

# Факторы конкурентоспособности

## Использование мирового опыта в российских условиях

Продолжение



Канд. экон. наук В.С. Сиренко – зав. Центром особых экономических зон и регионального сотрудничества НИИВС ГУ-ВШЭ

*«Учитывая особенности машинной индустрии и современных методов бизнеса, можно с определенной уверенностью утверждать, что использование кредита, независимо от ссудного капитала, и арендные отношения получают настолько широкое распространение, что позволяют охватывать все блага в процессе их обработки, начиная от сырья и вплоть до готовых изделий».*

Торстейн Веблен,  
американский экономист начала XX века

### 1. Адаптация исландских компаний к требованиям мирового рынка

Основной особенностью исландской экономики является преобладание прямых инвестиций над портфельными, но не только в свою собственную экономику, а и в перспективные предприятия других стран (в России в общем объеме иностранных инвестиций прямые инвестиции составляют только около 25 %, остальная доля – портфельные инвестиции). Образно говоря, пока инвесторы других стран «играют на биржах», приобретая ценные бумаги, в том числе спекулятивного характера, исландцы интенсивно скупают по всему миру перспективные предприятия, расширяя масштабы своего бизнеса. Для расширения эффективной деятельности своих компаний исландцы решительно пересекают границы собственного внутреннего рынка. В целях поддержки деятельности национальных компаний на мировом рынке исландское правительство ведет активную деятельность по участию в международных организациях. В послевоенное время Исландия становилась членом ведущих международных организаций: 1945 г. – Международный валютный фонд (МВФ) и Международный банк реконструкции и развития, 1946 г. – Организация Объединенных Наций (ООН), 1949 г. – Организация по экономическому сотрудничеству и развитию (ОЭСР), 1950 г., – Совет Европы, 1952 г. – Северный Совет, 1956 г. – Международная финансовая корпорация (МФК), 1961 г. – Международная ассоциация по развитию (IDA), 1964 г. – Международное соглашение по тарифам и торговле (ГАТТ), 1970 г. – Европейская ассоциация свободной торговли (ЕАСТ), 1975 г. – Организация по безопасности и сотрудничеству в Европе (ОБСЕ), 1990 г. – Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР), 1994 г. – Европейская экономическая зона (ЕЭЗ), 1995 г. – Всемирная торговая организация (ВТО).

Кроме непосредственной поддержки государством, исландские компании пользуются активной поддержкой государственно-пенсioenного фонда и коммерческих банков страны. Политика полной занятости и высокой заработной платы работников, проводимая государством в течение десятилетий, предопределила на длительный период быстрый рост накоплений пенсионного фонда страны.

Активы исландского пенсионного фонда увеличились с 50 % от объема ВВП в 1994 г. до 120 % по сравнению с объемом ВВП в 2005 г. Такой быстрый рост накоплений пенсионного фонда стимулировал в последнее десятилетие ускорение темпов

роста экономики Исландии. Средства пенсионного фонда активно использовались для прямых иностранных инвестиций в ведущие компании. Другим источником финансирования деятельности основных исландских компаний явились коммерческие банки, которые появились в Исландии в 1886 г. С 1886 по 1930 г. было создано два коммерческих банка. Вступление Исландии в 1970 г. в ЕАСТ, в 1994 г. – в ЕЭЗ и в 1995 г. – в ВТО ускорило проведение финансовой либерализации и создание в стране системы современных частных банков. В 1995 г. в Исландии был принят закон о прямых иностранных инвестициях. С 1999 по 2003 г. были приватизированы основные государственные коммерческие банки Landsbanki и Bunadarbanki, инвестиционный кредитный фонд был включен в банк Glitnir – основной банк кредитования исландской рыбной отрасли. В результате расширения масштабов кредитования исландских компаний, ведущих активную деятельность на международном рынке, общие активы исландских коммерческих банков выросли со 120 % от ВВП страны в 2001 г. до 500 % от ВВП в 2006 г. **Решающее значение в обеспечении международной конкурентоспособности исландских компаний имеет система их кредитования под государственные гарантии. Применение этой системы на практике вызывало беспокойство ряда международных агентств, которые пытались отговорить исландское правительство от применения подобной практики.**

В то же время, государственные гарантии кредитов коммерческих банков передовым высокотехнологичным компаниям имеют глубокий экономический смысл, так как являются актом общественного признания их достижений на международной арене. Сущность государственных гарантий коммерческих кредитов состоит в стимулировании планомерного сознательного сотрудничества исландских предпринимателей и банкиров с целью обеспечения их эффективной работы на мировом рынке. Государственные гарантии кредитов исландских частных банков также означают, что в активной деятельности на мировом рынке этих компаний участвует вся нация. В результате стимулирования государством прямых зарубежных инвестиций в исландские компании, их объем с 1998 г. по 2005 г. увеличился в 84,5 раза и составил в 2005 г. 45,4 % от ВВП. Нарастающую активность по увеличению прямых зарубежных инвестиций предпринимают исландские рыбохозяйственные компании.

