июню 1999 г. в основном завершилось формирование и реализация основных идей корпоративного развития. В октябре 1999 г. были подписаны учредительные документы по созданию УГМК и получено свидетельство о регистрации ОАО «УГМК». В 2002 г. была создана управляющая компания УГМК-Холдинг и выстроена единая управленческая вертикаль.

В настоящее время основные усилия компания сосредотачивает на двух направлениях: расширении собственной сырьевой базы и увеличении доли конечной продукции. Это принципиально важные задачи, решение которых требует от

УГМК высокого уровня организационной подготовки, больших финансовых затрат и серьезных технических сдвигов. Немалую часть работы команде УГМК уже удалось сделать.

На ближайшие 4-5 лет руководство УГМК ставит задачу сменить технологический облик производства своих предприятий, в том числе руководствуясь целями экологической безопасности. Но горизонты здесь шире. Как убежден генеральный директор компании А.Козицын, у металлургов сегодня есть хорошие возможности для того, чтобы к 2010 г. по основным аспектам деятельности выйти на уровень европейских стандартов.

## ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА

**Андрей Козицын,**

генеральный директор УГМК

*«Критериев формирования команды два: профессионализм и компетентность. За этим стоят очень жесткие требования».*

На тех, кто имеет отношение к принятию стратегических решений компании, — огромная ответственность. Принятие окончательного решения по стратегическим вопросам зависит от проекта. Крупные проекты — это, как правило, консенсус мнений. Допустим, человек имеет особое мнение по тому или иному вопросу, он вправе выступить. Нужно лишь уметь обосновать свою позицию. Если его аргументы не лишены оснований, они могут повлиять на окончательное решение.

Что касается подготовки кадров, то у нас заключены генеральные соглашения с рядом ведущих вузов. Это целая программа, которая действует с 2000 г. Самым способным ребятам мы выплачиваем дополнительную стипендию, а когда они приходят к нам, помогаем обустроиться, решаем жилищные проблемы.

**Владимир Белоглазов,**

директор по общим вопросам УГМК

*«Эффективность любого производственного процесса во многом зависит именно от наличия квалифицированных трудовых ресурсов».*

А возможность получения широкого пакета социальных услуг создает для персонала положительный имидж и привлекательность работы именно на данном предприятии. К примеру, реализуя жилищные программы, мы рассчитываем прежде всего закрепить на своих предприятиях максимальное число молодых специалистов, высококвалифицированных работников, да и представителей дефицитных профессий.

**Константин Плеханов,**

технический директор УГМК

*«Два года назад мы столкнулись с необходимостью беспрецедентного кадрового усиления вошедшего в состав компании владикавказского завода «Электроцинк», особенно в части управленческого персонала».*

Для этого там были собраны люди из Ревды, Красноуральска, Кировграда, Верхней Пышмы, Екатеринбурга, одним словом, из разных городов и структурных подразделений УГМК.

Ранее они друг друга не знали. Сейчас же стали единомышленниками, слаженной командой. За два года предприятие сделало просто гигантский шаг вперед и с технической, и с финансовой точки зрения. Таким образом, корпоративность компании достигла такого уровня, когда мы совместно можем решать очень сложные задачи.

**Григорий Рудой,**

директор по горному производству УГМК

*«Повышенное внимание к вопросам экологии в настоящее время воспринимается руководством УГМК не просто как элемент социальной ответственности бизнеса перед обществом».*

Это неременное условие дальнейшего развития и удержания конкурентных позиций на рынке. Мировой опыт показывает, что быть «экологически безопасным» не только престижно, но и выгодно.

## КОМАНДА УРАЛЬСКОЙ ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ



**Искандер Махмудов,**  
президент

42 года. Окончил Ташкентский госуниверситет. Работал в структуре МВЭС на Ближнем Востоке. С 1996 г. генеральный директор Гайского ГОКа. В 1999 г. вместе с партнерами создал УГМК, президентом которой является с момента ее основания.



**Андрей Козицын,**  
генеральный директор

45 лет. Окончил Уральский политехнический институт (ныне — УГТУ-УПИ). С 1979 г. на комбинате «Уралэлектромедь». Начинать электрослесарем. В качестве генерального директора возглавлял комбинат в 1995–2002 гг. С 1999 г. — генеральный директор УГМК.



**Константин Плеханов,**  
технический директор

44 года. Окончил Уральский политехнический институт. С 1983 г. работал на комбинате «Уралэлектромедь», где прошел путь до главного инженера. С 1999 г. — технический директор УГМК.



**Игорь Кудряшкин,**  
коммерческий директор

44 года. Окончил МИСИ. С 1990 по 1995 г. — главный инженер НТЦ «Экология». В 1995 г. назначен коммерческим директором комбината «Уралэлектромедь». С 1999 г. — коммерческий директор УГМК.



**Григорий Рудой,**  
директор по горному производству

50 лет. Окончил Свердловский горный институт. С 2000 г. — начальник отдела геотехнологии и экологических вопросов, а затем управления промышленной и экологической безопасности УГМК. С 2002 г. — начальник управления промышленной и экологической безопасности УГМК, с 2004 г. — директор по горному производству.



**Владимир Белоглазов,**  
директор по общим вопросам

49 лет. Окончил УПИ, в котором затем преподавал. В 2000–2001 гг. — заместитель министра металлургии Свердловской области. С 2001 г. — директор по общим вопросам УГМК.

# Смена приоритетов

Почему «ИжАвто» предпочел выпуск «KIA Spectra» собственной «Оде»?

