

ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РАЗВИТИЯ РЫБНОЙ ОТРАСЛИ СЕВЕРНОГО БАССЕЙНА

Г.В. ТИШКОВ – президент АОЗТ “Севрыба”



Если сегодня оценить состояние рыбной промышленности Северного региона как тяжелое – это ничего не сказать. В настоящее время мы вплотную подошли к “последней черте”, находимся на краю пропасти. Еще один шаг – и начнется неуправляемое, сокрушительное падение.

Почему сложилась такая ситуация? Могли ли мы это предвидеть? Могли ли предпринять упреждающие меры? Что нужно делать в сложившейся обстановке? На эти вопросы надо попытаться дать ответы.

Безусловно, основной предпосылкой сложившейся ситуации является новый экономический курс, проводимый в стране. Установлены новые экономически-правовые условия хозяйствования. Но при этом нельзя забывать: все, что у нас было, и мы сами – остались прежними. В концептуальном смысле это и есть главное ключевое противоречие и главная проблема сегодняшнего дня.

Новые экономические условия характеризуются:

- абсолютным разрушением существовавшей ранее вертикальной системы управления с предоставлением полной самостоятельности предприятиям. Следствие этого разрушения – разрыв горизонтальных кооперационных свя-

зей, взаимное невыполнение договорных отношений, нарушение долгосрочных договоров. Потому что все взаимные поставки предприятий устанавливались планами “сверху”, а невыполнение этого плана “каралось”;

- абсолютной свободой в ценообразовании, в надежде на то, что цены сами постепенно стабилизируются – и, как следствие, катастрофический недостаток оборотных средств, безудержный рост инфляции, кризис неплатежей. В дальнейшем это привело к росту банковского процента за кредит и к невозможности вкладывать финансовые средства в производство. Стала процветать только торговля;

- тотальной приватизацией с появлением миллионов собственников (или владельцев ваучеров) и в то же время с отсутствием конкретного собственника. Это привело к разрыву связей между предприятиями и государством (последнее теперь не отвечает за деятельность предприятий) и появлению синдрома страшной болезни – безответственности.

Можно также сказать о базовой несбалансированности курса рубля и доллара, что увеличило экспорт сырья и явилось одной из причин инфляции; о разрушении системы экспорта, что при-

вело к конкуренции между нашими предприятиями на внешнем рынке и падению цен; об отсутствии регулирования поставок продукции на внутренний рынок, что вызвало затоваривание продукцией, в определенной мере повышение цен и т.д.

Мы не можем практически как-нибудь серьезно повлиять на все это. Новые экономическо-правовые условия, спущенные нам, как и раньше, “сверху”, необходимо воспринимать как суровую реальность и, значит, необходимо жить в этих новых условиях.

Думаю, мы могли предвидеть те последствия, которые нас ожидают после введения новых условий.

Более двух лет назад мы начали обсуждать эти вопросы в Севрыбе с руководителями предприятий и предлагали предпринять ряд упреждающих мер. К сожалению, не достигли взаимопонимания. Видимо, потому, что у многих была надежда на то, что ситуация выровняется, возможно, будут внесены какие-то изменения в генеральную политику. Кроме того, отпуск цен резко повысил рентабельность предприятий, создал иллюзию благополучия, хотя и тогда было видно, что это ненадолго.

В 1993 г. мы подробно проанализировали состояние и попробовали в расче-

тах и с помощью цифр спрогнозировать возможные варианты дальнейшего развития событий. Руководители предприятий знакомы с этими расчетами. Они показывают, что в рыбной промышленности Севера выявилась необратимая тенденция к угасанию, падению, умиранию. И для того чтобы ее остановить, сейчас необходимо прибегнуть уже не к упреждающим, а к кардинальным мерам. Причем принимать их следует быстро и решительно, пока есть еще время и некоторые возможности.

К сожалению, сегодня реальная жизнь полностью подтверждает наши расчеты. И нельзя себя тешить иллюзиями, что на каком-то уровне это падение остановится.

Существует точка зрения, что объем вылова сократится до объемов добычи в Баренцевом море и ситуация стабилизируется. Это ошибка. Причина этого – в низкой экономической эффективности нашего производства и, как следствие, – в низкой производительности труда. Производство не способно существовать не только в режиме расширенного воспроизводства, но и в режиме простого (элементарного) воспроизводства. В данной ситуации вопрос конца (финиша) – это только вопрос времени (одни раньше, другие позже). И не спасет нас и вылов трески, тем более, что нет надежды на увеличение его объемов.

Приведу основные причины сложившегося положения.

