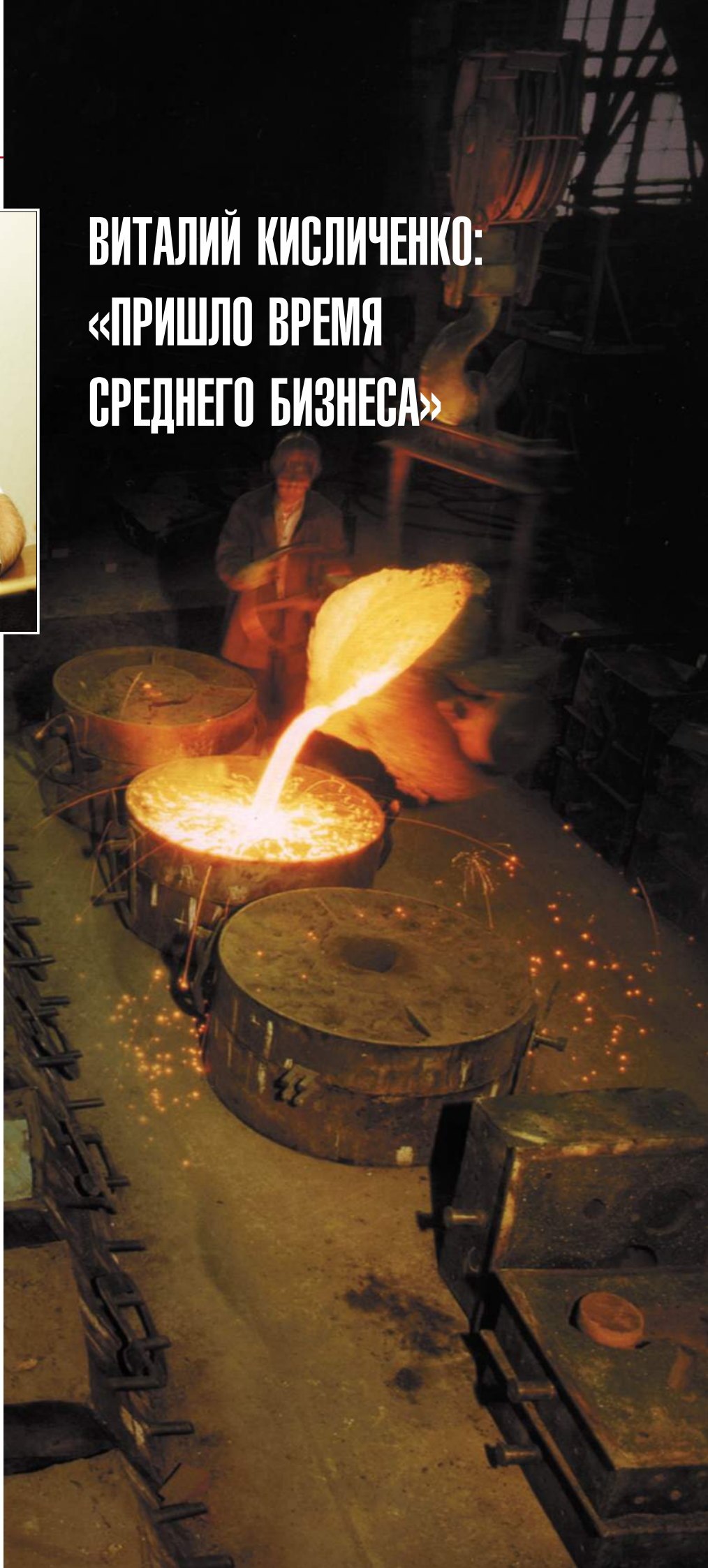




## ВИТАЛИЙ КИСЛИЧЕНКО: «ПРИШЛО ВРЕМЯ СРЕДНЕГО БИЗНЕСА»

**В России в центре внимания обычно крупные компании общенационального уровня. Хватает разговоров о малом предпринимательстве. Сегодня все чаще говорят о среднем бизнесе. Чем это обусловлено? Какова роль среднего бизнеса у нас в стране? Насколько эффективным может быть его взаимодействие с вертикалью власти? Ведь в развитых странах Запада средний бизнес играет важнейшую роль в экономике: стабилизирует ее, позволяет наращивать существенные объемы производства, активно влияет на развитие как крупных, так и малых предприятий. Своим мнением о российском среднем бизнесе мы попросили поделиться Виталия Кисличенко, генерального директора компании «Техноспецсталь-инжиниринг».**