## РОССИЙСКИЕ ИНОМАРКИ KIA

**СПЕКТРА, КОТОРЫЕ НЕДАВНО НАЧАЛИ СОБИРАТЬ НА «ИЖАВТО», НАЧИНАЮТ ПОСТУПАТЬ В ПРОДАЖУ.**

**А ЕЩЕ СОВСЕМ НЕДАВНО ЛЕОНИД ЯКУБОВИЧ С ТЕЛЕЭКРАНА НАХВАЛИВАЛ ДРУГУЮ ПРОДУКЦИЮ ЭТОГО УДМУРТСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.**

**«ТЕПЕРЬ КУЗОВ С ОЦИНКОВКОЙ», — УБЕЖДАЛ НАС ПОКУПАТЬ АВТОМОБИЛИ «ИЖ-ОДА» ДОБРЕЙШИЙ ЛЕОНИД АРКАДЬЕВИЧ, УЛЫБАЯСЬ В СВОИ РОСКОШНЫЕ УСЫ.**

**ОДНАКО В ИЮНЕ НЫНЕШНЕГО ГОДА С КОНВЕЙЕРА ИЖЕВСКОГО АВТОЗАВОДА СОШЛА ПОСЛЕДНЯЯ ТАКОВА МАШИНА. И СЕГОДНЯ ИЗ ВОРОТ «ИЖАВТО» ВЫЕЗЖАЮТ ТОЛЬКО НОВЕНЬКИЕ РОССИЙСКО-КОРЕЙСКИЕ KIA СПЕКТРА ДА ВАЗОВСКАЯ «КЛАСИКА».**



КIA Spectra ижевской сборки

Что же помешало «Оде» и «Фабуре» завоевать сердца российских автолюбителей? Чтобы это понять, ненадолго углубимся в историю. Большую часть своей истории автопроизводство в Ижевске выпускало модели, переданные с других автомобилестроительных предприятий. Например, с 1966 года и вплоть до 90-х годов прошлого века завод производил автомобили «Москвич» (АЗЛК): сначала 408-ю, затем 412-ю модификацию. Большой популярностью пользовалась модификация «Иж-Комби» (хетчбэк) и грузовой вариант на базе «Москвича». В отличие от него модель ИЖ-2126, которую изначально назвали «Орбитой», а спустя некоторое время переименовали в «Оду», создавалась специально для Ижевского автозавода силами ижевских конструкторов. Выпуск опытных партий этого автомобиля начался в 1986 году, попытки конвейерной сборки — в 1990-м. Группа «СОК», которая пришла в Ижевск в 2000 году, делала ставку именно на производство «Оды», а также модификаций на ее базе. Именно с приходом группы «СОК» начался выпуск этого автомобиля не по обходной, а по основной технологии: осенью 2000 года автозавод торжественно отметил выпуск 25-тысячного автомобиля ИЖ-2126 «Ода».

По мнению генерального директора «ИжАвто» Михаила Добындю, «опыт производства автомобилей семейства «Иж» (ИЖ-2126 «Ода», ИЖ-21261 Fabula, ИЖ-2717 фургон) нельзя считать отрицательным. Автомобили эти, достаточно совершенные конструктивно и приемлемые по соотношению «цена-качество», занимали

свою нишу на рынке. Сделать этот проект в достаточной мере прибыльным не удалось в большой степени из-за неблагоприятных макроэкономических факторов».

Модель выводилась на рынок долго, в течение почти 15 лет. В достаточно больших количествах ее стали производить лишь в последние годы. В 2004 г., к примеру, с конвейера сошла 41 тыс. автомобилей «Иж» всех модификаций. Спрос на эти автомобили был немаленький. Летом прошлого года завод для удовлетворения спроса вынужден был продлевать смены и выводить рабочих по субботам. Производство планировали расширить. Однако сбыться этому не было суждено. Причина — непрерывный рост цен на комплектующие, энергоносители, металл. Их консолидированный рост по прошлому году, по данным «ИжАвто», составил 17%. В результате завод был вынужден поднять отпускные цены на машины — всего на 8,6%. Однако получился замкнутый круг: потребители не хотели (или не могли) покупать машину по более высокой цене, а завод не мог работать себе в убыток. Все время же держать предприятие на инвестиционной игле в рыночных условиях нереально. И в конце концов было принято решение о смене модельного ряда.

Покупка, содержание и обслуживание автомобиля становится достаточно дорогим удовольствием, особенно для тех по-

требителей, на которых был рассчитан «Иж»: людей, готовых выложить за автомобиль не более 4 тыс. у.е., как отмечает М.Добындю. Когда же подорожали машины и взлетели цены на бензин, многие потенциальные покупатели в этом сегменте рынка либо отложили покупку, либо вообще отказались от нее. Те же, кто нашел свое место в новых рыночных условиях, стали приобретать автомобили из более высокой ценовой категории. Мы тоже сейчас осваиваем эту нишу, запустив производство KIA Spectra. Программа сборки автомобилей, утвержденная правительством, позволяет «ИжАвто» снизить издержки. Хотя принципиальные договоренности с южнокорейскими партнерами о производстве KIA Spectra в Ижевске были достигнуты еще до решения правительства.

Кроме корейских автомобилей «ИжАвто» продолжит выпуск заднеприводных моделей ВАЗ-2106 и ВАЗ-21043 пока на них будет спрос. Если спрос снизится после введения Евро-2, что неизбежно повлечет очередное удорожание отечественной продукции, их снимут с производства. Заменой скорее всего — все та же KIA. Процесс этот объективный и, наверное, не слишком удручающий: отечественный автопром просто активно интегрируется в мировой автомобильный рынок.

Петр Сири

**ИНФОРМАЦИОННОЕ СООБЩЕНИЕ**  
О ПРОВЕДЕНИИ КОНКУРСА НА ЗАМЕЩЕНИЕ ДОЛЖНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ федерального государственного унитарного предприятия «Центральный институт по проектированию машиностроительных предприятий»

Федеральное агентство по промышленности (далее по тексту Роспром) объявляет конкурс на замещение должности генерального директора федерального государственного унитарного предприятия «Центральный институт по проектированию машиностроительных предприятий».

Предприятие расположено по адресу: 129626, г. Москва, проспект Мира, д. 102, корп. Б.

**Основные характеристики предприятия:** (по состоянию на 01.09.05г.)

Финансовая деятельность (прибыль +, убыток -) -0,227 млн руб.  
Среднесписочная численность работающих 138 чел.  
Среднемесячная заработная плата работающих 6622 руб.

**Специализация предприятия:** проектирование объектов производства специальной продукции, продукции гражданского назначения, жилых зданий и сооружений.