## 2. Механизм адаптации

Под адаптацией, в общем случае, понимается заранее произведенное приспособление объекта к изменениям внешней окружающей среды, результатом которого является продолжение его функционирования в новых условиях. Основным фактором изменения внешней среды предприятий, действующих на современном мировом рынке, является усиление глобальной конкуренции. В результате изменений, к требованиям международной конкуренции могут приспособиться только предприятия, активно использующие для повышения эффективности своей деятельности современные экономические, финансовые и правовые инструменты.

**Ключевым фактором адаптации предприятия к условиям международной конкуренции является совершенствование его организационной структуры.** Под организационной структурой необходимо понимать взаимосвязь вертикальных и горизонтальных звеньев системы управления предприятием.

Усложнение производственных задач приводит к росту управленческой вертикали путем увеличения числа уровней управления. Это позволяет усилить координацию и контроль в процессе решения сложных задач и, путем объединения усилий персонала предприятия, доводить их решение до конца. Однако в условиях высокой вертикальной структуры управления, решение производственных задач дается дорогой ценой: в результате замедления информационного обмена на разных уровнях управленческой иерархии растягиваются сроки решения, снижаются стимулы роста квалификации кадров, увеличиваются постоянные производственные затраты и, в результате их роста, снижается рентабельность производства. Поэтому предприятия с пирамидальной (высокой) управленческой структурой могут быть оправданы только в сфере предоставления государственных услуг большому числу частных коммерческих предприятий.

Поскольку эти услуги однородны и одновременно предоставляют большому числу частных коммерческих предприятий, определяющим критерием производства является надежность их создания и применения, а не обеспечение рентабельности. Совершенствование организационной структуры частных коммерческих компаний должно осуществляться путем выявления и ликвидации излишних звеньев управленческой вертикали и соответствующего делегирования управленческих полномочий нижним звеньям производственной иерархии. Основным стимулом совершенствования организационной структуры путем сокращения звеньев управленческой вертикали и делегирования управленческих полномочий нижним звеньям производственной иерархии, является усиление специализации производства и, наряду с расширением масштабов производства, увеличение диапазона управленческого контроля, которое, в сочетании с делегированием управленческих полномочий на нижние уровни производственной иерархии, сокращает потребность в численности работников управления и приводит, при условии расширения масштабов производства, к резкому сокращению постоянных производственных затрат, что воздействует на увеличение размера прибыли и на устойчивый рост рентабельности производства.

Для обеспечения устойчивого роста рентабельности производства определяющим фактором становится не численность специалистов, занятых в частной компании, а их качественный уровень профессиональной квалификации. Изложенное подтверждает основное положение, заключающееся в том, что ключевым фактором адаптации частной коммерческой компании к условиям международной конкуренции является совершенствование организационной структуры предприятия. Именно этот фактор создает условия для увеличения прибыли, получаемой с каждой единицы производимой продукции и, тем самым, способствует созданию мощных стимулов для расширения масштабов производства продукции. Одновременное совершенствование организационной структуры компании, в сочетании с расширением

масштабов производства, в свою очередь, стимулирует рост квалификации персонала и техническое обновление производства, усиливает значение быстрой информационной обратной связи между изменением международной конъюнктуры и принимаемыми в компании управленческими решениями.

Превосходство исландских рыбохозяйственных компаний в организационной структуре и масштабах производства специализированной рыбопродукции и составляет их основное конкурентное преимущество по сравнению с рыбохозяйственными компаниями других стран.

В этом отношении показателен также опыт Японии в период бурного роста ее экономики в 1950-1960 годы. Созданный в феврале 1955 г., Японский центр производительности объединил усилия отдельных компаний по рационализации производства на основе его технического обновления и совершенствования их организационной структуры. В результате, эти процессы приобрели массовый характер (*Управление фирмами в Японии. Изд. «Прогресс», Москва, 1969г., стр. 37*). В указанной работе отмечается, что «... с наибольшей интенсивностью за весь четырехлетний период перемены в организационной структуре компаний происходили со второй половины 1958 и до конца 1959 г.», а основной акцент делается на то, «...какие факторы лежали в основе этой, так называемой, революции в области организационной структуры...» (*там же стр. 75*).