Первое: производственная структура, состав основных фондов не соответствуют новым финансово-хозяйственным условиям и тем изменениям, которые происходят в стране в целом. Рыбная промышленность была создана с главной целью – обеспечить рыбной продукцией население страны, исходя из нормы душевого потребления 20 кг в год. Финансовые показатели работы не имели существенного значения: промышленность дотировалась государством. В результате большинство предприятий со своей материально-технической базой не способно работать в режиме самоокупаемости и самофинансирования.

Второе: сложнейшее финансовое положение предприятий, связанное с ростом цен, отсутствием в необходимом объеме оборотных средств, взаимными неплатежами за поставки продукции и услуги.

Третье: разрушение ранее существовавшей системы управления, вместо которой практически не создано ничего нового. Предприятия-смежники, каждое из которых выполняет только один элемент единого технологического процесса, не работают в духе партнерства, не выполняют взаимных обязательств, не соблюдают дисциплину поставок и договоров. Нет реального перспективного планирования и программирования, в основе деятельности трудовых коллективов лежат сиюминутные интересы и текущие проблемы. Потеря управляемости государственными и акционерными предприятиями привела к разрыву единого технологического процесса: добычи, обработки, транспортировки и сбыта рыбопродукции и комплекса вспомогательных производств.

Четвертое: сложившаяся система управления и производственных отношений не соответствует рыночным условиям хозяйствования в стране.

По-моему мнению, невозможно (конечно, без варианта целенаправленной и всеобъемлющей государственной поддержки) реанимировать деятельность наших предприятий. Поэтому необходимо прекратить конвульсивные попытки продлить агонию и сосредоточить весь свой потенциал (пока его не растеряли) на коренной модернизации, реконструкции рыбной промышленности Севера по всем аспектам, включая технику, технологию, организацию, управление. Необходимо, наконец, заняться реформированием своего хозяйства. Важно создать условия для воспроизводства и построить рыбную промышленность на принципиально новой технологической основе, максимально приспособленной к рыночным условиям.

Конечно, для того, чтобы это реализовать, необходима инвестиционная программа, просчитанная во всех возможных вариантах.

Я не говорю об организационных ме-

рах, которые мы предлагали осуществить ранее. Сегодня ситуация существенно изменилась и осуществить их невозможно. К тому же эти меры не вызвали особого энтузиазма у основных наших предприятий. Данные мероприятия необходимо было реализовать в конце прошлого года. Теперь поздно.

Сейчас я говорю исключительно о программе развития флота, первой части общей программы развития рыбной промышленности Северного бассейна.

В основу этой программы положена сырьевая база Северной Атлантики в объеме примерно 1 млн т (по заключению ПИНРО), в котором тресковые не превышают 20–25 %. Эта сырьевая база близка, доступна и не вызывает сомнений возможность ее использования. В этих районах мы имеем наиболее полную информацию наших ученых. Расчеты подтверждают реальность вылова рыбы, ее переработки и реализации с высокой экономической эффективностью.

Но это невозможно сделать сегодняшним большим по численности, размерам и низким по производительности флотом. Для этого необходим флот не более чем в 80–90 ед., при этом максимальная длина самых больших судов не должна превышать 64–68 м. Производительность на этих судах в 4–8 раз выше, чем производительность на действующих судах. Эксплуатационные затраты на единицу выпускаемой продукции ниже, качество продукции должно соответствовать мировым стандартам. Именно за счет этих факторов будет достигнута высокая экономическая эффективность, которая позволит флоту работать в условиях самоокупаемости и самофинансирования. Программа создания такого флота должна быть реализована как можно быстрее – в 4–5, максимум в 6 лет.

Основными источниками финансирования данной программы являются инвестиционные кредиты. Брать кредиты у нас в стране в настоящее время равносильно самоубийству, учитывая высокие процентные ставки и инфляционные процессы. Конечно, если удастся найти отечественные источники финан-

сирования на приемлемых условиях, мы ими воспользуемся. Однако, учитывая общую ситуацию, это маловероятно.

Поэтому наш расчет сделан с учетом привлечения кредитов Западноевропейского банка, в том числе и Европейского банка реконструкции и развития в Лондоне. В настоящее время отрабатываются схемы такого финансирования и есть все основания полагать, что они будут реализованы.

Расчеты показывают, что возврат кредитов реален и срок окупаемости по различным типам судов колеблется от 4 до 7 лет.

Флот – только первая часть этой программы. В настоящее время прорабатывается вопрос реконструкции и модернизации береговой инфраструктуры. Мы начали с флота потому, что считаем его основой рыбной промышленности. Бессмысленно заниматься, например, переработкой на берегу, если нет уверенности в поставках сырья. То же самое относится и к другим береговым предприятиям, потому что их работа зависит от флота.

