

Научно-  
практический  
журнал

# Эффективное Антикризисное Управление

Стратегия  
и инновационная  
политика  
предприятий  
реального  
сектора

16+

Доступно в  
AppStore  
Google Play

**редакционный совет**

ББК 65.01  
65.051  
УДК 338  
351/354

**Председатель редакционного совета:**

**Порфирьев Б. Н.** — заместитель директора Института народнохозяйственного прогнозирования РАН, завлабораторией анализа и прогнозирования природных и техногенных рисков экономики, член-корреспондент РАН, д. э. н., профессор

**Заместитель председателя:**

**Эскиндаров М. А.** — ректор Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, д. э. н., профессор

**Члены редакционного совета:**

- Буксман А. Э.** — первый заместитель Генерального прокурора Российской Федерации
- Свириденко О. В.** — заместитель председателя Верховного суда РФ
- Голубев С. А.** — член совета директоров Азиатско-Тихоокеанского банка, д. ю. н., профессор
- Карлик А. Е.** — проректор по научной работе Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, д. э. н., профессор
- Никитин Г. С.** — первый заместитель министра промышленности и торговли Российской Федерации, к. э. н.
- Ряховская А. Н.** — заведующая кафедрой «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, д. э. н., профессор
- Трачук А. В.** — генеральный директор ФГУП «Гознак», д. э. н., профессор кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации
- Цветков В. А.** — директор Института проблем рынка РАН, член-корреспондент РАН, проректор по научной работе Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, д. э. н., профессор
- Цариковский А. Ю.** — статс-секретарь – заместитель руководителя Федеральной антимонопольной службы, профессор ГУ ВШЭ, завкафедрой «Управление государственными и муниципальными заказами»
- Федотова М. А.** — заместитель проректора по научной работе Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, д. э. н., профессор

**Редколлегия:**

- Трачук А. В.** — главный редактор, д. э. н., профессор кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации
- Авдийский В. И.** — декан факультета «Анализ рисков и экономическая безопасность» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, д. ю. н., профессор
- Крюкова О. Г.** — профессор кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, к. э. н.
- Ипатова Н. В.** — шеф-редактор

## Уважаемые читатели!

Темой первого номера стали вопросы стратегии и инновационной политики предприятий реального сектора. Актуальность этой проблемы не вызывает

сомнений. В условиях внешних ограничений, заметно ухудшившейся конъюнктуры внутреннего рынка, а также падения цен на товары традиционного экспорта задача выбора направлений и источников развития приобретает особую значимость. Особенно это важно для реального сектора, где сроки разработки и реализации проектов, а также объемы требуемых инвестиций существенно выше, чем в других секторах.

В конце предыдущего и начале нынешнего года состоялось несколько мероприятий, в рамках которых обсуждались многие вопросы развития предприятий реального сектора. Так, в ходе ежегодного Гайдаровского форума отдельные дискуссии были посвящены развитию энергетики в контексте «зеленой экономики» и проблемам инвестиций в новые промышленные точки роста, где, в частности, обсуждалось будущее территорий опережающего развития. Также на форуме обсуждались принципы формирования «Стратегии-2030».

Материалы, обобщающие эти дискуссии, а также представляющие основные тезисы, прозвучавшие на пленарном заседании форума, вы найдете на страницах этого номера журнала.

Вопросы развития бизнеса, безусловно, тесно связаны с вопросами слияний и поглощений. Участники VI Российского М&А конгресса отмечали, что мощным фактором, стимулирующим инвестиционную активность в экономике вообще и на рынке

М&А в частности, станет улучшение макроэкономических показателей российской экономики. Пока макроэкономические показатели оставляют желать лучшего, но многие специалисты уже указывают



Аркадий  
ТРАЧУК,  
главный  
редактор

на обнадеживающие тенденции. Отчет о дискуссиях, состоявшихся в рамках М&А конгресса, опубликован в этом номере. Также в журнале разговор о методологии формирования некоторых важных показателей, в частности ВВП и связанных с ним индикаторов, продолжает наш традиционный макроэкономический обзор.

Как обычно, мы представляем вашему вниманию рецензию на новую книгу. На этот раз это «Искусство стратегии. Уроки Стива Джобса, Билла Гейтса и Энди Гроува» (авторы книги – Майкл Кусумано и Дэвид Йоффи).