**Требования к кандидату:**

— высшее профессиональное образование;  
— опыт работы в сфере деятельности предприятия не менее 3 лет; — опыт работы на руководящих должностях не менее 3 лет;

— наличие согласованного в установленном порядке допуска к работе со сведениями, составляющими государственную тайну, предусмотренного номенклатурой должностей предприятия.

**Прием заявок на участие в конкурсе:**

Начало приема заявок и документов — 10.00 «12» декабря 2005 г. Окончание приема заявок и документов — 17.00 «11» января 2006 г.

Документы принимаются в Управлении промышленности боеприпасов и спецхимии Федерального агентства по промышленности по адресу: 107996, Москва, ул. Щепкина, дом 42, комната 2110. Контактные телефоны: (095) 631-98-80, 631-97-45.

По этому адресу можно также ознакомиться с дополнительными материалами и условиями трудового договора.

**Конкурс проводится «17» января 2006 г. в 10.00 в зале заседаний коллегии Роспрома по адресу:** Москва, ул. Щепкина, дом 42, в соответствии с «Положением о проведении конкурса на замещение должности руководителя федерального государственного унитарного предприятия «Центральный институт по проектированию машиностроительных предприятий», опубликованном в «Российской газете» №61 от 29 марта 2000г.

Победителем конкурса признается участник, успешно прошедший тестовые испытания и предложивший, по мнению конкурсной комиссии, наилучшую программу деятельности предприятия.

Решение конкурсной комиссии доводится до участников конкурса председательствующим на заседании комиссии.

**Перечень документов, подаваемых претендентами для участия в конкурсе:**

1. Заявление в конкурсную комиссию на имя председателя конкурсной комиссии.
2. Справка с биографической объективной информацией на претендента (справка — объективка).
3. Анкета или листок по учету кадров установленного образца.
4. Фотографии 3x4 или 4x6 — 2 шт.
5. Заверенные в установленном порядке копии трудовой книжки, документов об образовании государственного образца.
6. Предложения по программе деятельности предприятия, подписанные претендентом, с указанием производственно-экономических показателей на ближайших 3-5 лет (не менее чем в двух экземплярах в запечатанном конверте).
7. Справку соответствующей формы о допуске к сведениям, составляющим государственную тайну.

**Основные условия трудового договора**  
Исполнение обязанностей руководителя предприятия является его основной работой, руководитель является работником с ненормированным рабочим днем. Трудовой договор заключается на срок от 3 до 5 лет. Оплата труда руководителя состоит из должностного оклада и вознаграждения по результатам финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Должностной оклад устанавливается в размере не менее 15 тыс. руб.

## Выходные данные

Учредитель и издатель: ООО «Редакция газеты «Промышленный еженедельник». Издание зарегистрировано в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовой информации.

ПИН № 77-12380 от 19.04.2002 г. Перерегистрировано в связи со сменой учредителя ПИН № 77-14566 от 07.02.2003 г. Перерегистрировано в связи со сменой учредителя ПИН № ФС77-19251 от 23.12.2004 г. в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия.

Генеральный директор

Валерий Стольников

Шеф-редактор проекта

Каха Каххани

Помощник главного редактора

Юлия Гужонкова

Редактор экономновостей

Ольга Дмитриева

Обозреватель

Валерий Виркунен

Информационное обеспечение

Светлана Головань

Дизайн-макет

«ДизайнДепо», www.designdepot.ru

Дизайн, верстка

Павел Горшенин

Корректор

Алексей Дидевич

Подготовка газеты осуществляется совместно с Центром общественных связей Минпромэнерго России: Верников Е.Н., Капитонов И.В., Малявина С.А., Никитаев В.В., Мальцева И.В., Федоров К.Г., Голосовкер Ю.В., Осьмаков В.С., Рахматуллин В.Д., Зозуля А.Н.

Распространяется по подписке и прямой рассылке. Подписаться на «Промышленный еженедельник» можно в любом отделении связи Российской Федерации и стран СНГ по каталогам «Роспечать» и объединенному каталогу «Пресса России»: индекс для индивидуальных подписчиков — 45774, индекс для предприятий и организаций — 83475; по каталогу российской прессы «Почта России»: индекс для индивидуальных подписчиков — 10887, индекс для предприятий и организаций — 10888. Стоимость подписки зависит от региона, в котором вы находитесь. На «ПЕ» также можно подписаться непосредственно в редакции.

Адрес редакции и издателя:

123104, Москва, а/я 29

Телефоны для справок:

(495) 729-3977, 778-1805, 778-1447

Тел./факс: (495) 924-1687

E-mail: editor@mte.gov.ru

При цитировании ссылка на издание обязательна.

Номер подписан 09.12.2005 г.

Газета отпечатана в типографии

ООО «ОИД «Медиа-Пресса»,

125993, г. Москва, ул. «Правды», 24.

Номер заказа 512341.

**МИНПРОМЭНЕРГО**  
РОССИИ

Официальный  
публикатор

# Информационное письмо о применении контрольно-кассовой техники

Приложение к письму Роспрома от «28» ноября 2005 года № БА-857/16

## ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНО-КАССОВЫХ МАШИН И ИХ ВЕРСИЙ, ВКЛЮЧЕННЫХ В ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РЕЕСТР (продолжение)