Кроме того, мы предусматриваем просчитать варианты использования существующего отечественного крупнотоннажного флота в дальних экспедициях. Сейчас ведется работа в этом направлении. Нам кажется, что здесь есть резервы. Необходимо также разработать план использования старых судов. Главное – не столько получить прибыль (важно окупить затраты), сколько обеспечить плавный переход к новой структуре флота и сохранить рабочие места.

В концептуальном смысле наша программа поддержана практически всеми предприятиями Севрыбы. Мне кажется, что теперь уже все понимают – нам необходимо обновить флот, модернизировать все наше хозяйство – и только это позволит нам жить и работать достаточно эффективно в новых (рыночных или нет) условиях хозяйствования. Потребуется лишь уточнить детали и элементы тактики.

Программа Севрыбы создана для рыбной промышленности Северного бассейна, для предприятий, для людей,

которые работают на предприятиях, для города.

Я думаю, долг руководителей дать гарантии людям, которые трудились многие годы на предприятиях и стали владельцами нескольких акций убыточных, погибающих предприятий, на получение определенной компенсации в случае банкротства этих предприятий. Возможны различные варианты этой компенсации – денежные выплаты, доля владения частью нового флота и др.

Однако эти меры должны распространяться только на простых людей – работников предприятий, которые в какой-то мере случайно стали акционерами. Эти меры не должны касаться тех юридических лиц (например, различные фонды), которые целенаправленно скупали акции предприятий для того, чтобы сделать бизнес.

Для предприятий структурная перестройка означает перегруппировку производственных структур капитала. Это выражается в различных формах: слияние предприятий, разделение, репрофилирование, закрытие, создание новых.

Наше предложение заключается в создании нового предприятия-объединения. И не важно, как оно будет называться: финансово-промышленная группа (ФПГ) или еще как... Даже не важно, будет ли оно создано на базе Севрыбы (хотя это наиболее правильное решение) или отдельно. Главное сейчас в том, чтобы создать такое предприятие. Необходимо сделать все, чтобы оно было свободно от груза тех неразрешимых проблем, которые сегодня практически сковали работу наших флотов. Важно построить его деятельность на новых условиях, как организационных, так и финансовых. Следует оказать такому предприятию поддержку, в частности государственную, поскольку только за ним – будущее. Главная цель – реализовать инвестиционную программу и создать новую рыбную промышленность.

Для того чтобы претворить такую программу в жизнь, надо иметь финансовые средства и сырьевые ресурсы.

Денег у нас нет, но их можно взять в банке, если ... есть сырьевые ресурсы,

которые являются ключевым пунктом в нашей программе. Это единственное и главное, что у нас сегодня есть, и относиться к ним следует бережно и использовать их надо с максимальной пользой, тем более что ситуация очень изменчива: сегодня их достаточно, завтра их может быть значительно меньше.

Последние годы природа благоприятствует нам. У нас достаточные объемы трески. Полностью ее вылавливаем и практически всю экспортируем. А имеем мы многомиллиардные долги, простои большинства судов, невыплаты заработной платы экипажам и т.д.

Об инвестициях при таких условиях говорить абсурдно. Все это свидетельствует об уровне эффективности использования ресурсов.

Есть и другая проблема, которую необходимо решать, коль мы говорим о сырьевых ресурсах. В наших условиях, когда речь идет о структурной перестройке, когда нет никакой надежды рыбной промышленности получить государственные дотации, необходимо жестко удерживать баланс между сырьевыми ресурсами и мощностями по добыче. В этом заложена основа экономической эффективности повседневной работы.

У наших соседей, в Норвегии, – высокоразвитая рыбная промышленность. Но она дотируется государством по 19 статьям. И здесь нет парадокса. В стране – значительный переизбыток производственных мощностей, они превалируют над сырьевой базой. Сейчас норвежское государство проводит политику сокращения этих мощностей.

Поэтому в целом мы поддерживаем принятое Комитетом РФ по рыболовству направление на лицензирование флота. Однако считаем, что здесь есть ошибки и “перегибы”, которые необходимо устранить в рабочем порядке.

И еще об одном. Конечно, ресурсы нельзя продавать отечественным рыбопромышленникам. Нет страны в мире, где существовала бы такая система. Но главное в том, что это в очередной раз приведет к увеличению себестоимости, а значит, и к повышению цен, а в конечном счете осложнит экономические проблемы.

Важность вопроса о сырьевых ресурсах бесспорна и требует координации и управления этими ресурсами со стороны государства. На уровне Комитета РФ по рыболовству – через бассейновый научно-промысловый совет.

Кроме того, если мы будем реализовывать инвестиционную программу, то ресурсы на нее необходимо выделять в первоочередном порядке и в достаточном количестве.

