

реформировать свои базовые институты. Так что, очевидно, основные изменения в экономической политике еще впереди.

Глава 5. Реальный сектор в "институциональной ловушке": влияние кризиса 1998 г. на предприятия Западной Сибири

С резким снижением курса национальной валюты в августе 1998 года российская промышленность получила весомые преимущества перед иностранными конкурентами и реальную возможность поправить свои рыночные позиции путем вытеснения импорта. Вопреки ожиданиям многих аналитиков, прогнозируемое импортозамещение произошло не по запланированному сценарию и не сразу. Результаты более пристального анализа свидетельствуют о том, что корнями это явление уходит в неэффективную институциональную систему, сложившуюся в России за годы социально-экономических преобразований.

Экономический подъем конца 1998 г. в зеркале статистики и глазами потребителя

В ряде аналитических публикаций в 1999 г. было замечено, что в России с 4-го квартала 1998 г. происходит небывалый экономический рост, основной двигатель которого – импортозамещение.¹

Анализ статистических данных по отраслевым индексам цен и физических объемов на предприятиях Новосибирской области подтверждает наличие экономического роста в этот период (рис 5.1)². *Но можно ли говорить, что его основным двигателем было импортозамещение?*

Как показывают расчеты, по сравнению с 3-м кварталом рост в 4-м выглядит не так уж внушительно. При этом прослеживается закономерность: *чем дольше предприятиям удавалось сдерживать отпускные цены на свою продукцию, тем более значительный рост у них наблюдался*. И наоборот: *чем раньше и резче поднимались цены, тем сильнее страдали физические объемы*. Исключение составляют отрасли, в которых, несмотря на удерживание цен, не было подъема или даже имел место значительный спад. Это *машиностроение*, потребность в продукции которого снизилась к ноябрю до 70% от уровня сентября, главным образом, по причине финансового ослабления большинства основных заказчиков – других предприятий машиностроения; *промышленность стройматериалов*, где сильнее ценового фактора сказался традиционный для Сибири сезонный спад строительной активности; а также отрасль *связи*, на которую решающее воздействие оказали антикризисные мероприятия большинства компаний реального сектора и катастрофическое сокращение реальных доходов населения в этот период³.

Но что касается тех отраслей, которые до кризиса действительно испытывали финансовые сложности из-за иностранных конкурентов – *пищевая промышленность, производство потребительских товаров*, по некоторым видам продукции *полиграфия, легкая промышленность*, то именно в этих отраслях ожидался наиболее существенный промышленный подъем, и именно в этих отраслях объемы производства увеличились

¹ См., например: Эксперт. 1999. №17.

² Дальнейший анализ проводится на примере Новосибирской области.

³ Надо сказать, что процесс общего обеднения населения в этот период сопровождался в Новосибирской области процессом концентрации доходов: доля населения, имеющего душевой доход ниже среднего уровня, увеличилась с 58.9% в июле до 59.1% в декабре, индекс Джини вырос за этот же период с 0.253 до 0.261!

не в той мере, которая позволила бы говорить о протекании массового процесса импортозамещения (см. рис. 5.1).

Объяснение этому следующее. Экономический рост действительно был и на каком-то участке даже был достигнут путем импортозамещения. Но по большинству позиций массовым это явление стало лишь в конце ноября – декабре.

Более качественно этот процесс отслеживается по результатам наблюдений за состоянием магазинных прилавков на протяжении 4-го квартала 1998 г. Импортная продукция была раскуплена относительно быстро. Новых поставок ввиду учетверения ее закупочной стоимости практически не производилось. Но и ожидание отечественных заменителей затянулось: примерно на протяжении двух месяцев вследствие резко возросшего спроса теперь уже на отечественные товары по ряду позиций периодически возникал товарный дефицит. Лишь к декабрю, по мере наращивания объемов производства потребительских товаров, процесс импортозамещения стал интенсифицироваться и, по крайней мере, по основным позициям отечественные продукты, наконец, заняли освободившееся для них место.

