

# ЭКОНОМИКА РОССИИ И СТРАН СНГ

## ЕДИНАЯ ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА: ЗАРУБЕЖНАЯ ПРАКТИКА И ОПЫТ ДЛЯ СТРАН ЕЭП

Н.П. Гусаков, И.В. Андропова

Российский университет дружбы народов  
ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва, Россия, 117198

В статье анализируется ситуация, складывающаяся в странах ЕЭП в части формирования единой промышленной политики. Приводятся примеры успешного сотрудничества зарубежных компаний и правительств отдельных государств по реализации совместных проектов в ключевых отраслях национальных экономик. Авторы предлагают концептуальные подходы к выбору направлений, разработке принципов и механизмов взаимодействия Белоруссии, Казахстана и России на пути формирования и реализации единой промышленной политики.

**Ключевые слова:** единая промышленная политика, управление международными проектами, международный бизнес, внешнеэкономическая безопасность, экономическая интеграция.

Анализ основных государственных документов, определяющих цели развития государств — членов ЕЭП, показывает, что цели и задачи у стран практически одинаковы [1—3]. Одной из главных целей экономической политики стран является развитие промышленности, повышение конкурентоспособности национальных товаров и уровня производительности труда. Интересно, что перечень отраслей экономики, которые выделены странами как приоритетные совпадает практически на 70%, а национальные промышленные комплексы во многом пересекаются по целевым экспортным рынкам сбыта. Все это должно послужить основой для разработки *единой промышленной политики*, которая, повторимся, должна отвечать национальным интересам всех трех стран, а в дальнейшем четырех — включая Армению. Единая промышленная политика позволит избежать создания дублирующих и конкурирующих друг с другом мощностей и позволит работать с более крупными инвестиционными проектами.

В принципе работа по данному направлению ведется. 30 января 2013 г. был одобрен документ — Решение «Об основных направлениях координации национальных промышленных политик Республики Беларусь, Республики Казахстан и Российской Федерации». В целом, данный документ носит декларативный характер, так как он не содержит разработку четкого механизма осуществления

кардинальных структурных сдвигов по основным направлениям промышленного сотрудничества.

Более того, пока промышленная политика и модернизация стран — участниц ЕЭП идет исключительно за счет привлечения прямых иностранных инвестиций или заимствования технологий у трех стран, что является моделью догоняющего развития, но никак не инновационного. Кроме того, данная модель, как показывает практика, имеет достаточно серьезные негативные последствия в долгосрочной перспективе, вплоть до потери контроля над собственной промышленностью. Поэтому уже сейчас необходимо и вполне возможно пойти по пути создания совместных научных центров коллективного использования дорогостоящего и уникального оборудования, создания крупных совместных предприятий и многонациональных транснациональных компаний, которые через 5—10 лет должны войти в число крупнейших корпораций.

При создании таких ТНК должны использоваться имеющиеся производственные мощности. Финансовый вклад стран будет разным, но для достижения поставленной цели необходимо проявить максимальную корректность по отношению к своим партнерам, сразу определить место и долю каждой страны в проекте, источники финансирования и т.д. Это достаточно трудно, однако история знает блестящие примеры успешного создания таких ТНК и крупных предприятий, которые вывели соответствующие отрасли своих стран на мировой уровень и позволили решить множество внутренних экономических проблем.

В качестве примера можно привести англо-голландский концерн Royal Dutch Shell. Концерн был создан в 1907 г. путем объединения Royal Dutch Petroleum Company и The «Shell» Transport and Trading Company Ltd. Shell и Royal Dutch совместно контролировали свыше половины экспорта нефти из России и Восточной Азии, но разрушительная конкуренция этих двух компаний в итоге привела к ценовой войне, которая нанесла существенный ущерб обеим компаниям и позволила американской компании Standard Oil занять на рынке лидирующие позиции. Почти семь лет шел переговорный процесс между руководством компаний, чье неприятие и нежелание идти на уступки друг другу вынудили в конечном итоге воспользоваться услугами посредника. С каждым годом ухудшающееся экономическое положение и конкуренция все же вынудили компании объединить свои усилия в борьбе за рынки. Завершение объединения в 1907 г. привело к тому, что на мировом нефтяном рынке стало господствовать два гиганта — Standard Oil и новая растущая Royal Dutch Shell. Девизом компании стал слоган: «Забудьте слово „невозможно“!»