Важное место в этом номере занимают материалы семинара «Энергетика. Экономика. Общество». Напомню, что в прошлом году наш традиционный семинар «Управление эффективностью и результативностью» разделился на два самостоятельных семинара, один из которых посвящен проблемам энергетики. Темой его недавнего заседания стали перспективы общего электроэнергетического рынка ЕвразЭС – «Общий энергетический рынок: все ли будут в выигрыше?» На страницах номера вы найдете подробное изложение доклада и дискуссии, состоявшейся на семинаре.

В разделе «Наука» также в центре внимания вопросы и проблемы развития предприятий реального сектора. Так, опубликованные в этом номере исследования охватывают инновационные процессы и управление исследованиями и разработками в промышленности в целом, а также в отдельных ее отраслях.

Полезного чтения.

**От редактора**  
**Новости**  
**антикризисного управления**

- место встречи** ● **Гайдаровский форум-2016: взгляд в будущее**
- дискуссии** ● **«Стратегия-2030»: не повторить ошибки**
- дискуссии** ● **Территории опережающего развития: придется запастись терпением**
- обмен мнениями** ● **Зеленая революция и другие вызовы энергетики XXI века**
- обмен мнениями** ● **Арбитражный управляющий: деятельность осуществляет, а гарантий не имеет**
- обмен мнениями** ● **Российский M&A: на 2016 год сдержанно-оптимистичные прогнозы**
- экономический обзор** ● **Пересмотр статистики по ВВП**
- **Литература**
- **Ресурсы**

- 4**
- 8**
- 14**
- 20**
- 24**
- 28**
- 36**
- 42**
- 46**
- 50**

**Семинар**

**Управление эффективностью и результативностью**

- **Общий энергетический рынок: все ли будут в выигрыше?**
- В. Балыбердин** ● **Обоснование экономической целесообразности введения ОЗР ЕАЭС**
- Ф. Веселов** ● **От размышлений к реальным действиям**
- **Цена ошибки слишком высока**

- 54**
- 55**
- 62**
- 66**

С октября 2010 г. журнал «Эффективное Антикризисное Управление» включен в Перечень российских рецензируемых научных журналов, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук. Данный перечень опубликован на официальном сайте Высшей аттестационной комиссии Министерства образования и науки РФ.



**Наука**

**Противостояние кризисам**

- Г. С. Никитин** ● **Ключевые инструменты новой промышленной политики Российской Федерации**
- А. В. Трачук**  
**Н. В. Линдер** ● **Влияние ограничений ликвидности на вложения промышленных компаний в исследования и разработки и результативность инновационной деятельности**
- В. П. Панагушин**  
**Н. К. Чайка**  
**В. Ю. Иванисов** ● **Реорганизация промышленных предприятий на территориях опережающего развития**
- Д. Б. Смирнов** ● **Методика многокритериальной оценки уровня инновационной активности нефтяных предприятий**

- 74**
- 80**
- 90**
- 96**



Журнал «Эффективное Антикризисное Управление» зарегистрирован 16.10.2000 г. Перерегистрация состоялась в 2013 г. Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС77-53580 от 04.04.2013 г. выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций

Учредители

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего профессионального образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Финуниверситет)

Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Реальная экономика»

Издатель – ООО «Издательский дом «Реальная экономика»

Главный редактор – Аркадий ТРАЧУК

Литературный редактор – Ольга КАППОЛЬ  
 Дизайн – Ирина ЧУДИ  
 Верстка – Николай КВАРТНИКОВ  
 Корректор – Сима ПОШИВАЛОВА

Генеральный директор – Валерий ПРЕСНЯКОВ  
 Партнерские проекты по конференциям и семинарам – Александр ПРИВАЛОВ (pr@e-c-m.ru)  
 Подписка и распространение – Ирина КУЖИМ (podpiska@e-c-m.ru)

Редакция

Адрес редакции:  
 ООО «Издательский дом «Реальная экономика»  
 107078, Москва, ул. Новая Басманная, д. 10, строение 1, подъезд 6  
 Тел. (495) 632-2322

190020, Санкт-Петербург,  
 Старо-Петергофский пр., 43–45, лит. Б, оф. 4н  
 Тел.: (812) 495-4302, 346-5015, 346-5016  
 Факс: (812) 325-2099  
 www.e-c-m.ru, e-mail: info@e-c-m.ru

ООО «Типография Литас+»:  
 190020 г. Санкт-Петербург,  
 Лифляндская ул., д. 3

При использовании материалов ссылка на «Эффективное Антикризисное Управление» обязательна

Периодичность 6 раз в год  
 Свободная цена

Тираж 1900 экз.