И хотя японские авторы подчеркивали, что «новые сферы нельзя осваивать «спустя рукава», как какой-то подсобный промысел, что часто имеет место при использовании побочных продуктов» (*там же стр. 135*), все же основная ориентация японских компаний на диверсификацию производства снизила эффективность мероприятий по совершенствованию их организационной структуры в долгосрочной перспективе.

Успехов в обеспечении международной конкурентоспособности, в конечном счете, добились не диверсифицированные, а специализированные японские компании, прежде всего, электротехнические и автомобильные.

Огромные преимущества развития специализированного производства в японской экономике были использованы не полностью. Сущность делегирования полномочий на нижние уровни производственной иерархии, прежде всего, состоит в передаче прав на принятие оперативных решений по выполнению дополнительного объема специализированных работ.

Децентрализация производства в специализированной компании является способом обеспечения наилучших условий для быстрой передачи и распространения в ней передового технологического и управленческого опыта выполнения специализированных работ. Восприимчивость персонала компании к передовому технологическому и управленческому опыту зависит, прежде всего, от совершенствования организационной структуры компании и, являющегося ее следствием, усиления информационной обратной связи от изменения международной конъюнктуры ко всем уровням управления компанией.

В условиях либерализации производственных отношений каждому работнику должно быть предоставлено право на выполнение одной и той же работы в большем объеме, при условии ее качественного выполнения. Каждый человек в каждый данный момент в состоянии выполнять квалифицированно только часть определенной работы. Для обеспечения стимулов по выполнению работником большего объема однородных работ, должны быть созданы необходимые условия для технического обновления производства на рабочих местах и эффективная система управления трудом.

Основными целями системы управления трудом являются: обеспечение максимального повышения общего уровня квалификации персонала компании, создание благоприятных условий труда и преодоление ограничений процесса роста производительности труда работников. В связи с задачами эффективного достижения этих целей в систему управления трудом входят следующие компоненты:

1. формирование новых рабочих мест на основе технического обновления производства и обеспечение долгосрочной занятости работников;
2. мотивация персонала к деятельности, обеспечивающей эффективное достижение стоящих перед компанией долгосрочных и текущих целей;
3. избирательный подбор кадров и формирование самоуправляющихся рабочих групп;
4. разработка и применение в широких масштабах программ подготовки и переподготовки работников на рабочих местах;
5. распространение передового производственного опыта, организация трудового состязания между рабочими группами;
6. обеспечение одновременного и пропорционального роста производительности труда и заработной платы.

Системное обеспечение этих функций является основой подъема общего уровня квалификации персонала и максимального роста производительности труда работников.

Ограниченные ресурсы рабочей силы в Исландии делают актуальным процесс постоянного совершенствования системы управления трудом в исландских компаниях. Это, в свою очередь, позволяет им сразу после образования вести свою деятельность в международных масштабах. Исландское государство поощряет широкомасштабную подготовку молодежи в зарубежных университетах и технических учебных заведениях. Это делает молодых управленцев исландских компаний восприимчивыми к мировому технологическому и управленческому опыту. В соответствии с накопленным технологическим и управленческим опытом, исландские предприятия, как правило, работают в узкоспециализированных сферах, быстро занимая специфические ниши на мировом рынке. В результате, в исландской экономике постоянно расширяются потребности в подготовке квалифицированных кадров управленцев, способных в процессе своей практической деятельности распространять передовой технологический и управленческий опыт на свою деятельность в других странах в соответствии с международными стандартами. Исландия все больше превращается в нацию управленцев, обладающих самым современным международным производственным опытом. Эффективной системе управления трудом персонала соответствует плоская (сжатая по управленческой вертикали) организационная структура компаний, которая позволяет быстро перестраивать направление и способы производства и, таким образом, гибко приспосабливаться к изменениям мировой конъюнктуры путем внедрения в производство инноваций, основанных на самом передовом технологическом и управленческом опыте. Это делает исландскую продукцию конкурентоспособной и позволяет систематически расширять масштабы и сокращать сроки осуществления производственных инноваций. Опережающий рост производительности труда, основанный на постоянных инновациях, сокращает сроки окупаемости инвестиций и создания прибыли, достаточной для ее эффективного реинвестирования в производство. Использование новейшей техники и технологии позволяет производить высококачественную продукцию в соответствии с постоянно меняющимися запросами потребителей в различных странах. Возможности расширения специфических ниш на мировом рынке незамедлительно используются путем расширения производства высококачественной продукции на основе роста производительности труда персонала исландских компаний

### 3. Стратегия исландских компаний на мировом рынке

Долгосрочной стратегией исландских компаний на мировом рынке рыбной продукции является получение максимальной доли от всего объема прибыли, реализуемой на этом рынке странами-поставщиками. Иначе говоря, Исландия стремится занимать здесь господствующее положение в каждый данный момент времени.