Наименование модели ККМ	Номер версии	Группа и сфера применения по Классификатору ККМ	Решение ГМЭК о включении в Госреестр (дата и номер протокола, срок включения)
33. ШТРИХ-ФР-К	01	1.4	18.12.2003, № 4/76-2003 до 01.01.2008
34. ЭКР 2102К	01	1.1, 2.1 (кроме предприятий транспорта, электросвязи и почтовой связи)	18.12.2003 № 4/76-2003, до 01.01.2008
	02	1.1, 2.1 (кроме предприятий транспорта, электросвязи и почтовой связи)	
	03	2.1 (кроме предприятий транспорта, электросвязи и почтовой связи)	
	04	2.1 (кроме предприятий транспорта, электросвязи и почтовой связи)	
	05	1.1, 2.1 (кроме предприятий транспорта, электросвязи и почтовой связи)	
35. ЭКР 3102К	01	1.2, 2.2 (кроме предприятий транспорта, электросвязи и почтовой связи)	18.12.2003 № 4/76-2003, до 01.01.2008
	02	1.2, 2.2 (кроме предприятий транспорта, электросвязи и почтовой связи)	
36. ЭКР 3102.3К	01	1.2, 3.2 для торговли нефтепродуктами с контроллером управления топливораздаточной колонкой «КТРК-8» (РЮИБ.400728.503)	18.12.2003 № 4/76-2003, до 01.01.2008
37. ЭЛВЕС-МИКРО-К	01	1.1, 2.1 (кроме предприятий транспорта, электросвязи и почтовой связи)	12.03.2004 № 1/77-2004, до 01.01.2008
	02	1.2, 2.2 (кроме предприятий транспорта, электросвязи и почтовой связи), 3.2 с контроллерами управления топливораздаточными колонками «Доза У.21», «САПСАН-2.2», «САПСАН-2.3», «САПСАН-3.1», «САПСАН-4.1», «ТОПАЗ-103К», «ТОПАЗ-103МК», «ТОПАЗ-103МК1» — для торговли нефтепродуктами и с контроллерами управления газонаполнительными колонками «Доза У.21», «ВЕСНА-ТЭЦ2-3К», «ТОПАЗ-103МК1» — для торговли газовым топливом	
38. ЭЛВЕС-ФР-К	01	1.4	18.12.2003, № 4/76-2003, до 01.01.2008
39. BEETLE-К	01	1.3, 2.3 (кроме предприятий транспорта, электросвязи и почтовой связи)	18.12.2003 № 4/76-2003, до 01.01.2008
	02	1.3, 2.3 (кроме предприятий транспорта, электросвязи и почтовой связи)	
	03	1.3, 2.3 (кроме предприятий транспорта, электросвязи и почтовой связи)	
40. BEETLE-20К	01	1.3, 2.3 (кроме предприятий транспорта, электросвязи и почтовой связи)	12.03.2004 № 1/77-2004, до 01.01.2008
	02	1.3, 2.3 (кроме предприятий транспорта, электросвязи и почтовой связи)	
	03	1.3, 2.3 (кроме предприятий транспорта, электросвязи и почтовой связи)	
41. BEETLEPOS-К	01	1.3 с пакетом прикладных программ «СУПЕРМАГ-УКМ»	12.03.2004 № 1/77-2004, до 01.01.2008
	02	1.3 с пакетом прикладных программ «СУПЕРМАГ-УКМ»	
	03	1.3 с пакетом прикладных программ «CALYPSO 2.2»	
	04	1.3 с пакетом прикладных программ «CALYPSO 2.2»	
42. GEG POS МАСТЕР 01К	01	1.4, 2.4 (кроме предприятий транспорта, электросвязи и почтовой связи), 4.4	12.03.2004, № 1/77-2004, до 01.01.2008
43. IBM SureOne-К	01	с пакетом прикладных программ «UniFO IBS» для 1.3, 3.3 с контроллером управления топливораздаточными и газонаполнительными колонками «Lop-адаптер» — для торговли нефтепродуктами и газовым топливом и с контроллером управления топливораздаточными колонками «PCC-S1» — для торговли нефтепродуктами	12.03.2004 № 1/77-2004, до 01.01.2008
	02	с пакетом прикладных программ «UniFO IBS» для 1.3, 3.3 с контроллером управления топливораздаточными и газонаполнительными колонками «Lop-адаптер» — для торговли нефтепродуктами и газовым топливом и с контроллером управления топливораздаточными колонками «PCC-S1» — для торговли нефтепродуктами	
	03	с пакетом прикладных программ «UniFO IBS» для 1.3, 3.3 с контроллером управления топливораздаточными и газонаполнительными колонками «Lop-адаптер» — для торговли нефтепродуктами и газовым топливом и с контроллером управления топливораздаточными колонками «PCC-S1» — для торговли нефтепродуктами	
04	с пакетом прикладных программ «UniFO IBS» для 1.3, 3.3 с контроллером управления топливораздаточными и газонаполнительными колонками «Lop-адаптер» — для торговли нефтепродуктами и газовым топливом и с контроллером управления топливораздаточными колонками «PCC-S1» — для торговли нефтепродуктами	12.03.2004 № 1/77-2004, до 01.01.2008	
	с пакетом прикладных программ «UniFO-L» для 1.3, 3.3 с контроллером управления топливораздаточными и газонаполнительными колонками «Lop-адаптер» — для торговли нефтепродуктами и газовым топливом и с контроллером управления топливораздаточными колонками «PCC-S1» — для торговли нефтепродуктами		
44. IBM SurePOS BK	01	с пакетом прикладных программ «PosX 3.0.0» для 1.3	12.03.2004 № 1/77-2004, до 01.01.2008
	02	с пакетом прикладных программ «PosX 3.0.0» для 1.3, 2.3 (кроме предприятий транспорта, электросвязи и почтовой связи)	
45. IBM SurePOS-К	01	с пакетом прикладных программ «UniFO IBS» для 1.3, 3.3 с контроллером управления топливораздаточными и газонаполнительными колонками «Lop-адаптер» — для торговли нефтепродуктами и газовым топливом и с контроллером управления топливораздаточными колонками «PCC-S1» — для торговли нефтепродуктами	12.03.2004 № 1/77-2004, до 01.01.2008
	02	с пакетом прикладных программ «UniFO IBS» для 1.3, 3.3 с контроллером управления топливораздаточными и газонаполнительными колонками «Lop-адаптер» — для торговли нефтепродуктами и газовым топливом и с контроллером управления топливораздаточными колонками «PCC-S1» — для торговли нефтепродуктами	
	03	с пакетом прикладных программ «UniFO-L» для 1.3, 3.3 с контроллером управления топливораздаточными и газонаполнительными колонками «Lop-адаптер» — для торговли нефтепродуктами и газовым топливом и с контроллером управления топливораздаточными колонками «PCC-S1» — для торговли нефтепродуктами	
46. IBM SurePOS-SK	01	с пакетом прикладных программ «UniFO IBS» для 1.3, 3.3 с контроллером управления топливораздаточными и газонаполнительными колонками «Lop-адаптер» — для торговли нефтепродуктами и газовым топливом и с контроллером управления топливораздаточными колонками «PCC-S1» — для торговли нефтепродуктами	12.03.2004 № 1/77-2004, до 01.01.2008
	02	с пакетом прикладных программ «UniFO IBS» для 1.3, 3.3 с контроллером управления топливораздаточными и газонаполнительными колонками «Lop-адаптер» — для торговли нефтепродуктами и газовым топливом и с контроллером управления топливораздаточными колонками «PCC-S1» — для торговли нефтепродуктами	
47. KRYSTALGATE PCR IK-02K	01	1.2	18.12.2003, № 4/76-2003, до 01.01.2008
48. NCR 7197-printer-МЕБИУС-3К	01	1.4	12.03.2004, № 1/77-2004, до 01.01.2008
49. NCR 7167-printer-МЕБИУС-5К	01	1.4 (в том числе при продаже товаров с оформлением товарного чека), 2.4 (кроме предприятий транспорта, электросвязи и почтовой связи), 3.4, 4.4	12.03.2004 № 1/77-2004, до 01.01.2008
50. NCR RealPOS Tiger FIT-К	01	с пакетом прикладных программ «POS- FIT-К Версия 5.01» для 1.3	12.03.2004 № 1/77-2004, до 01.01.2008
	02	с пакетом прикладных программ «POS- FIT-К Версия 5.01» для 1.3	
51. NURIT 2056K	01	1.2, 2.2 (кроме предприятий транспорта, электросвязи и почтовой связи)	12.03.2004, № 1/77-2004, до 01.01.2008
52. OMRON POS FIT-7000K	01	с пакетом прикладных программ «POS- FIT-К Версия 5.01» для 1.3	12.03.2004 № 1/77-2004, до 01.01.2008
	02	с пакетом прикладных программ «POS- FIT-К Версия 5.01» для 1.3	
	03	с пакетом прикладных программ «POS- FIT-К Версия 5.01» для 1.3	
	04	с пакетом прикладных программ «POS- FIT-К Версия 5.01» для 1.3	
	05	с пакетом прикладных программ «POS- FIT-К Версия 5.01» для 1.3	
53. OMRON POS FIT-8600K	01	с пакетом прикладных программ «POS- FIT-К Версия 5.01» для 1.3	12.03.2004 № 1/77-2004, до 01.01.2008
	02	с пакетом прикладных программ «POS- FIT-К Версия 5.01» для 1.3	
	03	с пакетом прикладных программ «F&B POS FIT-К Версия 1.01» для 4.3	
54. POSprint FP410K	01	1.4	18.12.2003, № 4/76-2003, до 01.01.2008
55. Sam4s ER-250RK	01	1.1	12.03.2004 № 1/77-2004, до 01.01.2008
	02	с ПТС-250 для 1.2, 2.2 (кроме предприятий транспорта), 4.2, 3.2 с контроллерами управления топливораздаточными колонками: «АМУР»...	