На 2013 г. Royal Dutch Shell — седьмая по величине компания в мире согласно рейтингу Форбс с капитализацией 213 млрд долл. и первая в рейтинге крупнейших мировых компаний по версии Fortune Global 500, критерием составления которого служит выручка компании. В компании работает более 90 тыс. сотрудников. В общей сложности компания Shell занимается нефтегазовой разработкой в 40 странах мира, ежедневная добыча составляет 3,1 млн баррелей (более 400 тыс. т) нефтяного эквивалента. Компании принадлежит более 50 нефтехимических заводов и 55 тыс. автозаправочных станций [5].

Организационная структура компании модернизируется и меняется исходя из меняющихся условий ведения бизнеса. До недавнего времени корпорация была примером ТНК, которая имеет две материнские компании. Активы, прибыли и убытки распределялись между Royal Dutch и Shell в соотношении 6 : 4. В 2005 г. было принято решение о слиянии материнских компаний и открытии штаб-квартиры компании в Нидерландах. В результате слияния Нидерланды стали самым крупным в мире инвестором, а Великобритания — крупнейшим получателем инвестиций в общем объеме 164,5 млрд долл.

Еще более интересным и показательным примером взаимовыгодного сотрудничества нескольких стран является пример создания многонациональной ТНК «Аэрбас Групп».

После Второй мировой войны ведущие европейские державы оказались в ситуации жесткой конкуренции на рынке авиастроения. Несмотря на то, что ведущие страны Европы имели свои авиастроительные компании, они были слишком мелкими и им были не по плечу высокие инвестиционные затраты по разработке новых пассажирских лайнеров, востребованных на рынке. Первой попыткой совместной работы стал проект Великобритании и Франции по созданию сверхзвукового самолета Concorde. Опыт был относительно удачным в плане организации переговорного процесса и совместных работ, но неудачным вследствие своей экономической нерентабельности. Самолет был очень дорогой в промышленном строительстве, эксплуатации и сервисном обслуживании. В какой-то момент Франция и Великобритания завершили проект и столкнулись с потенциально высокими рисками увольнений персонала. Для того, чтобы не допустить этого, британские и французские производители попытались путем слияния фирм еще в середине 1960-х гг. создать совместную производственную компанию, но политические разногласия не позволили провести переговоры.

Однако конъюнктура мирового рынка пассажирского авиастроения, на котором абсолютное лидерство принадлежало «Боингу» США, контролировавшему 80% рынка, заставило стороны вернуться к переговорному процессу.

Впервые идея создания транснациональной компании была озвучена в июле 1967 г. на встрече министров Франции, Германии и Великобритании. Важно, что движущей силой процесса создания концерна Airbus стали правительства стран. При создании компании Airbus был задействован довольно широкий спектр государственных инструментов, среди которых наиболее важными были правительственные соглашения, определившие базу для создания нового объединенного производства. Кроме того, часть предприятий, вошедших впоследствии в консорциум либо полностью, либо частично, контролировались правительствами соответствующих стран, что значительно облегчило работу.

Тем не менее, с момента подписания Меморандума о взаимопонимании 1967 г. и Соглашением 1969 г. о запуске первого совместного проекта самолета A300 прошло ровно два года. Новая модель самолета должна была быть сконструирована объединенными силами трех стран-участниц: Францией, Германией, Великобританией. Акционерный капитал новой компании был разделен между Францией и Англией по 37,5%, 25% для Германии, при этом посты технического

директора и генерального менеджера заняли французы, председателем наблюдательного совета и директором по производству, надзору и координации работ стали представители Германии.