В этих целях используется вся совокупность внешних и внутренних факторов, воздействующих на быстрое расширение и рост

эффективности производства. Такими исходными факторами являются: сжатие управленческой вертикали (совершенствование организационной структуры компании) и увеличение доли прибыли на единицу производимой рыбопродукции (на основе повышения ее качества путем использования современной техники и технологии). Действие этих двух факторов – необходимое и достаточное основание для создания стимулов роста производительности труда в исландских компаниях.

Рационализация организационной структуры компании способствует увеличению прибыли через сокращение постоянных затрат на единицу производимой рыбопродукции, а повышение качества последней – на основе повышения цены ее реализации на мировом рынке. Такие инструменты роста производительности труда позволяют исландским компаниям гибко регулировать объемы поставляемой на внешний рынок рыбопродукции в зависимости от сложившейся на нем конъюнктуры. Если она будет благоприятной в тех или иных рыночных сегментах, то ведущие корпорации в состоянии быстро увеличить объемы производства и поставки высококачественной рыбопродукции мировому потребителю по максимальным ценам.

Рост производительности труда в исландских компаниях непосредственно зависит от действия и взаимосвязи двух основных факторов: мотивации и кооперации труда. В современных работах по менеджменту (см., например, *Джон Робертс «Современная фирма»*, Москва, 2007г.) больше рассматриваются противоречия между ними, а не их взаимодействие и взаимодополняемость.

В практике управления западными компаниями акцент делается не на применении коллективных форм стимулирования, а на индивидуальной трудовой мотивации. Очевидно, что при усилении индивидуальной мотивации ослабляется стремление работников к взаимодействию и сотрудничеству в процессе решения производственных задач. И, наоборот, при ослаблении индивидуальной мотивации создаются более благоприятные условия для сотрудничества между работниками и подразделениями компаний. В связи с этим, Дж. Робертс утверждает: «В целом желательными могут быть два вида поведения людей в рамках организации. Назовем их «стимулами» и «взаимодействием». Первый из них относится к разумному, честному, настойчивому стремлению к индивидуальным целям и обязанностям, росту объема продаж подразделения, снижению издержек, внедрению успешной инновации и т.д. Взаимодействие связано с повышением благосостояния других и достижением общих целей – ростом доходов других подразделений, разработкой общего бренда, платежеспособностью, репутацией фирмы среди клиентов и т.д. Понятно, что желательны оба вида поведения. Стимулы способствуют более высокому уровню индивидуальной результативности, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Этот фактор, безусловно, ценен. Но, поскольку существуют различные разновидности поведения, взаимодействие тоже необходимо ...» (см. указ. соч. стр.129). В этом положении противопоставляется благосостояние отдельного работника другим. Данный вывод подкрепляется утверждением Дж. Робертса: «... предоставление более сильных стимулов по отношению к собственным целям заставляет людей концентрировать на них больше внимания и проявлять меньше желания посвящать время задачам, которые нужны другим людям» (там же, стр. 130).

Все эти противоречия успешно разрешаются через механизм коллективной мотивации, если она направлена на рост производительности труда персонала компании как единого целого. Методологически неверно рассматривать совокупную производительность труда персонала компании как результат сложения индивидуальной производительности труда каждого отдельного работника. На данное обстоятельство впервые указал Адам Смит в 1776г. в своем знаменитом труде «Исследование о природе и причинах богатства народов» (см. изд.: Москва, 2007г., стр. 69-70) на примере производства булавок при разделении трудовых операций.



Мотивация максимального роста производительности труда персонала компании должна включать органически взаимосвязанные компоненты: делегирование полномочий рабочим группам по управлению выполнением дополнительного объема специализированных работ, распространение передового производственного опыта, включая финансирование затрат на переподготовку работников и систему коллективного стимулирования. Известный американский специалист по социальной психологии Д. Майерс называл пристрастие к «игре в свою пользу» плохой адаптацией (см. Дэвид Майерс «Социальная психология», Москва, 2000, стр.127). Особенно такая «игра» неприемлема для морских профессий, где от слаженной работы команды, как правило, зависит не только финансовый успех предприятия, но и жизнь членов экипажа. В связи с этим, Д. Майерс подчеркивает: «Обычно при работе в команде поддержка товарищей повышает производительность. Кроме того, «командный дух» улучшает моральный климат» (там же, стр. 260). Обобщая результаты исследований в сфере социальной психологии, Д. Майерс отмечает: «...шестнадцать последующих экспериментов в Азии показали, что люди в коллективистских культурах проявляют меньше социальной лени, чем в культурах индивидуалистических» (там же, стр.241).