### Время определиться

— *Виталий Иванович, в последнее время четко просматривается тенденция: крупные компании — владельцы контрольных пакетов акций все чаще забывают о сравнительно небольших предприятиях и не предпринимают мер для их экономического оздоровления. Почему? Ведь средства, как правило, есть?*

— Дело в том, что сейчас в России идет избавление от непрофильного бизнеса. Для «Северстали» Череповецкий литейно-механический завод был именно таким. А вот для «Техноспецсталь-инжиниринга» ЧЛМЗ, наоборот, — профильное предприятие, и мы его приобрели. Иными словами, речь идет о правильной и логичной структуризации предприятий бывших советских министерств, но только уже не директивами сверху, а на основе рыночного регулирования. Рынок сам формирует эти конкретные ниши. Именно такой процесс повсеместно наблюдается практически в каждом секторе экономики страны.

Сейчас иной подход к диверсификации, чем прежде. Это раньше «Ижорские заводы» и «Уралмаш» обязаны были заниматься выпуском техники для горнодобывающей промышленности — многим машиностроительными предприятиями в советское время давали такую «нагрузку». На Западе подобное никогда не практиковали. Мы вышли на цивилизованный путь. Если в начале 90-х годов отошли от ведомственной специализации и стали заниматься всем, то теперь каждый работает в строго определенной нише и сосредоточивает там основные усилия, концентрирует активы и избавляется от непрофильного бизнеса.

— *Покупатель на непрофильные предприятия сегодня находится?*

— Покупателем становится так называемый средний бизнес, который вырос из мастерских, сервисных центров, дистрибуторской сети. Он уже цивилизованно накопил первоначальный капитал, понимает рынок и готов занять открывающиеся ниши.

— *Опять же государство не чинит этому препятствий...*

— Если крупный бизнес государство придерживает, проводя определенную политику в отношении олигархов, то среднему открывает дорогу. Это бизнес, становление которого шло благодаря собственным усилиям — ничего от пре-

жней экономики ему и стоящим во главе дела людям, как правило, уже не досталось, как и от ваучерной приватизации. Тут нет опоры на полученное ранее право на недра, какие-то активы. Мы же, представители среднего бизнеса, сейчас берем предприятия убыточные либо новые создаем с нуля.

Кстати, сама покупка даже профильного предприятия еще ничего не определяет — нужны новые кадры, инвестиции и четкая программа действий по хорошо продуманному бизнес-плану.

— *Как удастся находить интересные средний бизнес предприятия? Существует ли какая-то централизованная общероссийская база данных или государственное учреждение, где можно получить такую информацию?*

— Что касательно федеральных и муниципальных предприятий, то этим занимаются структуры, относящиеся к фонду имущества. Частные предприятия, как правило, реализуются управляющими компаниями крупных холдингов. Но единой системы нет. Считаю, что это хорошая мысль — единая база данных по России. Причем межведомственная. К примеру, тот же МПС и другие министерства в процессе приватизации будут избавляться от непрофильных предприятий, а получить информацию о них представителям среднего бизнеса не просто. Возможна обоюдная выгода: продавцу будет легче найти покупателя, и покупателю не нужно надеяться на случай или идти окольными путями.

Этим, видимо, вполне могли бы заняться региональные Союзы предпринимателей или структуры при представительствах президента в региональных округах. Ведь в них входят руководители крупных холдингов, которые, собственно, и избавляются от непрофильного бизнеса. Здесь, на мой взгляд, вообще отдельное благодатное поле деятельности — на Западе давно существуют фирмы, специализирующиеся на покупке бизнеса или имущественных комплексов. И тут нет ничего пугающего. Это раньше редкостью было сообщение о том, что продается завод — сегодня подобная практика воспринимается совершенно нормально.