Государства — участники проекта с самого начала активно поддерживали созданный концерн. Совместный капитал и научные достижения, а также субсидии и льготные кредиты трех стран позволили довольно быстро новой компании занять достойное место на рынке. Кроме того, правительства стран — участниц концерна заключили договоры на покупку будущих лайнеров с крупными, тогда еще государственными авиакомпаниями. Например, немецкая Lufthansa по ходатайству тогдашнего премьер-министра Баварии сразу заказала большую партию самолетов. На старте проекта данная поддержка оказалась чрезвычайно важной.

Примечательно, что часть комплектующих по заказу Airbus производилась в Испании и в 1971 г. испанские компании вошли в концерн, а Испания стала, таким образом, четвертой страной, участвующей в финансировании европейской ТНК. К 1975 г. Airbus Industrie уже контролировала 10% рынка пассажирского авиастроения. Это вызывало резкое недовольство американской компании «Боинг». В частности, «Боинг» обвинил Airbus в нарушении принципа свободной конкуренции.

В 2013 г. доли Airbus и «Боинг» сравнялись и составили по 41%. Сегодня в компании Airbus занято около 57 тыс. сотрудников, работающих на шестнадцати заводах в четырех странах Европейского союза. Европейский концерн имеет дочерние компании в США, Китае, Японии, Индии и на Ближнем Востоке. Конечный пункт сборки продукции в зависимости от модели производится в разных городах — в Тулузе (Франция), Гамбурге (Германия), Севилье (Испания) и Тяньцзинь (Китай). Сервисные центры расположены в Гамбурге, Франкфурте, Вашингтоне, Пекине и Сингапуре, учебные центры — в Тулузе, Майами, Гамбурге и Пекине и более 150 офисов обслуживания на местах по всему миру. Консорциум европейских производителей опирается на промышленное сотрудничество и партнерские отношения с крупными компаниями по всему миру, а также имеет сеть, состоящую из 2000 поставщиков в 20 странах мира [8].

Таким образом, за чуть более 40 лет компания прошла путь от скромного производителя до лидера отрасли в мировом масштабе, от правительственного проекта до компании, где участие государств ограничивается 28% (Франция — 12%, Германия — 12%, Испания — 4%). В 2014 г. после нескольких серьезных реорганизаций компания стала называться Airbus Group NV и включать в себя три подразделения: Airbus специализируется на коммерческом самолетостроении; Airbus Defence & Space — на военной авиации и объектов космического назначения и Airbus Helicopters — на вертолетостроении.

Другим не менее интересным примером, когда совпадение интересов стран приводит к созданию крупного производства, является строительство самой большой в мире гидроэлектростанции на р. Игуасу в Латинской Америке. Река Игуасу является приграничной территорией двух стран — Бразилии и Парагвая. Именно по реке проходит граница между этими странами.

Совместный интерес — использование реки в качестве источника энергии — в результате привел к подписанию странами межправительственного соглашения о создании СП в 1970-х гг.

Важно, что, несмотря на особую роль и место Бразилии в Латинской Америке, экономически более сильного государства, 10 генерирующих турбин гидроэлектростанции были разделены между странами поровну. Примечательно, что для обеспечения 100% внутренних потребностей Парагвая хватает мощности одной турбины. Энергию с четырех оставшихся турбин Парагвай продает Бразилии.

На наш взгляд, это очень хороший пример взаимовыгодного межгосударственного сотрудничества на паритетных началах, несмотря на серьезные различия в статусе и экономическом положении стран.

В процесс создания международных ТНК на пространстве ЕЭП должны быть вовлечены как госкомпании или компании с доминирующей долей государства, так и частные компании. С одной стороны, интегрировать компании государственные или с доминирующей долей государства значительно проще, чем частные, так как в данном случае успех интеграции зависит от политической воли государств. С другой стороны, как свидетельствует опыт Украины, существуют и потенциальные угрозы, которые в определенных условиях становятся реальными.