При работе в группе, трудовая деятельность каждого работника является дополнительной по отношению к вкладу в общий результат, «усиливая» индивидуальный эффект. Таким образом, общая эффективность работы самоуправляющейся группы проявляется в виде, так называемого, принципа дополненности (данный принцип в теоретической физике сформулировал в свое время Нильс Бор). В связи с этим, Дж. Робертс отмечает: «Две переменные будут дополняющими в том случае, если более интенсивное использование одной из них увеличивает доходы от использования другой. ...предельный доход от использования выбранной переменной увеличивается при использовании любой дополнительно выбранной переменной» (см. указ соч. стр. 48). Применительно к трудовому коллективу, сказанное означает, что при скоординированном применении всех компонентов системы коллективной мотивации труда, передача передового производственного опыта от наиболее квалифицированных работников остальным членам группы, при интенсивном использовании их знаний и умений, позволяет одновременно увеличить производительность труда рабочей группы как единого целого и вознаграждение за труд каждого ее члена.

Дж. Робертс определяет сущность коммерческой фирмы как «уверенность в иерархических, основанных на власти взаимоотношениях, сменяющих внутреннее равенство среди участников, которое присуще рыночным сделкам. Когда Вы приходите работать в фирму, то принимаете право руководства и его представителей управлять Вашим поведением» (там же стр. 125).

Работник при этом приобретает право на взаимодействие с другими членами коллектива в рамках внутреннего распорядка фирмы. Компании с пирамидальной управленческой структурой,

обеспечивают решение стоящих перед ними задач путем координации деятельности всех работников сверху донизу и обеспечения на этой основе кооперации производства и труда между ее внутренними подразделениями.

Однако в компаниях данного типа координация деятельности внутренних подразделений осуществляется при одновременном снижении индивидуальной мотивации работников в результатах их собственной деятельности. Таким образом, в частной компании возникает противоречие между индивидуальной мотивацией и кооперацией труда. В связи с этим, Дэвид Майерс отмечает: «Администрация обыкновенно возлагает всю вину за плохо выполненную работу на ее непосредственных исполнителей, обвиняя их в недобросовестности и лени. А исполнители, скорее всего, ссылаются при этом на какие-то внешние обстоятельства – плохое оборудование, чрезмерную загруженность, проблемы со смежниками, нечеткие руководящие указания и т.д. (см. Дэвид Майерс «Социальная психология», стр. 113-114).

В результате такой ситуации отсутствуют достаточные основания для эффективного использования кооперативного труда, как в интересах компании, так и в интересах сотрудников. В компаниях с плоской (сжатой) организационной структурой имеет место сильная индивидуальная мотивация работников, но для них характерно недостаточное развитие кооперации труда, так как эти компании, как правило, имеют малые размеры. И в тех, и других компаниях производство координирует предприниматель с помощью группы менеджеров. И только если они используют механизм коллективной мотивации подразделений компании и рабочих групп, возрастает эффективность кооперации труда, как в интересах предпринимателя, так и персонала компании. В результате расширения масштабов кооперации труда и ее эффективного использования, одновременно возрастает прибыль предпринимателя, производительность труда и заработная плата персонала. У компании в целом возникает потребность в расширении масштабов кооперации труда. Одновременно растет значимость для компании рабочих групп, состоящих из высококвалифицированных специалистов и рабочих, совместно занятых выпуском специализированной высококачественной продукции. Эти рабочие группы становятся самым ценным активом компании.

Показательно, что на Тайване значение рабочих групп высококвалифицированных специалистов для результатов деятельности компании в условиях усиления глобальной конкуренции поняли еще в начале 1960-х годов. Как отмечал председатель Демократической прогрессивной партии Тайваня Сюй Синьян: «Масштабы тайваньских предприятий малы, как правило, хозяин предприятия и весь персонал сидят в одной комнате, вместе обдумывают и принимают решения. Вследствие этого, хозяин может сам, если надо, заняться черновой работой, а рядовые сотрудники находятся в курсе дел компании. Набравшись опыта, они сами имеют шанс стать предпринимателями. Именно в этом состоит наш секрет успеха» (см. Александр Ларин. Два президента или путь Тайваня к демократии, М., Academia, 2000, стр. 185-186).