# Science

## Key instruments of the new Russian industrial policy

**G. S. NIKITIN** Ph.D. in Economics, First deputy Minister of Industry and Trade of the Russian Federation, academic interests sphere: organizations performance management, management of the national economy, macroeconomy

E-mail:  
NikitinGS@minprom.gov.ru

The article is devoted to main instruments of the new Russian industrial policy and import substitution industrialization, which is a determinant factor for Russian industry development in current economic conditions. The article is concerned with historical parallels of import substitution industrialization and comprehensive application of its principles, translating it into an economic forecast for the key Russian industries. In this connection, the Industry Development Fund plays a crucial role as the top structural element of the new industrial policy.

import substitution, instruments of the new industrial policy, industrial policy, special investment contract, Industry Development Fund (IDF).

## Liquidity limitation influence on industrial companies' investments in investigations and development and effectiveness of innovative activity

**A. V. TRACHUK** Doctor of Economics, Professor of the "Strategic and anti-crisis management" faculty, research advisor of management department of Financial University under the Government of the Russian Federation, general director of FSUG "Goznak". Academic interests sphere: company development strategy and management, innovations, business activity and modern business-models in financial and real sectors of economy, electronic business dynamics and development, natural monopoly functioning experience and development prospects.

E-mail:  
Trachuk\_A\_V@goznak.ru

Scientific investigations and development of new technologies (ID) benefit society more than the profit the innovator derives. Thus innovation research key point is spillover effect consideration: as far as the other firms will also get off-the-shelf technology access (probably with temporary lag), innovator-enterprise doesn't receive all the profit from the performed ID. Consequently, a lot of companies are inclined to limit investments in ID, particularly in case of liquidity shortage.

bidimensional probit-model, innovations, investigations and developments, liquidity limitation, expenses, effectiveness of innovative activity, financial position.

The article presents the results of investigation of liquidity limitation influence on the companies' decision to invest in ID, the amount of investment and the effectiveness of innovative activity. Hard liquidity limitation happens to be, when the company doesn't have access on capital markets (for example, in connection with financial downfall or property shortage for credit loan guarantee), soft – where feasible to obtain credit, but loanable funds price is higher than profitability of its activity. The direct indicator of credit restriction is used for analyzing, and the economic model which determines interrelation between companies' decision to invest in ID, the amount of these investments and the effectiveness of innovative activity. Obtained results demonstrate that restrictive financial indicator has positive significant connection with the companies' decision to invest in ID, and doesn't influence the amount of these investments in case of positive decision. Thus far from every industrial company decide to invest in ID in virtue of liquidity limitation, but for those who invest the amount of investments doesn't depend on liquidity limitation. It is explained with the fact that availability of own funds is more important than credit possibilities in accepting the companies' decision of ID investment.

**N. V. LINDER** Ph.D. in Economics, assistant professor of the "Strategic and anti-crisis management" Faculty, vice dean of management department of Financial University under the Government of the Russian Federation, general director of FSUG "Goznak". Academic interests sphere: company development strategy and management, strategic alliances, business-model formation in different business activity spheres, electronic business dynamics and development, Russian and international companies' strategy of integration and diversification, innovatively oriented inter-firm cooperation.

E-mail:  
NVLinder@fa.ru

Cash effect is also proved, the effect when a big company has great available assets that makes ID and innovations financing easier, and inverse U-dependence is proved between the market level of competition and innovations.

It was concluded that small companies and companies of low-tech branches need investments which simplify imitation of off-the-shelf technologies from developed markets but not the ID intensity increasing.

**Industrial enterprises reorganization in priority development territories****V. P. PANAGUSHYN**E-mail:  
panagushin@mai.ru

Doctor of Economics, Professor, Head of the Chair "Industrial economics" FSBEI HPE "Moskow Aviation Institute (national research university)", honourable worker of higher professional education of Russian Federation. Academic interests sphere: restricting and causes diagnostics of industrial enterprises disadvantageousness.

**N. K. CHAIKA**E-mail:  
n.k.chaika@gmail.com

Ph.D. in Economics, assistant professor of the "Industrial economics" faculty FSBEI HPE "Moskow Aviation Institute (national research university)", honourable worker of higher professional education of Russian Federation. Academic interests sphere: disadvantageousness causes diagnostics and financial recovery of industrial enterprises.