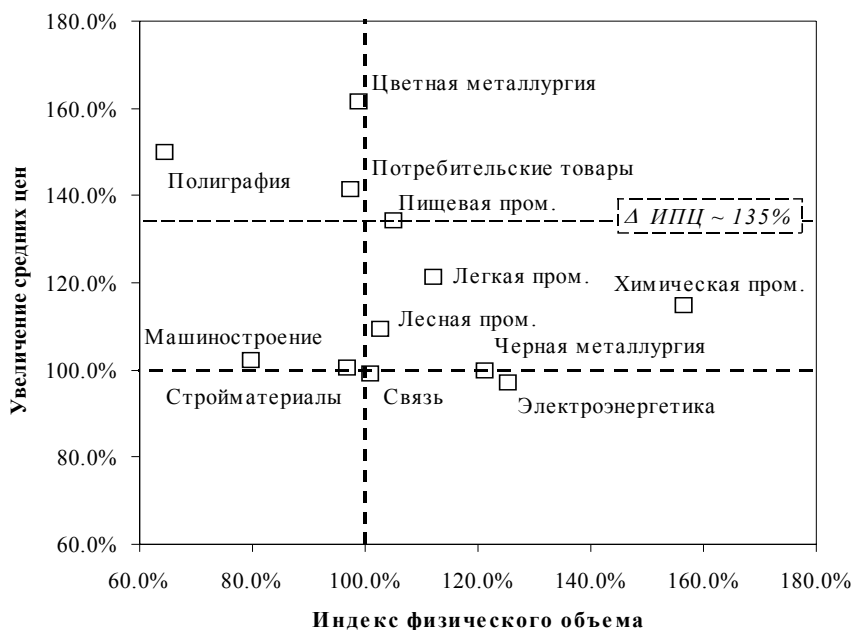


Рис. 5.1. Цены и физические объемы производства, 4 кв. '98 г. к 3 кв. '98 г. в %

В итоге по причине "медлительности" ряда товаропроизводителей рост в 4-м квартале получился не таким уж внушительным, как ожидалось. А на фоне увеличения доли убыточных предприятий к концу года с 43% до 53% он выглядит еще менее убедительно.

Возникает ряд вопросов. **Во-первых**, как структурно выглядел экономический подъем в конце 1998 г. и какие процессы протекали на рынках готовой продукции в этот период? А **во-вторых**, если учесть, что в России с кризисом сложилась, пожалуй, наиболее благоприятная возможность для экономического подъема за последнее десятилетие, а также если вспомнить, что, по многим оценкам, в России к началу финансового кризиса более 50% производственных мощностей было свободно, тогда **почему при благоприятной ситуации для сколько-нибудь значительного увеличения производства целым отраслям потребовалось до 3-х месяцев? Не смогли или не захотели?** Какие мотивы за этим стояли?

Поведение компаний в условиях кризиса

Ключ к разгадке кроется в самом вопросе: *были те, кому все удалось; были те, кто не смог; были и те, кто не захотел*. Как показывают исследования отдельных предприятий, при принятии решения относительно существенного увеличения объема выпуска руководители опирались, главным образом, на два фактора: *ожидаемой пользы* от увеличения объема производства и наличия необходимых *возможностей* для его достижения.

	Стратегическое решение	Решение от возможностей
Выпуск увеличен	Завоевание (расширение) рынков ①	Отклик на внезапный рост спроса ②
Выпуск не увеличен либо снижен	Осознанное выжидание ④	Простой из-за неустраняемых ограничений ③

Рис. 5.2. Модели поведения в кризисной ситуации

В соответствии с этим, все предприятия, вне зависимости от отраслевой принадлежности можно условно разделить на 4 группы по моделям поведения в послекризисный период (рис. 5.2.)⁴. В соответствии с делением вычлняются следующие типы поведения: (1) своевременное осознание предоставленного шанса и, в условиях наличия производственных возможностей, принятие курса на завоевание рынков; (2) ситуация недооценена стратегически, но производственные возможности позволяют отреагировать на внезапные скачки спроса; (3) вне зависимости от понимания ситуации предприятие столкнулось с трудно устранимыми в короткий срок проблемами, не позволившими ему быстро нарастить производство; (4) потенциальный эффект увеличения выпуска неясен, либо оценен отрицательно, и предприятие занимает выжидательную позицию, не увеличивая, а в отдельных случаях даже приостанавливая производство.