С позиций общемировых оценок, исландские рыбохозяйственные предприятия имеют малый или средний размер, но поскольку они относятся к предприятиям с плоской организационной структурой, обладают высококвалифицированным персоналом, то у них доля прибыли, приходящаяся на единицу выпускаемой рыбопродукции, выше, чем у их конкурентов на мировом рынке. Следовательно, у исландских предприятий отношение постоянных расходов к объему производимой продукции ниже. Эти факторы и определяют сильнейшее стремление Исландии к международной кооперации производства как условию, обеспечивающему преимущество в конкурентной борьбе на мировом рынке. Даже становясь крупными предприятиями в результате международной кооперации производства, исландские компании децентрализуют свою деятельность применительно к условиям мирового рынка и функционируют как малые компании с плоской организационной структурой. Это приводит к уменьшению их посто-

янных расходов в расчете на единицу производимой продукции и, следовательно, к росту эффективности и рентабельности производства. В результате, на основе экономического сотрудничества возникают альянсы между исландскими компаниями и коммерческими банками.

Коммерческие банки Исландии заинтересованы в долгосрочных результатах деятельности национальных компаний на мировом рынке не меньше, чем сами частные компании. Это позволяет исландским предприятиям скупать в других странах стабильные в финансовом отношении, имеющие разветвленную клиентуру, более крупные по сравнению с ними рыбохозяйственные предприятия с надежными перспективами роста. Исландские банки, в свою очередь, ведут свои заграничные операции на рынках, перспективных для производственной деятельности исландских компаний. Приведем примеры.

Компания *Alfesca hf* была организована в 1932 г. как производитель соленой рыбы. В настоящее время компания имеет 11 предприятий во Франции, Великобритании и Бразилии, а ее головной офис находится в Исландии. Капитализация компании составляет 332 млн. евро, а ее чистая прибыль после налогообложения с 1 июля 2005 г. по 1 июня 2006 г. составила 12 млн. евро.

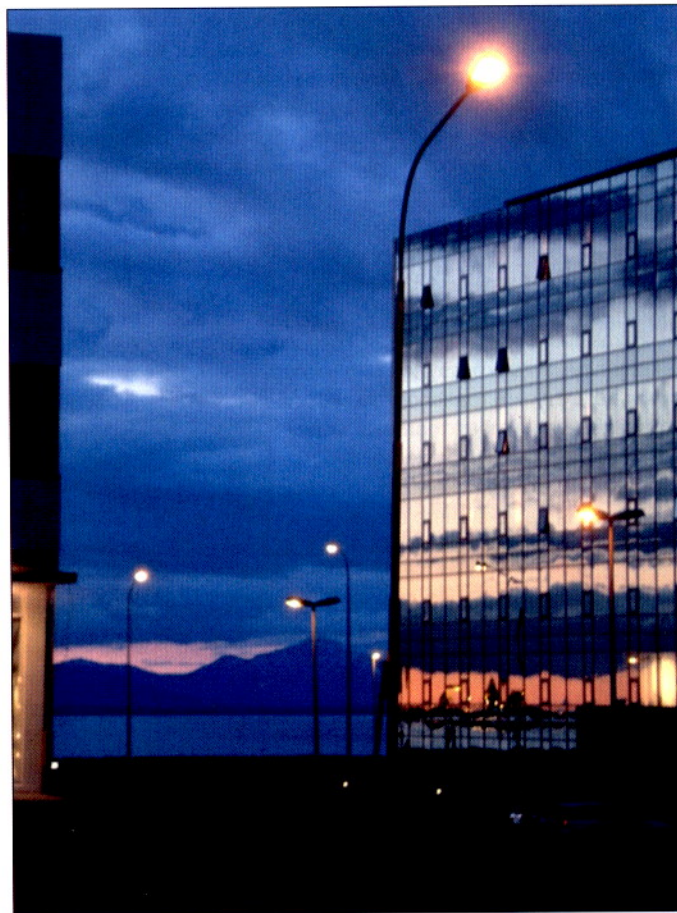
Компания *Atorka Group* инвестирует средства в успешно действующие на мировом рынке предприятия, имеющие устойчивые перспективы роста. Компании принадлежат 60 предприятий в странах Европы, Северной Америки и Азии.

Частная компания *Bakkavör Group* была основана в августе 2006 г. Капитализация компании составляет 984 млн. англ. фунтов, чистая прибыль в 2006 г. – 67,6 млн. англ. фунтов. Компания *Bakkavör Group* занимается производством и реализацией переработанной пищевой продукции, в том числе рыбопродукции, специализируется в основном на рынке Великобритании, а также распространяет свою деятельность на рынки скандинавских и других европейских стран. В период 2001–2006 гг. компания приобрела за 102 млн. англ. фунтов британского производителя пищевых продуктов *Katsouris Fresh Foods Ltd*, за 44 млн. англ. фунтов – британскую компанию *Hitchen Foods PLC*, за 623 млн. англ. фунтов – британскую компанию *Geest PLC*. Основными кредиторами компании в этих приобретениях явились британский банк *Barclay's* и исландский банк *Kaupthing*.