**V. Y. IVANISOV**E-mail:  
vladimir-ivanisov@yandex.ru

Ph.D. in Economics, chief of the planning and economical office, "EDD Sukhogo" filiation PSC "Sukhoy Company". Academic interests sphere: RTD economy in aircraft industry, intellectual property economics, management.

The reorganization of enterprises on the basis of supply chains between the centers of financial accounting and its further registration in the territories of advanced development is presented. The advantages to businesses in the areas of advanced development are considered. Major tasks of internal and external revenues of the centers of financial accounting are emphasized. The types and principles of functioning of centers of financial accounting are presented. Business results from the reorganization of the enterprise through the organization of centers of financial accounting are specified. There are ways of reducing loss-making enterprises in the territories of advanced development.

territory of advancing socio-economic development, special legal regime; center of financial accounting; reorganization, supply chain.

**Method of multicriteria assessment of the level of innovative activity of the oil producing companies****D. B. SMIRNOV**E-mail:  
smirnovdb@hotmail.com

Postgraduate of the "Strategic and anti-crisis management" faculty, FSBEI HPE "Financial University under the Government of the Russian Federation", expert of finance and treasury department LLC "INTER REA- Export". Academic interests sphere: assessment aspects of financial efficiency and strategy planning FEC enterprises activity.

The developed method of multicriteria assessment of the level of innovative activity of the oil-producing companies, which can be used to form a strategy for sustainable development of the enterprise, industry; improve the management of innovative activity of oil companies. The use of this technique gives practical tools to improve the quality of decisions regarding the provision of state support for real innovation projects, which in turn contributes to a more effective spending of budgetary funds.

innovative activity, the oil company, statistical analysis, sustainable development strategy.

The article describes the algorithm of methodology for assessing the innovative activity of the oil-producing companies, which includes a series of sequential steps with the use of special software for statistical analysis of the Microsoft Excel 2013 and Statistica Advanced for Windows v.10.

Евгений  
ГАВРИЛЕНКОВ,  
профессор ГУ ВШЭ

Антон  
СТРУЧЕНЕВСКИЙ,  
Sberbank  
Investment Research



# Пересмотр статистики по ВВП

Показатели, на которые в 2015-м и в предыдущие годы ориентировались власти, внезапно потеряли свою актуальность

**Обновленные данные по системе национальных счетов Росстат, как обычно, опубликовал в самом конце года. Мы уже выражали сомнения в достоверности данных по ВВП, и особенно нас озадачивала информация о динамике ВВП (в ценах 2008 года), которая выглядела неубедительно с учетом того, что, согласно официальной статистике, запасы материальных оборотных средств в реальном выражении сокращались несколько лет подряд. Совокупное снижение этого показателя в реальном выражении выглядело более значительным, чем накопление запасов за многие предшествующие годы.**

**Кроме того, вызывал недоумение тот факт, что статистическая погрешность уже почти 10 лет оставалась отрицательной, а не демонстрировала колебания вблизи нулевой отметки, как бывает в нормальной ситуации.**

**В связи с этим мы отмечали, что ВВП, рассчитанный производственным методом, судя по всему, стабильно недооценивался, поскольку устойчиво отрицательное значение статистической погрешности (которая зачастую была настолько велика, что превышала официальные темпы роста ВВП) свидетельствует о том, что ВВП, рассчитанный методом конечного использования, был значительно выше. Это вызывало у нас сомнения в адекватности официальных данных о динамике.**

**К**аждые пять лет Росстат переходит на использование новых фиксированных цен для расчета динамики ВВП в реальном выражении. Новым базовым периодом, как было объявлено некоторое время назад, стал 2011 год. Следовательно, теперь темпы роста ВВП уже не будут рассчитываться в ценах 2008 года. В странах с высокими темпами инфляции, таких, как Россия, структура номинального ВВП со временем претерпевает значительные изменения, поэтому чем ближе к текущему периоду база сравнения, тем более надежны должны быть данные о динамике ВВП в реальном выражении.