Таким образом, представленная схема наглядно показывает, что общий *незначительный рост явился результатом агрессивных атак на рынок со стороны одних предприятий и осторожных действий (вплоть до полной остановки производства) со стороны других*. По существу произошло перераспределение рынка между российскими товаропроизводителями: предприятия 3-го и 4-го квадрантов стали быстро уступать позиции предприятиям 1-го и 2-го квадрантов, невольно, предоставив последним вдвойне благоприятную возможность.

Дело в том, что российский реальный сектор за годы преобразований стал совершенно неконкурентоспособным по отношению к иностранным производителям. Ценовая конкуренция с зарубежной продукцией, заметно превосходящей по качеству российские аналоги, не сулила долгосрочного эффекта, поскольку в период стабилизации потерянные иностранными производителями позиции вновь неизбежно будут возвращены за счет тех потребителей, которые ориентированы на качественный продукт⁵. Преимущества, предоставленные девальвацией, носят временный характер, и это понимают многие руководители.

По этой причине решение проблемы стали искать в другой плоскости. Отечественные конкуренты производят практически идентичную продукцию. Для того, чтобы отнять у них часть рынка, нет надобности осуществлять модернизацию производства. Таким образом, добиться расположения со стороны "чужих" покупателей отечественной продукции и легче, и сулит более долгосрочную пользу.

В итоге кризисная ситуация явилась поводом для конкурентных войн и серьезного передела рынков внутри ряда отраслей. Особенно показателен пример внезапно разразившейся конкурентной войны в *молочной отрасли*, где характерным в поведении "нападающих" стало значительное расширение сбыта и ассортимента продукции при снижении (!) номинальных рублевых цен, что выглядело еще более решительным на фоне

⁴ Данное деление является условным и приводится для большей наглядности анализа.

⁵ Так произошло со всей российской экономикой, когда на рынок были впервые допущены иностранные производители. Даже по завышенным в десятки раз ценам их продукция пользовалась устойчивым спросом со стороны определенного контингента.

ослабления рубля и сезонного подъема цен на сырое молоко⁶. Аналогичные процессы в молочной отрасли протекали и в соседних с Новосибирской областью регионах Сибири, о чем свидетельствует существенно изменившаяся география поставок молокопродукции. Последнее стало возможным благодаря тому, что многие молочные предприятия за 1995–1998 гг. освоили производство продукции длительного хранения и оказались готовыми к тому, чтобы выйти за пределы своих регионов⁷.

В атаках на производителей импортной продукции наибольших успехов добились производители вино-водочной и пивной продукции, мясных и колбасных изделий, напитков и соков, картофельных и кукурузных чипсов, а также ряда других продуктов и товаров народного потребления, потребительские свойства которых схожи с импортными аналогами. В силу ценового фактора этим производителям удалось практически полностью вытеснить иностранных конкурентов.

Для ряда же областных предприятий пищевой промышленности, предприятий легкой промышленности, а также небольших компаний, которые также решили поучаствовать в переделе рынков, но которым оставалось лишь следовать за ценовыми лидерами, рост производства был лишь естественной реакцией на увеличение спроса в условиях, когда производственные мощности позволяют это сделать (предприятия 2-го квадранта). Таких предприятий большинство среди тех, кто внес положительную составляющую в показатели роста отрасли. Их просчетом была лишь недооценка силы происходящих преобразований и, как результат, отставание от лидеров.

Но большое количество предприятий в период кризиса столкнулось с серьезными проблемами, не только не позволяющими быстро нарастить объемы выпуска, но и практически неустраняемыми в короткий промежуток времени (предприятия 3-го квадранта). Таких проблем множество и они разнообразны, но как будет показано далее, все они взаимосвязаны и вызваны в большинстве своем неэффективным руководством в докризисный период. Рассмотрим некоторые из них.