Финансовая компания *Exista* основана в 2001 г. Капитализация компании – 2,71 млрд. евро, чистая прибыль после налогообложения за 9 месяцев 2006 г. – 67,6 млн. англ. фунтов. Компания имеет офисы в Рейкьявике и Лондоне, осуществляет финансирование долгосрочных и краткосрочных международных проектов.

Исландский банк *GlitNiR* – первый национальный банк с ограниченной ответственностью, основанный в 1904 г. Он специализируется на кредитовании исландских рыбохозяйственных компаний, действующих на мировом рынке. Капитализация банка составляет 3,7 млрд. евро, чистая прибыль в 2006 г. – 416 млн. евро. Банк ведет кредитные операции в 8 странах: Исландии, Норвегии, Великобритании, Люксембурге, Дании, Швеции, Канаде и Китае. В 2001–2006 гг. банк *GlitNiR* осуществил следующие приобретения: норвежский *KredittBanken AS* за 350 млн. норвежских крон, факторинговую компанию *FactorNor AS* за 52,8 млн. норвежских крон, норвежский банк *Boligog Naringbanken ASA* за 3,3 млн. норвежских крон и др.

*HF Eimskipafelar Island* – первая исландская судоходная компания, основанная в 1914 г. Капитализация компании составляет 828 млн. долл. США, чистая прибыль по итогам декабря 2005 г. – 79 млн. долл. США. Годовой оборот компании – 2 млрд. долл. США. Компания специализируется на международных перевозках и имеет авиационное и судоходное подразделения. В настоящее время у компании в эксплуатации находятся 25 авиалайнеров и 40–50 судов различных классов с обслуживающим персоналом. В 2001–2006 гг. компания осуществляла приобретения в Ирландии, Британии, Норвегии, США, Голландии, Швеции, Франции, Финляндии, Испании и Китае.



*Icelandic Group* основана в 1942 г. для деятельности в рыбохозяйственной сфере. Капитализация компании составляет 246 млн. евро, чистая прибыль за 9 месяцев 2006 г. – 3,3 млн. евро. За последние годы компания переориентировала свою деятельность с производства и поставок на мировой рынок замороженной рыбопродукции с минимальной степенью переработки на производство и реализацию свежих и охлажденных морепродуктов. Компания создает международную сеть предприятий по производству и продаже морепродуктов. Компания имеет марку *Icelandic*.

*Kaupthing Bank hf* был основан в 1982 г. Его капитализация составляет 6,8 млрд. евро. Чистая прибыль за 2006 г. – 948 млн. евро. Банк ведет масштабные финансовые операции в странах Северной Европы, а также других странах: Великобритании, Люксембурге, США, Швейцарии и на Фарерских островах. В 2001–2006 гг. банк осуществил следующие приобретения: финскую компанию *Sofi Financial Services Group* за 25 млн. евро, шведскую фирму *Aragon Holding AB* за 230 млн. шведских крон, финскую инвестиционную компанию *Norvestia Oyj* за 70 млн. евро, шведский банк *IP Nordiska* за 730 млн. шведских крон и датскую компанию *FIH Erhversbank A/S* за 980 млн. евро, что позволило резко увеличить размеры банка *Kaupthing* и вызвало отрицательную реакцию датской прессы. В результате этого приобретения *Kaupthing Bank hf* стал крупнейшим инвестиционным банком в скандинавском регионе. Банк также приобрел британский банк *Singer & Friedlander Group* за 547 млн. англ. фунтов, что существенно усилило позиции исландских компаний на рынке Великобритании.

*Landsbankinn* является основным кредитным учреждением, действующим собственно в Исландии. Банк был основан парламентским актом в 1885 г. для финансирования развития промышленности страны. Капитализация банка составляет 3,24 млрд. евро, чистая прибыль за 2006 г. – 446 млн. евро. Банк ведет активную деятельность на финансовых рынках Европы и Северной Америки, взаимодействует более чем с 800 инвестиционными фондами Европы.

Компания Marel hf основана в 1983 г. как инжиниринговая для деятельности в рыбохозяйственной сфере. Ее капитализация составляет 322 млн. евро. Компания быстро наращивает объем производства рыбоперерабатывающего оборудования.

Инвестиционный банк Straumur – Burdarár hf осуществляет кредитование исландских и иностранных компаний. Его капитализация – 1,96 млрд. евро, чистая прибыль за 2006 г. составляет 502 млн. евро. Банк ведет финансовые и кредитные операции в скандинавских странах и Великобритании. В ноябре 2005 г. банк создал свое отделение в Копенгагене (Дания), а в январе 2007 г. – в Лондоне.