Россию с Украиной связывают такие же тесные кооперационные связи, как и с Белоруссией и Казахстаном. Большое количество российских предприятий, особенно предприятий военнопромышленного комплекса, зависят от поставок украинских комплектующих. Политический кризис привел к частичной остановке этих поставок. Под угрозой остановки находятся целые отрасли российской промышленности, например вертолетостроение. Анализ показал, что поставки остановили только государственные предприятия, которые государство смогло в приказном порядке заставить это сделать, несмотря на все экономические издержки. Частный украинский бизнес, где экономические интересы первичны, продолжает работать с Россией.

Создавая многонациональные корпорации, углубляя интеграционные процессы и усиливая взаимозависимость, нужно отдавать себе отчет в том, что тем самым мы берем на себя ответственность за недопущение политических конфликтов, конфликтов интересов, которые могут послужить детонатором возникновения новых угроз экономической безопасности страны. Поэтому предложения по развитию совместного производства должны быть взвешены и крайне корректны.

В рамках ЕЭП уже существует и негативный, и в достаточной мере позитивный опыт совместного сотрудничества.

В 2011 г. Госкорпорация «Ростехнологии» выступила с инициативой объединить ОАО КамАЗ и белорусский МАЗ. КамАЗ является открытым акционерным обществом, госкорпорация контролирует 49,9% акций, еще 27,3% принадлежат инвестиционной компании «Тройка Диалог», 11% немецкому Daimler и 4% ЕБРР. Белорусский МАЗ имеет статус государственного предприятия [7]. Идея на первый взгляд не противоречит выдвинутому нами тезису о необходимости создания ТНК, тем более в такой стратегически важной отрасли, как машиностроение. Однако

форма предложенного слияния, а фактически поглощения МАЗа не отвечала интересам белорусской стороны и переговоры зашли в тупик. Действительно, предложенную «Ростехнологией» схему потенциального сотрудничества вряд ли можно назвать взаимовыгодной. По этой схеме стороны просто должны были обменяться акциями, причем КамАЗу должно было перейти 100% акций МАЗа, а белорусскому предприятию должен был передаться некий миноритарный (т.е. не дающий права напрямую участвовать в управлении компании) пакет акций завода в Набережных Челнах, но не более 25%. Сложно назвать подобную схему взаимовыгодной.

А ведь мировой опыт дает достаточно много вариантов управления международными корпорациями. Кроме уже описанных выше, можно обратиться к опыту голландско-бельгийского гиганта — банковско-страховой группы «Фортис», которую возглавляют бельгийская компания «Фортис» SA/NV, базирующаяся в Брюсселе, и голландская «Фортис» N.V., чей офис расположен в г. Утрехт. Они представляют собой два отдельных юридических лица, но действуют как единое целое — под началом единого Совета директоров и Исполнительного комитета компании [9].

Еще одним вариантом является опыт крупнейшей в мире англо-австралийской горнодобывающей компании ВНР Billiton. Юридически ВНР Billiton состоит из двух компаний — австралийской ВНР Billiton Limited и британской ВНР Billiton Plc. Компании имеют отдельную структуру собственников и независимо друг от друга котируются на фондовой бирже. В то же время управление осуществляется двумя полностью идентичными советами директоров и одной управляющей структурой. При этом австралийская компания владеет около 60% бизнеса единой компании, а британская — около 40%, т.е. вариантов решения проблемы управления много.

Негативным примером, который серьезно отразился на российско-белорусских отношениях, что противоречит национальным интересам двух стран, является ситуация, сложившаяся в калийной отрасли. Два ведущих мировых производителя ОАО «Уралкалий» и ЗАО «Беларуськалий», которые в совокупности контролировали более 40% мирового рынка калийных удобрений, в 2005 г. договорились о создании единой сбытовой сети на паритетных началах с целью избежать ненужной конкуренции, которая подрывала цены на мировом рынке и лишала российского и белорусского калийных монополистов сверхприбылей. Для реализации этой идеи было учреждено российско-белорусское совместное предприятие ЗАО «Белорусская калийная компания» (БКК). Очевидно, на тот период времени такое соглашение в полной мере отвечало интересам как российской, так и белорусской стороны, причем настолько, что «Уралкалий» согласился, чтобы штаб-квартира компании находилась в Белоруссии, правда, основу руководства составляли представители российской стороны. Очевидно, это было связано с тем, что в этот период времени «Беларуськалий» производил калия больше, чем «Уралкалий», а по соглашению продажи сторон через БКК распределялись поровну.