Миф о свободных мощностях. Многие предприятия, как это не покажется странным на первый взгляд, столкнулись именно с ограничениями по производственным мощностям. У одних "свободные мощности" сданы в аренду, хотя формально числятся на балансе предприятия, у других они представлены преимущественно металлическим ломом, неспособным к функционированию вследствие физического износа, у третьих – это "мощности", с помощью которых можно производить только продукцию десяти-летней давности, ныне не востребованную рынком, а у четвертых они являются элементом серьезно разбалансированного техпроцесса⁸. То есть в подавляющей своей части **статистику по свободным мощностям формируют преимущественно непригодные для текущего использования единицы оборудования**. А значит, колоссальный резерв мощностей в российском реальном секторе напоминает, скорее, желанную легенду, нежели реальность. Этот факт и был лишним раз подтвержден кризисом, когда превысить докризисный уровень производства, вопреки ожиданиям, удалось немногим.

Реструктуризация рынков, также имевшая место в период кризиса во многих отраслях, привела к тому, что продукция, которую они производили, оказалась практически невостребованной. Именно по этой причине отрасль **машиностроения** оказалась в разряде наиболее сильно пострадавших (см. выше). Схожей была ситуация и в **полиграфии**: спрос на наиболее высокодоходную рекламно-представительскую продукцию обрушился в этот период по причине ослабления финансового состояния основных ее потребителей – коммерческих банков и туристических агентств, масштабы деятельности которых драматически снизились с обвалом рубля. В результате быстро перестроиться смогли лишь те, чье печатное оборудование позволяло эффективно производить продукцию иного профиля. А не повышать цены на высококачественную полиграфическую продукцию эти компании не могли, поскольку практически все основные материалы (бумага, триадные краски, лаки, фотоформы и офсетные пластины) приобретаются полиграфистами за валюту. **Реструктуризация рынков, имевшая место в этих и других отраслях, явилась своеобразным тестом на технологическую мобильность предприятия, успешно справились с которым лишь наиболее подготовленные для деятельности в условиях рынка.**

Финансовые ограничения явились одним из наиболее весомых сдерживающих факторов для предприятий, у которых на момент кризиса оставалась валютная задолженность (кредиты, неоплаченные контракты иностранным поставщикам оборудования и т.д.). Такие предприятия не могли не только заказать сырье по выросшим в несколько раз ценам, но и аккуратно платить заработную плату, которая в России часто выступает в таких случаях источником финансирования. А поскольку в России не любят брать кредиты, то те, кто пошел на увеличение оборотных активов, связанное с новыми закупками, начали накапливать задолженность по заработной плате, затормозив в итоге и без того обесценившиеся доходы населения. Кроме

⁶ Именно из-за сезонного удорожания сырого молока многим молочным предприятиям ценовая война оказалась просто "не по карману": в целом по отрасли, по данным Новосибирского облкомстата, цены за 4-й квартал все-таки выросли почти в 1,5 раза.

⁷ Например, для того, чтобы установить на предприятии линию по производству и розливу стерилизованного молока, отвечающего мировым требованиям по качеству, необходимо не больше 2 млн. долларов США. По этой причине модернизация в молочной промышленности и ряде других отраслей пищевой промышленности шла в докризисный период интенсивными темпами.

⁸ Особенно этим "больны" предприятия машиностроения, строившиеся под другую номенклатуру производимой продукции.

того, значительные финансовые ресурсы были переориентированы на валютные спекуляции, от чего еще сильнее пострадало производство.