Достаточно неожиданным было то, что Росстат не стал существенно пересматривать дан-

ные об исторических темпах роста ВВП, и темпы роста за 2012–2014 годы, измеренные в ценах 2011 и 2008 годов, оказались более или менее одинаковыми (статистическая информация за более ранние периоды пока не пересматривалась). У нас по-прежнему вызывает недоумение тот факт, что Росстат почти так и не изменил данные об исторических темпах роста реального ВВП, однако при этом повысил темпы номинального роста экономики. Уточненные данные по номинальному ВВП за 2014 год сейчас предполагают, что этот показатель был на 9% выше, чем сообщалось ранее (71,4 трлн руб., см. таблицу 1). Данные за 2015 год также предполагают более высокий номинальный ВВП, чем ожидало правительство и прогнозировали

Таблица 1

**Удивительно, но значительная переоценка номинального ВВП и темпов роста в отдельных секторах не повлекла за собой пересмотра темпов роста совокупного показателя (% в реальном выражении)**

	2012 по старой методике	2012	2013 по старой методике	2013	2014 по старой методике	2014	2015
<b>ВВП в рыночных ценах</b>	<b>3.4%</b>	<b>3.5%</b>	<b>1.3%</b>	<b>1.3%</b>	<b>0.6%</b>	<b>0.7%</b>	<b>-3.7%</b>
Валовая добавленная стоимость в основных ценах	3.4%	3.5%	1.3%	1.3%	0.7%	0.8%	-3.3%
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	-3.8%	-1.5%	3.0%	4.7%	1.5%	2.2%	3.5%
Рыболовство, рыбное хозяйство	1.9%	6.9%	3.7%	3.2%	-4.1%	2.0%	-0.8%
Добыча полезных ископаемых	1.6%	1.7%	0.9%	-3.6%	0.7%	2.2%	1.1%
Обрабатывающие производства	2.8%	5.5%	1.2%	4.4%	2.5%	1.0%	-5.5%
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	0.6%	1.6%	-2.3%	-2.0%	-0.1%	-0.3%	-1.7%
Строительство	2.6%	4.0%	-2.4%	0.1%	-5.1%	-1.6%	-7.5%
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	3.8%	3.4%	1.1%	0.4%	0.6%	1.5%	-10.1%
Гостиницы и рестораны	3.7%	4.5%	1.9%	2.3%	-2.0%	0.2%	-5.2%
Транспорт и связь	3.9%	4.0%	1.0%	2.1%	0.3%	-0.6%	-1.6%
Финансовая деятельность	18.2%	19.6%	11.5%	12.5%	8.8%	10.5%	-1.3%
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	7.1%	2.8%	2.0%	0.9%	0.7%	-1.7%	-1.0%
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное страхование	0.8%	0.9%	1.2%	1.0%	-0.3%	0.8%	-0.9%
Образование	0.3%	-2.9%	0.0%	-2.1%	-0.7%	1.9%	-4.1%
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	3.0%	2.4%	3.1%	0.7%	1.0%	1.7%	0.3%
Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	-3.5%	0.8%	-1.1%	-0.1%	-2.7%	-2.3%	-0.8%
Деятельность домашних хозяйств		4.7%		1.8%		2.0%	1.4%
Чистые налоги на продукты	3.4%	3.5%	1.4%	1.0%	0.1%	0.1%	-7.0%

Источник: Росстат

ли аналитики несколько месяцев назад. При этом различные показатели, которые рассчитываются относительно ВВП, сейчас выглядят малоубедительно в исторической перспективе, так как упомянутые корректировки коснулись лишь нескольких лет. Примечательно, что на фоне неизменных данных о темпах роста ВВП информация об исторической динамике в таких секторах, как сельское хозяйство и промышленное производство, претерпела резкие изменения, о чем наглядно свидетельствует таблица 1.

Главной причиной пересмотра показателей национальных счетов стал переход на новую методику СНС, соответствующую методикам, которые применяются в других странах. Вкратце, эти методологические изменения означают, что Росстат увеличил номинальный ВВП, добавив так называемую условно начисленную ренту. В отличие от многих стран Запада, где многие граждане (в некоторых странах даже большинство) снимают жилье, в России большинство живет в собственных объектах жилой недвижимости, т. е. они не платят за ее аренду. В связи с этим обстоятельством ВВП западных стран оценивается выше, а в таких странах, как Россия, — ниже. Подобные различия осложняют сопоставление показате-

лей разных стран. При этом, поскольку ранее российский ВВП выглядел ниже, чем показатели других стран, переход на новую методику создает впечатление, что теперь валовой внутренний продукт России вырос, поскольку сейчас предполагается, что частные лица и домохозяйства платят сами себе за аренду жилья.