— *У вашей компании намечаются какие-то новые приобретения? Если это, конечно, не секрет...*

— Да, есть один серьезный проект, связанный с производством оборудования для горнодобывающей отрасли. Оно будет развиваться на базе одного

из трех заводов Северо-Западного региона. В настоящее время мы проводим предварительные переговоры с собственниками и оценку затрат по каждому варианту.

### Время сетований прошло

— *Часто от руководителей регионов и директоров предприятий слышим, что эффективно работать им мешает целый комплекс проблем. Тут и высокая степень износа оборудования, недостаточный объем инвестиций, хроническая нехватка средств, опережающий рост тарифов естественных монополий, постоянный дефицит квалифицированных кадров и т. д. Как вам удастся игнорировать столь «объективные» условия, не стонать, а делать реальное дело и делать успешно?*

— Нужно не игнорировать проблемы, а стремиться решать их цивилизованно. Высокая степень износа оборудования — объективная реальность наших предприятий. Если не заниматься обновлением и не реинвестировать прибыль, то все будет оставаться прежним. Другое дело, что был «провал» — в течение 15–20 лет ничего не закупалось из-за отсутствия средств. Ведь кроме физического износа оборудования есть еще и моральный: конкуренция в бизнесе требует быстрого обновления технологий и оборудования. Сегодня в некоторых областях это уже — пять лет. У японцев — еще меньше. Это естественный процесс, и он не должен никого пугать. Раньше действительно можно было только сетовать на устаревшее оборудование: не было возможности финансировать его замену, практически невозможно на эти цели взять банковский кредит. Сегодня достаточно разумные процентные ставки по кредитам, работает лизинг — развивающимся предприятиям по силам осуществлять техническое переоснащение.

Что касается хронической нехватки финансов, то есть ряд банковских инструментов, позволяющих найти разумный выход из ситуации и получить оборотные средства. Надо правильно выбрать свою нишу на рынке и четко организовать бизнес, наладить устойчивый сбыт продукции. Тогда легче привлекать и оборотные средства для увеличения объемов продаж. Скорее проблема в нас самих. Дает о себе знать некоторая инерция мышления и недостаточный опыт работы в рыночных условиях.



— Но что делать с нехваткой кадров? Эта проблема в последние годы приобретает характер эпидемии...

— Тут есть над чем подумать, особенно когда речь идет о среднем техническом персонале и квалифицированных рабочих. Помните, раньше худо-бедно помогала система профтехобразования, поставлявшая рабочие кадры. Хотя и здесь роль государства была относительно: все крупные предприятия по сути имели свои ПТУ, базу которых активно развивали.

Сейчас нам нужно присмотреться к западному опыту. Я много раз бывал на зарубежных фирмах, особенно высокотехнологичных, где требуются глубокие знания и поэтому довольно долгий период обучения. Так вот, там прямо на производстве находятся ученики — иногда до 15 процентов от общего числа работающих. Компании сами отбирают кандидатов на учебу, планируют потребность в специалистах. Но, заметьте, первичную профессиональную подготовку все ровно берет на себя государство через систему специальных учебных заведений.

— *Виталий Иванович, сейчас все чаще говорят о миграции рабочих кадров. Есть уже решения на межгосударственном уровне: Россия готова на*

*вполне приемлемых условиях принимать специалистов из стран ближнего и дальнего зарубежья.*

— Это важный момент — особенно для нашего региона. В пригороды Санкт-Петербурга можно реально найти специалистов: кто-то приезжает с Севера, люди продолжают возвращаться в Россию из стран СНГ и т. д. Главная проблема — обеспечение жильем и развитие инфраструктуры. Дело за созданием условий для проживания специалистов. В интересах бизнеса предприятия пытаются решать жилищную проблему самостоятельно в меру своих возможностей, хотя мне кажется, это уже проблема региональная, а в ближайшем будущем может стать и государственной. Строить в Тихвине или Гатчине дома для того, чтобы перевезти людей для работы, — такое среднему бизнесу пока не по силам. Хотя администрации города или области иметь сильный бюджет — создайте условия сильному бизнесу. Со своей стороны предприниматель должен взять четкое обязательство, что всех затребованных им специалистов он трудоустроит: люди получают работу, будут платить налоги и т. д.