Некачественное управление предприятием также является формой трудно устранимых ограничений. Например, это иммобильность из-за избыточного неквалифицированного персонала или неэффективной организационной структуры, неэффективное финансовое управление, потеря рынков сбыта, сильная вовлеченность в бартерные отношения и т.д. Особенно важная и распространенная в России проблема – нерациональное управление оборотным капиталом. **Еще задолго до кризиса в производственных программах многих предприятий уже существовали продукты, целесообразность производства которых не мог объяснить ни один из руководителей.** Между тем в подавляющей своей массе такие продукты являлись основной причиной дефицита необходимых для расширения производства оборотных средств⁹. Расчеты на основе имитационных моделей таких предприятий показывают, что **простое исключение некоторых продуктов из производственной программы позволило бы им избежать возникших в кризисный период проблем.**

К тем, кто "не смог", относятся и практически все **естественные монополисты**. Особенно это касается железнодорожного транспорта, телекоммуникаций и энергетики, где объемы производства зависят в большей степени от макроэкономической ситуации и воли потребителей их услуг, нежели от руководства самих предприятий. Осложнило для них ситуацию **государственное регулирование**: "связистам" разрешили поднять тарифы только на международную связь, "энергетики" не поднимали вовсе, "железнодорожники" еще в августе 1998 г. снизили (!) тарифы в среднем по отрасли на 25%.

В итоге большинство естественных монополий оказались пассивными созерцателями послекризисных проявлений в экономике. Их антикризисные меры опирались, в основном, на сокращение затрат, которое у большинства из них возможно только при условии кардинальной реструктуризации системы управления – процесса, на который уходят годы.

Естественным с такой точки зрения было и удивление руководства многих из этих предприятий по окончании 1-го квартала 1999 г., когда вдруг доходы неожиданно выросли. **По причине отсутствия стратегии и продуманного комплекса действий вопрос, что делать с внезапно появившимися деньгами в ситуации, когда их не ожидали, решался везде по-разному и опять-таки далеко не всегда эффективно,** что уже во 2-м квартале 1999 г. отрицательно сказалось на их финансовых результатах.

Остается еще одна группа предприятий – те, кто по разным причинам занял выжидательную позицию в надежде на скорую стабилизацию. В ситуации, когда курс рубля к доллару менялся беспрецедентными для России темпами, аналитики выступали с самыми противоречивыми прогнозами, и даже проект государственного бюджета на 1999 г. постоянно наталкивался на необходимость корректировки ожидаемого валютного курса, возникла неразбериха, в которой многие руководители просто растерялись. Рост объема производства порождает обычно значительную потребность в оборотном капитале, инвестировать в который в ситуации неопределенности многим показалось делом рисковым. В результате кризис многими был воспринят как повод для приостановки производства с целью пережидания потрясений¹⁰.

Но не только риск неопределенности играл здесь важную роль. Ряд предприятий, находясь на протяжении многих лет в "предбанкротном" состоянии, столкнулся с "угрозой" получения значительной рублевой прибыли при том, что в валюте это были все-таки колоссальные убытки. В такой ситуации, во-первых, генерировать базу для налога в условиях отсутствия денег многим справедливо кажется неразумным. Во-вторых, все понимают, что, однажды заплатив налоги сполна, можно надолго потерять статус потенциальных банкротов и оказаться перед необходимостью начать выплачивать многолетние долги по налогам, которые *de facto* пока не требуют. В такой ситуации многие просто решили сохранить свои позиции, что для них стратегически оказалось более выгодным.

И решающую роль здесь играет не "тяжесть налогового пресса", на которую любят часто ссылаться в России, когда вспоминают об убыточных предприятиях: исследования показали, что она не так уж велика и вполне посильна. Просто в современной России некоторые, с молчаливого согласия государства, могут себе позволить не платить налоги в надежде (и, видимо, не без оснований) на то, что накопившиеся долги им когда-нибудь "простят". Как правило, это предприятия с большим количеством занятых, выпускающие продукцию, невостребованную рынком. Противоположный полюс составляют предприятия, для которых угроза принудительного банкротства носит реальный характер¹¹ (особенно показательный пример – малый бизнес).

⁹Подробнее влияние производственной программы на структуру оборотного капитала см.: Герцог И. Программа выпуска, оборотный капитал и цена компании // Проблемы теории и практики управления. 1999. №3; см. также: Герцог И. Моделирование финансовых особенностей продуктов: "доноры", "реципиенты" и их влияние на цену компании // Динамические модели экономических систем. Новосибирск, ИЭиОПП СО РАН, 1999.

¹⁰ На некоторых предприятиях производство останавливалось на 1–2 недели.