Несколько других методологических изменений обусловлено тем, что теперь при расчете ВВП учитываются некоторые виды деятельности, осуществляемые в рамках отдельных домохозяйств. Кроме того, по новой методике пред-

полагается, что некоторые расходы на оборону (в частности, на связанные с обороной научные исследования) следует рассматривать как инвестиции, поскольку такие вложения могут повлечь за собой развитие новых технологий не только в оборонных, но и в гражданских отраслях. Помимо этого, существенные поправки имели место в государственном потреблении и выпуске, так как Росстат начал учитывать потребление основного капитала с учетом рыночных цен. Это значительно увеличило выпуск и валовую добавленную стоимость в государственном секторе, но, как и в случае с вмененной рентой, это «неденежная» компонента ВВП.

При этом, несмотря на упомянутые выше методологические изменения, реальные темпы роста основных составляющих ВВП, измеренные по конечному потреблению, существенно не менялись.

Значительные изменения претерпела статистическая погрешность, которая стала менее негативной, чем в предыдущие 10 лет. При этом динамика товарных запасов в реальном выражении за 2011–2013 годы перестала быть негативной, о чем свидетельствуют данные, приведенные в таблице 3. Впрочем, когда статистическая погреш-

ность равна нулю (как в 2011–2012 годы), это тоже выглядит неубедительно. Из таблицы 3 также видно, что даже когда структура номинального ВВП вызывает меньше вопросов (2011–2013 годы), сохраняются сомнения относительно надежности данных за 2014–2015 годы (особенно за 2015 год), поскольку ста-

Таблица 2

**Переоценка ВВП по конечному использованию, г/г**

	2012 по старой методике	2012	2013 по старой методике	2013	2014 по старой методике	2014	2015
<b>ВВП</b>	<b>103.4%</b>	<b>103.5%</b>	<b>101.3%</b>	<b>101.3%</b>	<b>100.6%</b>	<b>100.7%</b>	<b>96.3%</b>
Расходы на конечное потребление домашних хозяйств	106.4%	106.1%	103.9%	103.1%	100.9%	101.4%	92.1%
государственного управления	107.8%	107.4%	105.0%	103.7%	101.3%	101.7%	89.9%
некоммерческих организаций, обслуживающих домашние хозяйства	102.6%	102.5%	101.1%	101.4%	99.9%	100.4%	98.2%
Валовое накопление	98.7%	99.0%	98.5%	98.8%	98.5%	99.8%	101.8%
валовое накопление основного капитала	103.1%	103.9%	92.9%	92.7%	92.7%	93.9%	81.7%
Экспорт	106.7%	106.0%	100.9%	100.9%	98.0%	99.4%	92.4%
Импорт	101.1%	101.4%	104.6%	104.8%	99.9%	100.3%	103.1%
	108.7%	109.7%	103.8%	102.3%	92.1%	94.1%	74.4%

Источник: Росстат

статистическая погрешность снова достигла очень высокого уровня (2,2% ВВП). Это лишний раз свидетельствует о том, что ВВП, рассчитанный методом производства, возможно, опять недооценивается.

Проблемы, связанные с учетом статистических показателей в 2015 году, обусловлены преимущественно тем фактом, что в периоды турбулентности, когда курс национальной валюты сильно падает, а инфляция стремительно растет, экономика страны неизбежно претерпевает определенную трансформацию. В частности, меняется структура потребительской корзины, а официальная статистика не в состоянии быстро учесть такие изменения.

Из таблицы 4 следует, что в 2015 году удельный вес таких секторов, как промышленность, рынок недвижимости и чистое налогообложение, в структуре ВВП, рассчитанного производственным методом, существенно изменился по сравнению с 2014 годом. Эти изменения особенно очевидны в случае чистых налогов, которые имеют большой вес в ВВП, но при этом надежность расчета этого показателя вызывает сомнения. По этой причине наши сомнения по поводу официальных данных о темпах роста ВВП сохраняют актуальность, несмотря на пересмотр системы национальных счетов.

Сейчас номинальный ВВП России стал больше, однако, судя по всему, пересмотр системы национальных счетов еще не вполне завершен. К примеру, методологические изменения в полной мере применены только к показателям за 2014 год, а некоторые из видов деятельности, которые начали учитываться совсем недавно, пока не учитываются при расчете ВВП за 2011–2013 годы. Это означает, что данные за 2014 год не вполне сопоставимы с уточненными показателями системы национальных счетов за 2011–2013 годы. Другой проблемой для пользователей является то, что доступные сейчас поквартальные данные о ВВП за все предыдущие годы рассчитаны по прежней методике.