Samskip является ведущей транспортной компанией по контейнерным, а также другим видам перевозок наземным, морским и воздушным транспортом. Компания работает в более 20 странах мира и имеет торговую марку Samskip.

Активная и успешная деятельность исландских банков и транспортных компаний во многих странах мира создает серьезные предпосылки для дальнейшего повышения международной конкурентоспособности рыбохозяйственных предприятий Исландии.

*При написании статьи использованы материалы Торговой палаты Исландии: Iceland's advance Iceland Chamber of commerce, 2007.*

*Продолжение следует.*



**Sirenko V.S.**

**Factors of competitive capacity**

*A state competitive capacity determines the stability of economical development of the state in the long-term perspective. When estimating competitive capacity of various states experts use more than 250 indices reflecting the economic openness, the role of the government in the state development, maturity of financial markets, infrastructure quality, use of innovation technologies, efficiency of business management, mobility of labour-market, maturity of political and law institutes, and others.*

*By the example of advanced developed countries the author analyzes fisheries branch development and influence of strategic competitive advantage on possibility to intensify the production of qualitative fish products in connection with world market conditions.*

● **В Астрахани прошла Международная конференция**

29–31 августа 2007 года в Каспийском научно-исследовательском институте рыбного хозяйства прошла II-я Международная научно-практическая конференция «Проблемы сохранения экосистемы Каспийского моря в условиях освоения нефтегазовых месторождений».

Организаторы конференции – ФГУП «КаспНИРХ» и ООО «Лукойл-Нижевожскнефть». В ее работе приняли участие представители научных учреждений, природоохранных организаций и нефтяных компаний Российской Федерации, Республики Азербайджан, Республики Казахстан, Латвии, представители городов: Москвы, Санкт-Петербурга, Астрахани, Волгограда, Геленджика, Баку, Атырау.

В течение трех дней было заслушано более 30 докладов, посвященных современному экологическому состоянию Каспийского моря, его биологическим ресурсам, перспективам развития промышленного освоения углеводородных месторождений, оценке воздействия на экосистему при поиске, разведке и добыче углеводородного сырья, проблемам оздоровления окружающей среды при недропользовании.

Каспий – одно из самых уникальных внутренних морей на планете, ихтиофауна которого насчитывает около 150 видов и подвигов рыб, морского зверя и раков. Его экосистема испытывает постоянное влияние комплекса негативных факторов. Крупномасштабная добыча углеводородного сырья без природоохранных мероприятий может привести к резкому увеличению антропогенного пресса на экосистему моря.

Несмотря на неоднократные декларирования руководителей прикаспийских государств приоритета сохранения биологических ресурсов Каспийского моря, до настоящего времени отсутствует единая межгосударственная политика по вопросу экологизации развития морской нефтедобычи на Каспии.

Наиболее подготовлена к реализации природоохранных мероприятий при промышленном освоении углеводородного сырья нефтяная компания «ЛУКОЙЛ». Она отработала технологические приемы поисково-разведочного и поисково-оценочного бурения, не имевшие аварийных последствий, создается береговая инфраструктура по переработке и утилизации отходов производства (так называемый «нулевой вариант»).

В завершение работы участники конференции подвели итоги и приняли решение считать первоочередными следующие меры, направленные на сохранение биоресурсов и биоразнообразия фауны Каспийского моря в условиях промышленной нефтегазодобычи в Северном Каспии (российский сектор):

- пересмотреть правила эксплуатации нефтегазовых месторождений с учётом интересов рыбного хозяйства;
- подготовить проект международной Конвенции по экологическим нормам и правилам разработки месторождений нефти и газа на континентальном шельфе моря (совместно с Минприродой РФ);
- внедрить в практику принцип превентивности (предупредительности) мер и действий, направленных на охрану водных экосистем и их биоресурсов в условиях добычи углеводородного сырья, в том числе связанных с циклическим характером природно-климатических процессов;
- разработать и принять Межправительственное соглашение прикаспийских государств о применении на Каспийском море новейших технологий экологических норм и правил при освоении и промышленной эксплуатации нефтегазовых месторождений, включая транспортировку углеводородного сырья, полностью исключая попадание в море всех отходов производства, в том числе буровые и шлаковые растворы, а также нефтепродуктов (т.н. «нулевой сброс») и др.

Участники конференции надеются, что в совокупности, при гармоничном развитии двух отраслей – рыбного хозяйства и нефтегазовой – будет обеспечено повышение национальной безопасности и улучшение социально-экономической ситуации в приморских районах Астраханской области, Республики Калмыкии и Республики Дагестан.

*Пресс-секретарь ФГУП «КаспНИРХ»  
Марина Худякова*