# Не ценой, так вниманием...

Новогодние подарки должны создавать атмосферу праздника и уюта

**Вот-вот грянет Новый Год — повод для дарения самых разнообразных подарков. Как правильно выбрать и подарить подарок боссу, коллеге или партнеру, рассказывает Вера Миловская, директор по развитию рекламной службы «АБВ».**

■ «ПЕ»: Вера Владимировна, что надо дарить в этом году? И в чем специфика именно новогоднего подарка?

— Сейчас в моде подарки мягкие и приятные на ощупь, радующие глаз. Всевозможные элементы декора: подсвечники, ночники, светящиеся картины... Кабинетные «уютные» наборы из тканых подушек: подушка-пуфик, подушка-столик, подушка-держатель для бумаг... Изделия из натуральных материалов: кожи, камня, хрусталя. Альбомы живописи и музыкальные, книги всегда актуальны. Новогодние подарки — это настроение. Они призваны создавать праздник. Это могут быть яркие новогодние игрушки, сделанные на заказ или с именами известных брендов.

Не стоит забывать и о традиционных корпоративных новогодних подарках. Это в первую очередь календари и ежедневники. Одновременно они являются рекламным носителем и важным рабо-



фото: «ПЕ»

чим инструментом. И если они предназначены для сотрудников своей компании, то должны четко выдерживать корпоративный стиль.

■ Что такое подарочный фонд руководителя? Как и кто его составляет?

— Опыт показывает, что ежегодно мы поздравляем одну и ту же группу людей. Изменения, как правило, незначительны. Времени на поиски презентов — в обрез, а спешка приводит к казусам: на протяжении нескольких лет вещь может передаваться (гулять по кругу и в итоге возвратиться к первому дарителю) или два

года подряд одному и тому же человеку преподносится один и тот же подарок.

Для упрощения жизни можно организовать плановый подарочный фонд и сделать это достаточно просто. Это настоящее системное планирование, его разрабатывают специалисты. Схема для каждого своя, в зависимости от круга поздравляемых и важных дат, а также частоты поздравлений. Делается она на год. Практически на 100% устраняется преподнесение подарка случайного, непродуманного, а значит, провального. Все предусмотрено, куплено и расписано.

■ А чем удивить того, у кого все есть?

— Да, удивлять становится все сложнее и сложнее. Ведь самое главное в подарке не цена, а эмоции, которые он вызывает.

Беспроборно удивляет знание человека, его предпочтений, увлечений и интересов. Загляните в прошлое — и подарите то, что напомнит о школьных или институтских годах. Узнайте, с чего он начал карьеру, и найдите подарок с этой символикой. Выясните, где он родился, и свяжите вещь с этим местом. Как показывает практика, подарки, напоминающие о прошлом, вызывают самые теплые чув-

ства. Вообще проявляйте максимальное внимание — это ценится больше всего.