¹¹Практика показывает, что банкротство для промышленных гигантов в России – вещь нереальная. Хотя многие известные исследователи (см., напр., *Стиллиц Дж.* Куда ведут реформы? // Вопросы экономики. 1999. №7) утверждают, что именно наличие реальной угрозы банкротства является мощным стимулом для предпринимателей. В России пока таким образом "стимулируется" лишь малый сектор, а также ряд эффективных крупных и средних предприятий, пока еще согласных платить налоги.

Эта часть предприятий вынуждена по российским правилам игры платить налоги полностью, а точнее в той мере, в которой их не удастся "увести" из отчетности.

Таблица 5.1

**Сопоставление целевых задач при принятии управленческих решений
в теории корпоративных финансов и российской управленческой практике**

Объект принятия решения	Целевая задача при принятии решения	
	В теории и исходя из "экономической целесообразности"	На деле на большинстве российских предприятий
Персонал	Минимизация избыточного персонала для увеличения эффективности трудовых затрат	Максимизация численности подчиненных для роста статуса руководителя
Инвестиции	Направление инвестиций в высокоэффективные проекты	Распределение финансовых ресурсов в "боковиках" и сокрытие реальной отдачи капитала
Прибыль	Максимизация прибыли	Минимизация прибыли
Налоговые платежи	Оптимизация объектов налогообложения и графика платежей	По возможности не платить налоги, ссылаясь на "бедность"
Кредитные ресурсы	Привлекать в эффективные проекты, дающие отдачу, превышающую ставку по кредиту	Подожждать с проектами, но не привлекать кредиты ни в коем случае
Продажи продуктов	Продавать по возможности дисциплинированным покупателям, иногда жертвуя объемами	"Растолкать" как можно больше для увеличения объема отгрузки и максимизации комиссионного вознаграждения менеджеров по продажам
Ценовая политика	Предоставлять скидки для ускорения оплаты и увеличения продаж	Продать хоть и по бартеру, но по существенно завышенным ценам
Снабженческая политика	Рационализация поставок для сокращения запасов	"Запас карман не тянет" – забить склад и долго к этой проблеме не возвращаться
Интерес собственников	Получать доходы через дивиденды	Получать доходы путем нелегального выведения средств из операционной деятельности

Существующая таким образом налоговая дискриминация приводит к тому, что *эффективные предприятия вынуждены содержать неэффективный сектор через систему сбора налогов и распределения дотаций*. Экономика "скопировала" для реального сектора правила, "живущие" обычно в социальной сфере. В итоге выделились те, кто создает распределяемую финансовую массу (предприятия-доноры), и ее нетто-потребители (предприятия-реципиенты). Закономерный результат: реципиенты настолько за последние годы к этому привыкли, что у них в решающий момент просто не оказалось стимулов для перехода в доноры¹², что не могло не отразиться на мотивации руководителей и их поведении до и после событий августа 1998 года.

Если подвести итоги, то можно сказать, что лидеры конкурентных войн (квадрант 1) довольно прочно закрепились на новых рынках и заметно улучшили свое финансовое положение. Предприятия 2 квадранта тоже получили свою часть "общего пирога", но с некоторой потерей эффективности в октябре – ноябре. Более всех пострадали предприятия 3 и 4 квадрантов, оказавшиеся неготовыми для принятия оперативных решений и потерявшие время, утратив рынки и значительно ухудшив свое финансовое состояние.

"Институциональные ловушки" и проблемы теории и практики управления¹³

Анализ причин описанных выше процессов в очередной раз подтверждает существование в России стихийно сформировавшихся *неэффективных устойчивых норм*, так называемых "*институциональных ловушек*"¹⁴, позволяющих в конкурентной среде выживать нежизнеспособным производствам. Как результат –

¹²Подробнее см., например: *Алексеев А., Герцог И.* Национальные особенности формирования оборотного капитала // ЭКО. 1997. №10.

¹³Совпадение с названием известного журнала носит случайный характер.