#### **Из тисков монополистов**

— *Виталий Иванович, не станет ли средний бизнес одним из важнейших*

*факторов, который позволит выполнить поставленную Президентом России Владимиром Путиным задачу удвоения ВВП?*

— Своя роль среднему бизнесу, безусловно, отводится. Меня порадовала не только сама по себе постановка этой обязывающей ко многому задачи, но и рекомендация развивать прежде всего высокие технологии, налаживать выпуск наукоемкой продукции. Это и есть ниша среднего бизнеса — сложное машиностроение. Заметьте, что здесь есть и элементы национальной безопасности: зависимость от зарубежных производителей комплектующих и запасных частей серьезно скажется уже в ближайшие пять-десять лет. Недооценивать нельзя возможность западных компаний использовать зависимость наших предприятий от сроков и цен на запчасти для импортного оборудования. Какое-то охлаждение отношений со страной-поставщиком, и все — воспроизвести нечто подобное в короткое время будет крайне сложно или даже нереально. И такой опыт у России, к сожалению, уже есть и в энергетике, и в других отраслях.

Конечно, среднему бизнесу все дается тяжелее, чем крупному капиталу, но достигнутое надежно, оно появилось благодаря четко продуманным



усилиям и рассчитано на длительную перспективу. Да и сама работа идет поэтапно: разработка новой техники, изготовление опытных образцов, освоение серийного производства, заключение долгосрочных контрактов. **Но это серьезные деньги и планомерное развитие.**

Радует то обстоятельство, что в западных банках риски на Россию стали ниже, а в отечественных процентные ставки уже вполне реальные. Сегодня именно финансовые институты являются реальным помощником среднего бизнеса. Они — наши единомышленники и надежные партнеры, так как сами заинтересованы в конечном успехе. В частности, уже даются кредиты на опытные разработки и образцы, а ведь еще несколько лет назад предложения по НИиОКР даже не рассматривались. Возрастает и длительность кредитов: сейчас срок их предоставления достигает трех лет. Хотя для машиностроения, как нас в свое время учили, минимальный срок окупаемости — 6 лет. А для горных предприятий — 10–15 лет. Тем не менее позитивные подвижки налицо: и в банках, и на уровне местных администраций начинают понимать, что средний бизнес — самый надежный плательщик, его легко контролировать, у него нет каких-то политических амбиций.

— Но у среднего бизнеса объективно более сложные условия для поиска своей ниши на рынке — сейчас найти ее гораздо труднее, чем несколько лет назад...

— Помогает опыт. В качестве положительного примера могу назвать деятельность предприятия из союзного с нами государства — Белорусского автомобильного завода (БелАЗ). После распада СССР он практически потерял большую часть на рынке по сбыту большегрузных карьерных самосвалов. В последние годы после реконструкции БелАЗ является самым оснащенным в Европе предприятием по карьерной технике. Завод на подъеме. Используя благоприятные отношения Белоруссии с Россией, современные методы продаж через дистрибьюторскую сеть, импортные комплектующие, БелАЗ вернул утраченные позиции и начинает экспортировать продукцию на внешний рынок.

Чего, к сожалению, нельзя сказать о ряде крупных российских предприятий, таких как «Ижорские заводы», «Уралмаш» и других, которые безвозвратно



уступили свой рынок западным компаниям. Хотя в такой ситуации тоже есть выход — освоение конкурентоспособной продукции и получение под это инвестиций для модернизации производства. Но это как раз ниша для среднего бизнеса. Она сегодня свободна. Можно занимать.