На данном этапе мы бы рекомендовали не уделять слишком большого внимания показателям, приводимым

в процентном отношении к ВВП (например, бюджетному дефициту, профициту счета текущих операций и пр.). Без ссылки на конкретную статистическую методику такие данные могут быть не только противоречивыми, но и просто вводными в заблуждение. К примеру, бюджетный

Таблица 3

**Структура ВВП по конечному использованию в ценах 2011 года**

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>ВВП</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>
Расходы на конечное потребление домашних хозяйств	68.8%	70.5%	71.7%	71.7%	68.6%
государственного управления	50.2%	52.1%	53.4%	53.9%	50.3%
некоммерческих организаций, обслуживающих домашние хозяйства	18.2%	18.0%	18.1%	17.5%	17.8%
0.4%	0.4%	0.4%	0.3%	0.4%	
Валовое накопление	23.1%	23.2%	21.2%	21.8%	18.5%
валовое накопление основного капитала	20.0%	20.5%	20.4%	22.3%	21.4%
изменение запасов материальных оборотных средств	3.1%	2.7%	0.8%	-0.5%	-2.9%
Чистый экспорт	8.1%	6.3%	7.1%	8.4%	15.0%
экспорт	28.3%	27.7%	28.6%	28.5%	30.5%
импорт	20.1%	21.3%	21.5%	20.1%	15.6%
Статистическая погрешность	0.0%	0.0%	-0.1%	-1.8%	-2.2%

Источник: Росстат

дефицит на фоне новых данных по ВВП сейчас оказался ниже (2,4% ВВП), а Минфин всегда озвучивает более высокий показатель (2,6% ВВП). В связи с этим, упоминая бюджетный дефицит, торговый баланс, сальдо счета текущих операций или иные показатели, мы пока будем использовать, прежде всего, номинальные индикаторы.

Росстат продолжает пересматривать некоторые виды ежемесячной статистики (в частности, по обороту розничной торговли и инвестициям), чтобы привести их в соответствие с обнародованными недавно данными системы национальных счетов. Все это по-прежнему осложняет прогнозирование и процессы принятия решений, в том числе в правительстве и Центробанке. В 2015 и предыдущие годы власти ориентировались на показатели, которые внезапно потеряли свою актуальность.

Таблица 4

**Структура ВВП по производству**

	2014	2015
<b>ВВП</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>
Валовая добавленная стоимость в основных ценах	86.8%	90.0%
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	3.5%	3.9%
Рыболовство, рыбоводство	0.2%	0.2%
Добыча полезных ископаемых	7.9%	8.8%
Обрабатывающие производства	11.9%	12.7%
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	2.5%	2.5%
Строительство	5.7%	5.3%
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	14.0%	14.2%
Гостиницы и рестораны	0.8%	0.8%
Транспорт и связь	6.5%	6.6%
Финансовая деятельность	4.2%	3.9%
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	14.5%	15.4%
Страхование	7.4%	7.4%
Образование	2.4%	2.5%
Здравоохранение	3.4%	3.7%
Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	2.0%	2.1%
Чистые налоги на продукты	13.2%	10.0%

Источник: Росстат

# Искусство стратегии. Уроки Стива Джобса, Билла Гейтса и Энди Гроува

ДЭВИД ЙОФФИ, МАЙКЛ КУСУМАНО

## ИСКУССТВО СТРАТЕГИИ



УРОКИ

СТИВА ДЖОБСА,  
БИЛЛА ГЕЙТСА И ЭНДИ ГРОУВА

**Д. Йоффи,  
М. Кусумано.  
М.: Манн, Иванов  
и Фербер,  
2016. – 240 стр.**

Авторы этой книги – Майкл Кусумано и Дэвид Йоффи (преподаватели стратегии бизнеса в Гарварде и в Массачусетском технологическом институте) – решили разобраться в том, как Билл Гейтс, Энди Гроув и Стив Джобс оказались такими успешными стратегами. Поставили себе задачу: выявить из практики принятия решений руководителей Microsoft, Intel и Apple общие правила и сказать прочим предпринимателям: вот, если вы будете поступать так, как поступали эти трое, то ваша компания захватит рынок и место в списке «Форбс» вам будет обеспечено.

Гейтс, Гроув и Джобс действительно добились очень высоких результатов. Билл Гейтс управлял Microsoft с 1975 по 2000 год. За это

время годовая прибыль компании выросла с нуля до 11 млрд долларов. Энди Гроув руководил Intel с 1987 по 1997 год. В 1986-м компания потеряла 135 млн долларов. В 1997-м заработала 10 млрд. В 1997-м, когда Стив Джобс вернулся в Apple, компания потеряла 400 млн долларов. В 2011-м, когда Джобс ушел в отставку, прибыль Apple составила 34 млрд долларов.