Идея объединить сбыт двух калийных компаний оказалась эффективной. Совместное предприятие неоднократно доказывало, что умеет отстаивать интересы своих производителей даже с такими крупными импортерами и сложными в плане переговорного процесса, как Китай и Индия.

Ситуация изменилась, когда «Уралкалий» поглотил еще одного производителя калийных удобрений — «Сильвинит» — и стал единственным в России производителем калийных удобрений. Мощности российской компании превысили мощности «Беларуськалия» на 1,4 млн т в год. «Уралкалий» стал производить 10,6 млн т продукции, а белорусская компания — 9,2 млн т.

После этого «Уралкалий» обратился к Белоруссии с предложением продать «Беларуськалий». «Беларуськалий» для Белоруссии, как «Газпром» для России, — крупнейшая компания, крупнейший налогоплательщик. Поэтому страна отказала, а в октябре 2012 г. президент Белоруссии на пресс-конференции перед российскими журналистами рассказал о том, что ему предлагали взятку за продажу компании.

Тогда, в 2013 г., российская компания в одностороннем порядке разорвала отношения с БКК и начала продавать калий через 100-процентную швейцарскую дочернюю компанию Uralkali Trading (UKT). Подобные действия, осуществленные за спиной партнера, в мировой практике расцениваются как недружественные.

Позже топ-менеджеры «Уралкалия» заявят, что, белорусская сторона первой начала разрушать соглашение, поставляя удобрения на экспорт в обход БКК. Однако это право «Беларуськалий» получил по Указу Президента Республики Беларусь от 22 декабря 2012 г. № 566. При этом за пять месяцев 2013 г. белорусское предприятие продало вне БКК 45 тыс. т калийных удобрений — это 1,7% от общего объема экспорта. «Уралкалий» через свою компанию «Уралкалий-Трейддинг» поставил за рубеж 69% своего экспорта [4].

Более того, руководство БКК, как было сказано выше, состоявшее из представителей российского предприятия, стало переводить выручку от продажи как российской, так и белорусской продукции на счета «Уралкалий-Трейддинг»; корабли, зафрахтованные для белорусского калия, перенаправлялись под загрузку российской продукцией и т.д.

Одновременно компания начала проводить политику, которую генеральный директор «Уралкалия» охарактеризовал как ориентацию на «объемы превыше цен». В связи с тем, что рынок калийных удобрений достаточно узкий, это ментально сказалось на мировых ценах и капитализации ведущих компаний, обеспечил «Уралкалию» приток новых клиентов и разрушил российско-белорусские договоренности.

Итогом стало то, что компании разошлись в своей экономической деятельности, а Россия и Белоруссия остались конкурентами на мировом рынке. Вместо организации совместной работы, компании, а следовательно, и страны, утратили возможность с учетом совместных производственных мощностей фактически контролировать мировой рынок калийных удобрений. Вместо организации структуры по типу ОПЕК на нефтяном рынке страны оказались в состоянии очередного

конфликта, который усугубился действиями российских чиновников, с одной стороны, тут же объявивших о несоответствии белорусского молока российским нормам безопасности, и белорусских — с другой, арестовавших директора «Уралкалия». Но если арест директора «Уралкалия» никак не повлиял на российскую экономику, да и на экономическое положение самой компании, то запрет на ввоз молока, хотя он действовал недолго, все же серьезным образом сказался на одном из крупнейших белорусских производителей — компании «Савушкин продукт». Ситуация усугублялась тем, что продукция другой торговой марки «Бабушкина крынка» не пострадала, так как в предприятии велика доля российских инвесторов.