— Можете привести пример успешного становления такого бизнеса?

— Да, конечно. Тот же Череповецкий литейно-механический завод (ЧЛМЗ), 76% акций которого принадлежало «Северстали». «Техноспецсталь-инжиниринг» приобрело ЧЛМЗ в 1999 году, **когда предприятие было признано банкротом**: описанное судебным приставом имущество, задолженность по зарплате 500 работникам и т. д. Таким был наш старт. И вот за прошлые четыре года завод стал прибыльным, снизилась текучесть кадров (это в условиях достаточно жесткой конкуренции по удержанию кадров с «Северсталью». — О. П.). По всем показателям это успешная компания, занимающая те ниши на рынке, где Россия раньше никогда не работала: высокопрочные нержавеющие центробежнолитые трубы, изделия из них для металлургической, нефтехимической промышленности, атомной энергетики. После завершения сертификации в следующем году с этой про-

дукцией ЧЛМЗ планирует выход на внешний рынок.

— Сохранение предприятия и связанное с этим сохранение рабочих мест, налогооблагаемой базы — все это в интересах местной администрации. Ощущалась поддержка с ее стороны?

— Да, безусловно. Достаточно сказать, что заместитель главы администрации Череповца вошел в совет директоров ЧЛМЗ. Благодаря этому была обеспечена открытость предприятия перед местной властью, ее представитель получил возможность иметь всю информацию о текущем состоянии предприятия, что называется, изнутри. В выигрыше все: предприятие и его работники, администрация и город в целом.

Надеемся найти такое же понимание и поддержку у областных и районных администраций по нашему новому проекту в п. Войсковицы Гатчинского района, где на базе обанкротившегося непомерными затратами на оплату установленных мощностей по энергетике ЗЖБИ № 1 организовывается новое производство.

— Возможен какой-то долгосрочный компромисс с теми же энергетиками?

— При желании взаимоприемлемый вариант возможен. Допустим, установить для предприятия отпуск электроэнергии по себестоимости, чтобы со вре-



менем инвестор возместил свои затраты по инфраструктуре. Но энергетики ни в какую не идут на компромисс и постоянно поднимают тарифы, а непомерная стоимость вновь вводимых мощностей делает любой инвестиционный проект долгоокупаемым.

— Видимо, проблема усугубляется отсутствием конкуренции на рынке энергоснабжения? Можно ли предложить какую-то альтернативу нынешним монополистам?

— К сожалению, реальной конкуренции нет. Хотя сама жизнь заставляет искать какую-то альтернативу. Можно установить газогенератор, и себестоимость электроэнергии будет существенно дешевле, чем в УАО ЕЭС. Но переход на альтернативные источники — это очень долгосрочные вложения, и коль здесь наши интересы совпадают с государственными, мы вправе рассчитывать на его реальную поддержку.

Этот вопрос и могли бы взять под свой контроль местные власти, которые заинтересованы в обеспечении дешевой электроэнергией агрокомплексов, небольших заводов, бюджетных организаций, включая ту же администрацию. Регулирование цен будет идти внутри такой локальной сети, и в любом случае цены для конечного потребителя будут ниже, чем у нынешнего монополиста.

**И решить эту задачу легче, чем вовлечь с монополистами. И соинвестором в создании альтернативного источника энергоснабжения может выступить как государство в лице местной власти, так и местные банки. В такой энергетический проект и частного инвестора легко привлечь.**

#### **Лоббировать — значит помогать**

— Чиновники местных администраций зачастую слишком инертны, когда требуется, засучив рукава, браться за непростое дело. Вспомните весьма распространенную практику закупки западной техники. Речь не о сложном оборудовании, не имеющем аналогов в России, а о том, что можно приобрести и у отечественного производителя. Пусть техника немного проще, но ведь это реальная возможность поддержать конкретный российский завод. Впоследствии поднявшееся предприятие сможет вложить средства в улучшение качества продукции, финансировать проведение НИОКР.