Кроме денег компании получили и соответствующие доли рынка. Под руководством Гроува доля Intel на рынке микропроцессоров выросла с 40 до 80%. При Гейтсе Microsoft заняла 95% рынка операционных систем для компьютеров. При Джобсе Apple завоевала 20% рынка смартфонов, 60% рынка MP3-плееров и 70% рынка планшетов.

Понятно, что все трое отчасти обязаны успехом взрыву потребления, который последовал за изобретением персонального компьютера и появлением интернета. То есть они оказались в нужное время в нужном месте. Однако многие предприятия на тех же рынках в тех же условиях потепели фиаско.

Хотя по характеру и привычкам трудно найти более непохожих людей, ключевые проблемы все трое разрешали примерно одним и тем же образом. Авторы книги долго изучали решения, которые принимали Гроув, Гейтс и Джобс, и в итоге выделили несколько правил, которым они следовали.

### **Заглянуть в будущее и вернуться обратно**

Одно из таких правил: «Смотри вперед, отсчитывая назад». В более расширенном виде это правило формулируется так: загляни в будущее, чтобы создать концепцию. Затем отсчитай шаги назад, чтобы расставить приоритеты. Загляни в будущее, чтобы предугадать запросы потребителя. Затем отсчитай шаги назад, чтобы создать возможности. Загляни в будущее, чтобы предугадать ходы конкурентов. Затем отсчитай шаги назад, чтобы преградить им путь и не дать уйти клиентам. Загляни в будущее, чтобы предугадать, куда будет развиваться отрасль. Затем отсчитай шаги назад, чтобы обратить перемены себе на пользу.

На практике это выглядело следующим образом. В 1964 году Гордон Мур предсказал, что количество транзисторов, размещаемых на кристалле интегральной схемы, будет удваиваться за срок от 18 до 24 месяцев. Многие видели в законе Мура лишь пример прогресса в инженерном деле, но Энди Гроув истолковал его как стратегию, которая должна изменить все устройство компьютерной индустрии. В то время компью-

терные компании самостоятельно производили абсолютно все, вплоть до самых мелких комплектующих, и сами организовывали сбыт продукта. Гроув понял, что вертикальная система рухнет и появится отрасль, организованная горизонтально, где одни будут заниматься производством микрочипов, другие – комплектующих и т. д. И он направил Intel на захват рынка производства микропроцессоров.

Билл Гейтс тоже отталкивался от закона Мура, но решил, что программное обеспечение будет золотосной жилой индустрии.

А Стив Джобс думал несколько иначе – он считал своей главной обязанностью как стратега Apple отбраковку ненужных вариантов. Под его руководством Apple, например, принципиально не выходила на рынок бюджетных компьютеров.

Примечательно, что Джобс не тратил времени на опрос покупателей. Он считал образцовым потребителем себя: если его вкус будет удовлетворен, значит, и на рынке товар пойдет. Джобс не верил в исследование рынка. Он считал, что покупатель не может знать, до чего еще пойдет прогресс.

И Гроув, и Гейтс, и Джобс обладали поразительным чутьем на переломные моменты в своей отрасли. Они не всегда замечали назревший сдвиг первыми, но им хватало времени, чтобы принять меры.

История первой модели компьютера Macintosh иллюстрирует методы Джобса. До того как в Apple сделали Mac, большинство компьютеров в качестве интерфейса имело командную строку. В начале 1970-х сотрудники Хехо разработали первый графический интерфейс пользователя, но Хехо не смогла вывести это новшество на рынок. Джобс побывал в исследовательском центре Хехо и сразу понял: вот оно, будущее компьютерной индустрии. Джобс немедленно бросил все ресурсы Apple на разработку компьютера с графическим интерфейсом, не проводя никаких опросов потребителей. «Как я могу спрашивать людей, что им нужно от компьютера с графическим интерфейсом, если этих компьютеров никто еще и в глаза не видел?» – говорил он.

Энди Гроув был не таким крайним индивидуалистом, как Джобс. Но проблемы решал похожие: технологии развивались быстрее, чем желания пользователей. Intel могла удваивать мощность своих процессоров каждые два года. Возник вопрос: а что делать с этой дополнительной мощностью? Пользователь компьютера не имел об этом никакого представления. Гроув решил, что Intel должен был искать новые программы и приложения, которые совершают