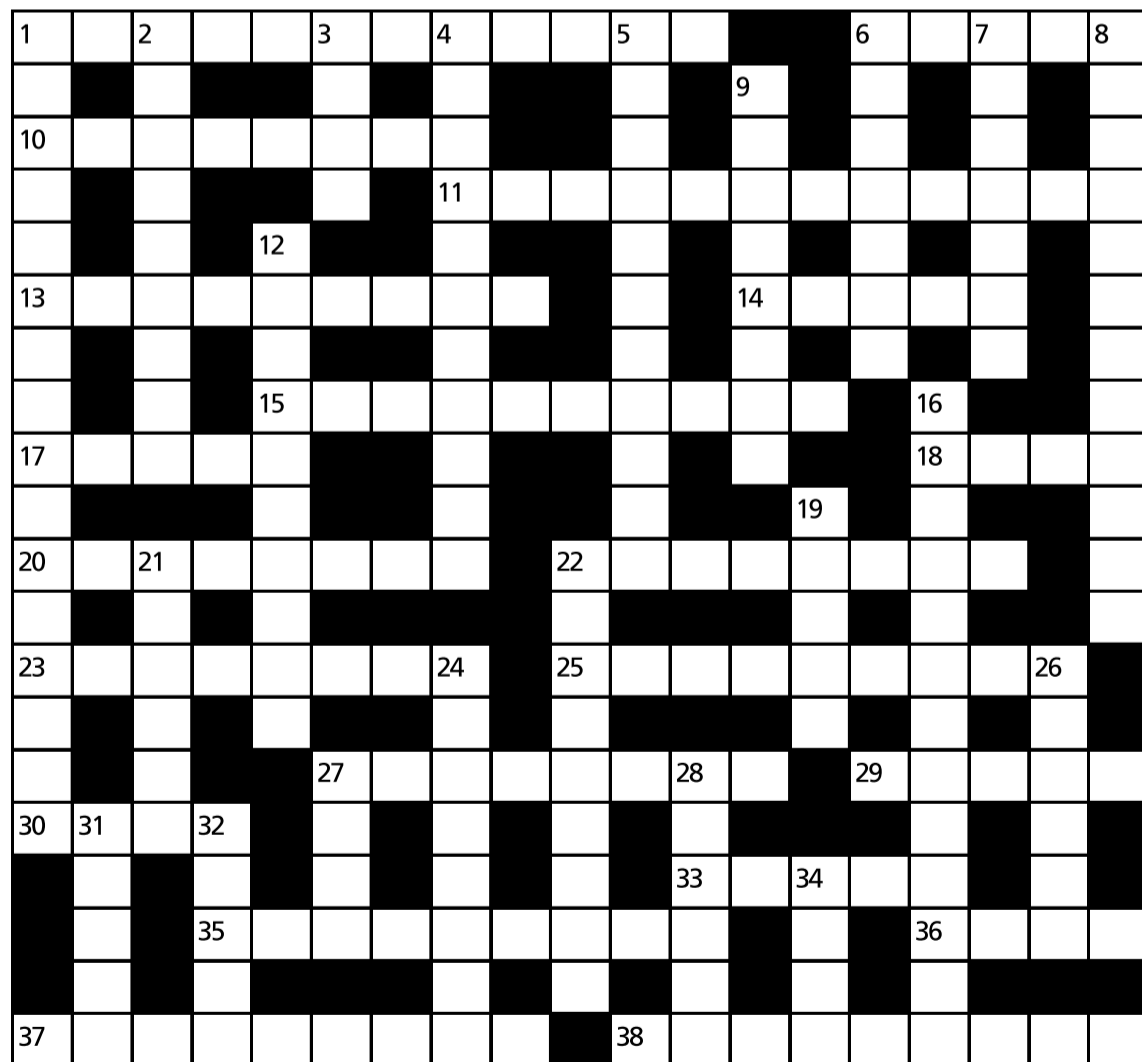
■ И несколько слов о правилах дарения деловых подарков...

— У нас новогодние подарки принято дарить до Нового года. В начале января начинаются каникулы, а потом уже и настроение не то. Конечно же, самое приятное, когда приезжаешь и преподносишь подарок лично — согласно всем канонам этикета. Но это из области фантастики. Где найти время, чтобы поздравить всех лично?! И мы прибегаем к помощи курьерских служб, что, с одной стороны, решает проблему времени, а с другой, — усложняет задачу.

Кабинеты начальников в преддверии Нового года можно сравнить с закромами Деда Мороза — все буквально завалено подарками. Причем многое из подаренного остается без внимания: просто некогда распаковать. Конец года — итоги, отчеты, тут не до подарков. Чтобы ваш презент заметили, можно слегка схитрить. Не стоит экономить на упаковке. Практика показывает: красиво упакованный подарок вскрывается сразу. А если обертка с логотипом компании-партнера, а еще лучше с монограммой дарителя или запечатана сургучной печатью, то подарок будет вскрыт незамедлительно.

Беседовала Евгения Стулова

## Кроссворд для продвинутых



**ПО ГОРИЗОНТАЛИ:** 1. Документальное подтверждение соответствия продукции определенным требованиям, конкретным стандартам или техническим условиям. 6. Приспособление для смягчения ударов на транспортных средствах. 10. Шахтная печь для плавки чугуна в литейном производстве. 11. Устройство для автоматического поддержания напряжения, часто-

ты или силы тока в заданных пределах независимо от их колебаний в питающей сети. 13. Крупное зерно или кусок металла, встречающиеся в природе в химически чистом виде. 14. Денежная единица Ирака, Иордании, Туниса. 15. Возмездная или безвозмездная передача имущества в собственность другого лица. 17. Химический элемент, металл, по виду похожий на

сталь, очень тверд, пластичен, химически стоек, применяется в самолето-, ракето- и кораблестроении. 18. Название представительных выборных законодательных учреждений в России. 20. Опорное устройство для установки и закрепления на транспортных средствах машин, длинных грузов и т.п. 22. Расположение служебных званий, чинов в порядке их подчи-

нения. 23. Электромеханическое устройство для приема сигналов вызова в избирательной телефонной связи. 25. Государственное устройство, характеризующееся централизованным руководством административно-территориальными единицами и отсутствием обособленных государственных образований. 27. Совокупность работ для выявления и геолого-экономической оценки запасов минерального сырья в недрах. 29. Гладкий цилиндрический стержень с коническим концом. 30. Минерал, благородная черная разновидность которого является драгоценным камнем второго класса, а благородная белая и огненная — третьего. 33. Часть металлорежущего или деревообрабатывающего станка. 35. Не вполне готовое изделие или его часть, обрабатываемая в процессе производства, полупродукт. 36. Денежное выражение стоимости товара. 37. Кузов легкового автомобиля с откидывающимся мягким верхом. 38. Клавиша на клавиатуре компьютера для перемещения курсора на фиксированное число шагов.