¹⁴См. также: *Макаров В., Клейнер Г.* Бартер в России: институциональный этап // Вопросы экономики. 1999. № 4; *Алексеев А., Герцог И.* Бартер и власть: виртуальные законы российской экономики // Проблемы теории и практики управления. 1998.

отсутствие у высших менеджеров многих промышленных предприятий стимулов к эффективному руководству, поскольку *вести эффективную деятельность в сложившихся условиях для них оказывается невыгодным*. В этом и заключается неэффективность сложившихся институтов, явившихся результатом приспособления реального сектора к государственным социально-экономическим экспериментам.

В итоге одни предприятия за период реформ были доведены до того, что оказались просто не в состоянии оперативно управлять производством. Другие же воспользовались предоставленным им шансом просто не захотели, отдав предпочтение своему прежнему статусу.

Многое объясняют основные мотивы, лежащие в основе управленческих решений российских менеджеров, которые были выявлены в ходе 6-ти лет исследований (с 1994 по 1999 гг.) деятельности нескольких десятков крупных и средних предприятий Западной Сибири¹⁵. Некоторые результаты сведены в таблицу (см. табл. 2.1), в которой основные стимулы и мотивы российских менеджеров сопоставляются с целевыми задачами, из которых исходит классическая теория корпоративных финансов, "радеющая" за улучшение состояния управляемого предприятия.

Список можно продолжить. Очевидный результат сопоставления – прямое противоречие между теорией и практикой. Этот феномен еще иногда называют русским менталитетом, российским подходом к руководству, другими терминами, идущими от некоей "особенности русской души". *Важно то, что в любом случае за этим стоит иная мотивация руководителей, которая не способствует повышению эффективности реального сектора*. А значит, ожидать, что в России начнется экономический подъем при таком подходе к руководству, было бы неправильным. Этот факт в значительной степени и помешал экономике реализовать потенциал роста, предоставленный девальвацией.

* * *

Таким образом, экономический рост и импортозамещение в конце 1998 г. могли протекать с более высокими темпами. Но *сложившаяся в России за годы реформ институциональная система привела к тому, что значительная часть реального сектора оказалась неспособной к оперативным действиям*: одни "довели" предприятие до полной иммобильности, а другим статус "бедных и несчастных" сулит большее благополучие, чем прямые экономические выгоды от эффективной деятельности. В итоге многими было просто упущено время, антикризисные меры на предприятиях часто были сумбурными и непродуманными, а заплатило за все это опять население, которое в России стало традиционным "спонсором" подобных мероприятий.

Вряд ли произошедшее в 4-м квартале 1998 г. само по себе окажет судьбоносное влияние на российскую экономику. Это всего лишь один из эпизодов. Но он показателен и позволяет убедиться в том, что *пока в России существуют условия, позволяющие функционировать неэффективным производствам, рассчитывать на долгосрочный экономический подъем не приходится*. "Институциональные ловушки", помимо всего прочего, опасны еще и тем, что они "засасывают", подобно наркотику. Как показывает анализ, за 10 лет трансформаций в России реальный сектор оказался втянутым в них уже довольно глубоко.

Весь 1999 год предприятия собирали "дивиденды", "подаренные" девальвацией. Не происходило почти ничего для того, чтобы направить часть "нежданных" денежных притоков на модернизацию производства и реформу управления, чтобы хоть как-то приблизиться к иностранным производителям по реальному уровню конкурентоспособности. Реальный сектор действует в тех же условиях, в той же удобной, но неэффективной институциональной системе, которую себе создал. И если в ближайшее время не предпринимать каких-то решительных шагов для реформирования институтов, то дальнейшее развитие событий может повлечь гораздо более опасные проявления, чем те, которые мы сегодня наблюдаем.

№ 5; Российская экономика: условия выживания, предпосылки развития (доклад ГУ-ВШЭ) // Вопросы экономики. 1999. № 7.

¹⁵ Необходимо отметить, что в анализе речь идет о предприятиях, которые хотя бы раз работали с консультантами. Практика показывает, что это самая "продвинутая" часть реального сектора. Сегодня можно с уверенностью говорить о том, что на остальных предприятиях дела, как правило, обстоят значительно хуже.