— К сожалению, ситуация по-прежнему далека от идеальной. Взять закупки той же дорожно-строительной техники. Чиновники выбирают легкий путь, забывая о сиюминутной выгоде и закупая в основном импортную технику. Получается, инвестиционные программы администрации в данном случае — отдельно, а поддержка реального отечественного производителя — отдельно. Особенно когда речь идет о расходовании бюджетных средств. А так каждый решает свою задачу: оторвал кусочек от казенного пирога и уже сам им распоряжаешься.

Возможно, этот вопрос в компетенции Полномочного представителя Президента РФ в федеральном округе — комплексно решать региональные проблемы. Во всяком случае, эффективность поддержки инвесторов местными властями пока невелика.

— Это вполне по силам губернатору. Не секрет, что лоббирование интересов местной промышленности, развитие предпринимательства — одна из его главных обязанностей...

— Может быть, сказано несколько жестко — лоббирование. Есть вполне объективные законы, которые изначально предполагают, что любой человек, занявший губернаторское кресло, будет ими руководствоваться. Речь не о каком-то частном случае: давать указание ликероводочному заводу покупать посуду только у местного стекольного завода. Это вопросы антимонопольной политики, развития инфраструктуры, выделения бюджетных ассигнований на развитие территорий, где предполагается организация нового или модернизация действующего производства.

В России должна возрасти роль внутреннего тендера. Да, «железный занавес» — это плохо. Но нельзя впадать в другую крайность, везде безоговорочно без разбору отдавая предпочтение импорту. Необходимо создать достаточно высокую внутреннюю конкуренцию в такой в значительной степени самообеспеченной стране, как Россия. Жесткая конкуренция внутри страны позволит впоследствии завоевывать и внешние рынки (наглядный пример — внутренние рынки Японии и Южной Кореи. — Прим. ред.). Задача региональной власти — создать одинаковые для всех условия, равную для всех участников среду. Если же конкретизировать это по отношению к такой ключевой фигуре, как губерна-

тор, то он обязан лоббировать интересы не отдельного предпринимателя, а продвигать целый регион, чтобы тот достойно соперничал с другими субъектами федерации.

— Как-то с трудом верится, что западные компании спасуют перед российскими конкурентами...

— Это тоже сложившийся неправильный стереотип — заранее умалять собственное достоинство. Нужно иметь в виду, что на Западе привыкли работать в тепличных условиях. Живут себе, к примеру, в той же Великобритании, никуда не торопятся, бизнес налажен и не требует приложений каких-то сверхусилий. У нас же, в России, динамика развития бизнеса очень высока (таких потрясений, обрушившихся в XX веке на экономику России, не выпадало на долю ни одной страны мира. Кризис 30-х годов в США — мелочь. — Прим. ред.), что обусловлено предпосылкой для выхода на внешний рынок. Сильные компании в каких-то регионах захватили определенные высоты и вытесняют слабых, а те, в свою очередь, уже сильнее компаний сходного профиля в других регионах. Поэтому идет постоянное движение и развитие бизнеса.

Российский бизнес отвоевывает себе место на мировой арене. Внутри страны уже тесно... Острая внутренняя конкуренция порождает все более продвинутых собственников и топ-менеджмент, готовых выигрывать борьбу с западным бизнесом.

— Можно ли настоящего успеха добиться без поддержки государства на международном уровне? Есть ли в России положительные тенденции?

— Безусловно, в одиночку на внешнем рынке работать сложно. Активная позиция в этом вопросе Президента России Владимира Путина вселяет надежду на успех. Ее, без всякого преувеличения, можно назвать образцово-показательной. Впрочем, и его коллеги — Джордж Буш, Тони Блер, Сильвио Берлускони и другие — все они заботятся о продвижении национального бизнеса в целом, даже отдельных конкретных компаний. В первую очередь тех, кто, как сказано в Послании Президента РФ, занимается высокотехнологичной продукцией, инновационными проектами. Создание внутренней конкуренции — уровень региональной власти, а рост экспорта — федеральной.

*Беседовал Олег Петров*