**ПО ВЕРТИКАЛИ:** 1. Одновременное занятие помимо основной другой платной должности. 2. Порядок ведения собрания. 3. Ответственная организация, ведающая сбором и распределением средств на определенные общественные нужды. 4. Аппарат для механического распыления красочных составов при строительных и отделочных работах. 5. Объект промышленной собственности, которому предоставляется правовая охрана на основе патента. 6. Парусина, пропитанная водоупорными и противогнилостными составами. 7. Особенности отделки или строения какого-либо материала. 8. Транспортное средство холодильной установкой. 9. Владелец де-

нежной суммы, внесенной на хранение в банк или другое кредитное учреждение. 12. Научная дисциплина, комплексно изучающая человека в конкретных условиях его деятельности в современном производстве с целью оптимизации орудий труда, условий и процесса труда. 16. Должностные лица, руководящий персонал предприятия. 19. Неполноценный заместитель, суррогат. 21. Обращение в государственный орган по поводу нарушения прав и охраняемых законом интересов конкретного лица, организации. 22. Совокупность вещей и материальных ценностей, состоящих во владении какого-либо лица. 24. Процесс закономерного изменения, переход из одного состояния в другое, более совершенное. 26. Французский металлург, разработавший способ получения литой стали в пламенной регенеративной печи, названный впоследствии его именем. 27. Показатель уровня значимости должностного лица, чин. 28. Форма тяжелой экономической зависимости. 31. Водяной насос в водоотливных и пожарных судовых устройствах. 32. Оптический квантовый генератор. 34. Столица государства, входящего в состав СНГ, порт на Каспийском море.

Составила Т.Плахина

**Ответы на кроссворды будут опубликованы в следующем номере «ПЕ».**

**ВНИМАНИЕ!** Редакция объявляет конкурс для тех, кто хочет быть всею разгадает и пришлет в редакцию ответы на три кроссворда, которые будут опубликованы в №38-42. Победителя, первым приславшего на факс редакции (495) 924-1687 правильно заполненные поля до выхода следующего номера, ожидает сюрприз, о котором редакция сообщит позже.

# Алюминиевые пазлы

## РУСАЛ под флагом бережливого производства

**В ПРОШЛОМ НОМЕРЕ «ПЕ» (№40) МЫ ПИСАЛИ О НОВОМ ПРОДУКТЕ ДЛЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ — БИЗНЕС-ПАКЕТЕ ENERGOPACK. В ПРОДОЛЖЕНИЕ РАЗГОВОРА ОБ АСУП РЕЧЬ ПОЙДЕТ О КОРПОРАТИВНОМ ПОДХОДЕ И КОРПОРАТИВНОМ ПРОДУКТЕ, СОЗДАННОМ В РУСАЛЕ, — О «РУСАЛ БИЗНЕС-СИСТЕМЕ». ЕЕ НАЧАЛИ РАЗРАБАТЫВАТЬ ДВА ГОДА НАЗАД, А ПЕРВЫЕ ИТОГИ ПОДВЕЛИ В ОКТЯБРЕ 2005 Г. НА КОРПОРАТИВНОМ ФОРУМЕ В САЯНОГОРСКЕ. О ПРИНЦИПАХ И ИДЕЯХ СИСТЕМЫ, А ТАКЖЕ О ЕЕ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ — ПРИНЯТОЙ НА РУСАЛЕ ПРОГРАММЕ «ЭФФЕКТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ» — СЕГОДНЯ ПОЙДЕТ РЕЧЬ.**

Компания РУСАЛ образована в 2000 г. Итог первой пятилетки: РУСАЛ — один из лидеров мировой алюминиевой отрасли. Ключевыми составляющими своего успеха компания считает динамичность, качество, технологии и персонал. На перспективу РУСАЛ ставит перед собой весьма амбициозную стратегическую цель: стать энергометаллургической компанией и к 2013 г. ежегодно выпускать 5 млн т алюминия, обеспечивая свои предприятия собственной электроэнергией. Решать поставленную задачу предполагается за счет расширения существующих производств, приобретения новых заводов и участия в совместных проектах по строительству новых мощностей. Между тем в немалой степени достижение стратегической цели руководство компании связывает с переходом к новой философии в деятельности — бережливому производству.

Бережливое производство (Lean Manufacturing) — это философия производства, в основе которой лежит сокращение времени между получением заказа и его отгрузкой путем уменьшения потерь. Автор этого определения — Джон Шук (John Shook) — директор программы японских технологий в Мичиганском университете и первый американец среди менеджеров компании Тойота в Японии. Одной из главных ее задач является изменение мышления людей, культуры производства и отношения к работе каждого сотрудника. Основной упор при этом делается на максимальном использовании опыта и навыков персонала и на привлечении работников к улучшению текущей ситуации через подачу предложений по совершенствованию.

### Строим сами

Применительно к деятельности РУСАЛа выражением новой философии стала «РУСАЛ бизнес-система» (РБС) как система создания и поиска, отбора и внедрения лучших практик, формирования базы знаний, которые позволят компании достичь стратегических целей, поддерживать ее долгосрочный рост и высокий уровень конкурентоспособности. В работе над РБС, ставшей приоритетным направлением для компании, команда топ-менеджеров пришла к пониманию того, что эффективную систему управления бизнесом нельзя купить, скопировать, создать руками даже самых профессиональных консультантов. Ее можно построить только самим, учитывая специфику бизнеса, его окружение, культуру, людей, их знания, опыт и потенциал. Вот такая задача встала перед РУСАЛом в 2003 г.