Вернемся к некоторым проблемам, возникающим в связи с предложенной нами программой. Постоянно возникают вопросы: *почему необходимо создавать новое предприятие – финансово-промышленную группу? Почему нельзя реализовывать эту программу на базе существующих предприятий? Почему, наконец, необходимо объединить усилия?*

Дело в том, что противоречия между новыми условиями хозяйствования и существующим производством обострились, а проблемы, накопившиеся на предприятиях, настолько возросли, что реформировать наше хозяйство без создания нового предприятия (ФПГ) невозможно.

Такая ситуация характерна и для Запада. Группа специалистов изучает возможности реконструкции какого-либо предприятия и приходит к следующему выводу: целесообразно построить новое предприятие. У нас ситуация не совсем такая, но во многом схожа.

Мы считаем, что бессмысленно и невозможно реализовать такую инвестиционную программу на базе существующих флотов. Необходимо добиться координации на бассейне и жесткости в управлении тем, что называют менеджментом.

Именно в этой области находится значительная часть наших потерь и упущенной выгоды. Много проблем возникает из-за несогласованности наших действий, а часто и из-за необоснованных претензий друг к другу.

Сейчас необходимо жестко координировать и проводить единую политику в области внешней торговли, удерживать цены, не допускать конкуренции между нашими поставщиками на внешнем рынке, искать новые формы деятельности на

мировом рынке. Это важно по двум причинам. *Во-первых*, Норвегия и Исландия начинают все больше консолидироваться со странами ЕС в области рыбной промышленности, а это приведет к нашим потерям на этом рынке. Чтобы противостоять этому, необходимо объединиться. Тем более, что в целом объем наших поставок на западный рынок позволяет это сделать. Работа большинства их рыбоперерабатывающих фабрик зависит от поставок нашего сырья.

Во-вторых, цены на рыбную продукцию на внутреннем рынке значительно возросли, что подтверждает необходимость управлять внешним рынком, как продажей своей продукции, так и закупками рыбной продукции и сырья.

Не менее остро сложилась ситуация на внутреннем рынке. Видимо, необходимо собрать рыбопромышленников России и договориться о сферах влияния и возможном уровне цен. Возможно, есть и другие варианты. Но важно понять, что и эту сферу необходимо четко координировать, особенно при неплательщиках и огромных объемах бартерных операций.

Мы можем многое взять для себя полезного из опыта наших соседей-норвежцев. Кстати, уровень централизации там довольно высок. Но мы не можем полностью заимствовать их систему управления.

У нас сложнее инфраструктура. Норвежская рыбная промышленность – это практически все побережье Норвегии с небольшими портами (деревня-порт), с небольшими перерабатывающими фабриками. И небольшие группы судов (по 6–8 ед.) замыкаются в работе на один, максимум два порта (деревни). Объем услуг в каждом из таких портопунктов (при общей развитой системе услуг) превышает спрос на них.

У нас практически вся рыбная промышленность Северного бассейна сосредоточена на инфраструктуре Мурманска. И не надо строить иллюзий, что мы создадим аналогичную норвежской береговую базу. Это невозможно, да и не нужно. Мы живем в другой стране.

Нужна более жесткая координация

всех сфер производственно-хозяйственной деятельности.

Конечно, у нас есть такой орган координации, как Севрыба. Задачи и функции ее определены уставом и договором с Комитетом РФ по рыболовству. Но прав у АО «Севрыба» для осуществления такой координации недостаточно. Более того, даже те права, которые даны, не могут быть реализованы. Причина – отсутствие механизма исполнения. Руководители предприятий, члены совета директоров принимают решения в Севрыбе и не выполняют их.

Можно ли создать новый механизм исполнения? Опыт последних лет показывает – нет. Конечно, можно придумать массу систем или схем, но они не будут работать. Исключение составляет полный возврат к старой централизованной системе.

До тех пор, пока у предприятий будут разные интересы, разные «кошельки», ни один отдельно стоящий орган управления не сможет решить эту задачу: ни Севрыба, ни любой другой вновь созданный. А поэтому следует создать новое предприятие (ФПГ) с единым интересом (на современном этапе), с единым органом координации и управления. И построить работу этой структуры на принципах единоначалия и жесткой иерархии.

Необходимо также четко разделить функции владения и функции управления. Управлять должны профессионалы, и они должны нести ответственность за свои решения. Поэтому считаем нецелесообразным создание еще одного дополнительного органа управления – межрегионального координационного совета. У нас уже есть департамент по рыболовству. Надо создавать не новый орган, а новое производство. Введение дополнительных органов управления усугубит противоречия между ними.

Непонятно, как будет работать координационный совет. Ведь решение всех серьезных вопросов требует не столько организации совета, сколько его аппарата, по численности примерно равного штату Севрыбы. Весь опыт происходящих в нашей стране изменений должен убедить в бессмысленности и опасности таких действий.