Два года внедрения системы управления производством дали возможность получить первые результаты, оценить пре-



фото: РУСАЛ

имуществу, осмыслить цели, масштаб и перспективы развития. В рамках РБС было выделено два глобальных направления. Во-первых, производственная система РУСАЛа, внедрение которой уже ведется на предприятиях компании. Управление и координация процесса по ее внедрению с июля 2005 г. осуществляет специально созданная дирекция по внедрению РБС, промышленной безопасности и экологии. Вторым направлением стала система управления компанией, разработка которой началась в центральной компании и дивизионах в ноябре 2005 г. в рамках проекта «Эффективная система управления компанией».

Деятельность по созданию бизнес-системы только началась. Предстоит большая работа по формированию организационной структуры, поддерживающей систему, обучению, систематизации накопленного опыта и организации обмена знаниями, разработке стратегии внедрения, формированию единых принципов и целей системы, стандартизации подходов и инструментов. Для каждого из двух направлений предстоит определить свой набор целей и задач, подход ко внедрению и стандартный набор инструментов, адаптированных с учетом специфики разных областей деятельности.

### Время собирать силы

Идея проекта родилась из изучения лучших в мире практик по управлению компаниями, в рамках которых бизнес-системы принесли ощутимые результаты. В РУСАЛе пришли к заключению, что самым удачным был опыт Тойота и General Electric. Причем наиболее интересным, сбалансированным и схожим с компани-

РУКОВОДСТВО РУСАЛА ПРИШЛО К ПОНИМАНИЮ ТОГО, ЧТО ЭФФЕКТИВНУЮ СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ НЕЛЬЗЯ КУПИТЬ, СКОПИРОВАТЬ, СОЗДАТЬ РУКАМИ ДАЖЕ САМЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОНСУЛЬТАНТОВ. ЕЕ МОЖНО ПОСТРОИТЬ ТОЛЬКО САМИМ, УЧИТЫВАЯ СПЕЦИФИКУ БИЗНЕСА, ЕГО ОКРУЖЕНИЕ, ЛЮДЕЙ, ИХ ЗНАНИЯ И ОПЫТ

ей РУСАЛ по целям и подходу оказался опыт Тойота. Как известно, у нее самые высокие темпы развития за последние десятилетия и самая высокая рентабельность в отрасли: Тойота опережает по объему прибыли мировых лидеров по производству автомобилей и долгие годы остается лидером по удовлетворению требований клиентов.

Японский опыт удивительно прост. Он уже воодушевил тысячи компаний. Но ни одной из них не удалось повторить опыт японцев в полном объеме. РУСАЛ решил пойти своим путем, учитывая ошибки других. Была создана рабочая группа, состоявшая из тех, кого заинтересовало это новое направление в менеджменте, — руководителей дивизионов и предприятий. Им дали право на эксперимент и соответственно признали их право на ошибку. И если Глиноземный дивизион РУСАЛа попытался повторить опыт General Electric («шесть сигм»), то Алюминиевый дивизион выбрал путь Тойота.

В результате сегодня в РУСАЛе 15 бизнес-единиц, внедряющих систему и объе-

диняющих 2000 человек. Это группы, которые на производственных участках пытаются в режиме эксперимента отработать изменения, повышающие эффективность управления. В начале октября компания собрала всех активных участников проекта в Саяногорске, где они обменялись впечатлениями, обсудили результаты, которых добились за два года. Надо признать, что те зерна, которые были посеяны, дали очень хорошие всходы, учитывая, что РУСАЛ пока находится на стадии наработки хаотичного неформализованного знания. Что же касается итогов, то только по такому направлению проекта, как «Оптимизация контрольных операций на алюминиевых заводах компании» (входит в программу «Внутризаводская логистика»), в марте–июле 2005 г. на КРАЗе, БРАЗе, НКАЗе и САЗе в результате введения новых регламентов, отражающих оптимальные схемы контроля качества, общее число регламентированных анализов было снижено на 9%, а общее число регламентированных анализов при входном контроле — в 3,5 раза. Сокращение же прямых затрат суммарно по четырем заводам составило 6,7 млн руб. И это только начало.

### Развивающая мозаика

Да, с одной стороны, уже есть первые результаты внедрения производственной системы и желание реализовать ее в управляющей компании. С другой стороны, в самой компании произошли большие изменения. Об этом свидетельствует инвестиционная программа РУСАЛа: \$200, \$300, \$500 млн инвестиций — это уже цифры прошлых лет.

В этом году РУСАЛ приблизился к \$1,5 млрд, в следующем планирует выйти на уровень \$2 млрд. Наряду с этим РУСАЛ увеличил объемы производства алюминия и глинозема, провел ряд качественных изменений. Одних только крупных проектов корпоративного уровня теперь насчитывается 66. Все они — очень серьезные программы, связанные с большими финансовыми затратами.

Вместе с тем стало актуальным делегирование полномочий, поскольку изменилась концепция управления. Правление РУСАЛа принимает решения коллегиально. Один из принципов Тойота гласит: «Решения, которые принимаются, могут сколь угодно долго обсуждаться, и все заинтересованные стороны должны принимать участие в процессе принятия решения. Принятое же решение должно очень быстро исполняться». Это очень важный принцип и для РУСАЛа.

С ростом числа проектов и переходом их в стадию реализации в компании были созданы комитеты по направлениям, состоящие из четырех-пяти человек. Костяк комитетов составляют члены правления. В некоторых комитетах члены правления заменяются менеджерами среднего звена. На том же принципе основана и дивизионная структура РУСАЛа. Руководителям дивизионов делегируются генеральные полномочия в рамках определенного участка бизнеса. Менее ответственные полномочия делегируются ими дальше — на средний уровень. Только так можно решить все задачи в срок. Вовлечение же среднего менеджмента — это потенциал для дальнейшего роста и развития.

Безусловно, новый проект — это прежде всего тяжелая, рутинная работа. Однако в компании уверены, что без нее РУСАЛ не сможет добиться тех результатов, с которыми связывает будущее.

Алексей Капин