Это еще больше усилило напряжение между странами. Таким образом, действия российской компании, собственником которой являлся на тот момент член Совета Федерации РФ, шли вразрез с национальными экономическими интересами страны. Особенно показательным в данном примере противоречие национальных интересов страны с личными интересами людей, занимающих ответственные государственные посты.

Стоило ли российской стороне идти на такой шаг? Очевидно, нет. Генеральная прокуратура РФ дала оценку действиям «Уралкалия». В частности, 22 ноября 2013 г. Следственный комитет РФ предъявил генеральному директору Уралкалия обвинения по ч. 3 ст. 33, ч. 2 ст. 201 УК РФ (злоупотребление полномочиями). По данным Следственного комитета, «обвиняемый, выполняя управленческие функции в коммерческих организациях, злоупотреблял своими полномочиями, используя их вопреки законным интересам этих организаций и в целях извлечения выгод и преимуществ для других лиц». Эти деяния, по данным обвинения, причинили существенный вред и тяжкие последствия для совместного российско-белорусского предприятия «Белорусская калийная компания» и для «Беларуськалия». Резонанс был такой, что в декабре 2013 г. собственники «Уралкалия» были вынуждены продать компанию другим инвесторам.

Таким образом, неуклюжая политика российских хозяйствующих субъектов привела к довольно серьезным последствиям на межгосударственном уровне. Но самое главное, что и у Белоруссии, и России сохраняется заинтересованность в совместной работе на рынке калия. Дело в том, что современное растениеводство невозможно без применения калийных удобрений, которые не только повышают урожайность, но и увеличивают сопротивляемость растений к различным заболеваниям. Статистика показывает, что потребность в удобрениях постоянно растет, притом что производит их очень ограниченный круг стран: США, Канада, Китай, Германия, Израиль, Россия и Белоруссия, причем Китай не только потребляет весь объем производимых калийных удобрений в год, но и регулярно столько же (а это около 6 млн т) закупает на мировом рынке. Если учесть, что калийные удобрения не торгуются на биржах, а поставляются исключительно по прямым договорам, то в случае возвращения России и Белоруссии хотя бы к практике создания общего трейдера это даст возможность производителям вернуться к практике влияния и установления цен, как это уже происходило при существовании БКК.

Важной задачей является включение в данный проект Казахстана. У Казахстана имеется на западе страны сырьевая база, более того, страна уже приняла решение о строительстве завода калийных удобрений, правда, в сотрудничестве не с российскими или белорусскими, а китайскими партнерами. Это уже серьезное препятствие на пути консолидации мощностей калийной промышленности в рамках Единого экономического пространства, тем не менее при наличии политической воли не непреодолимое. И опять-таки, если говорить об экономических интересах Казахстана в потенциальном совместном российско-белорусско-казахском едином трейдере, они очевидны. С учетом специфики рынка, а именно прямых продаж, Казахстан, не имея опыта торговли калийными удобрениями, никогда не сможет договориться с Китаем и будет вынужден продавать свою продукцию на условиях, установленных китайской стороной. В этом направлении действует и фактор зависимости Казахстана от китайского финансирования. В случае совместной работы стран ЕЭП ситуация изменится на прямо противоположную.

Такие точки взаимных интересов необходимо искать в каждой отрасли трех стран. Где-то, как в случае с железнодорожными перевозками, они лежат на поверхности. Взаимный интерес здесь настолько очевиден с учетом доставшейся странам после распада СССР единой железнодорожной сети, что это привело к созданию странами Объединенной транспортно-логистической компании (ОТЛК). Учредителями ОТЛК стали три 100-процентные государственные компании (табл.).

Таблица

**Структура активов Объединенной транспортно-логистической компании**

	Со стороны Республики Беларусь	Со стороны Российской Федерации	Со стороны Республики Казахстан
Участники	Государственное объединение «Белорусские железные дороги»	ОАО «РЖД»	АО «НК „Казахстан темир жолы“» (КТЖ)
Акции дочерних компаний	Белинтертранс	Трансконтейнер, РЖД Логистик	АО «Кедентранссервис» АО «Казтранссервис»
Сбытовая сеть	14 агентств в РБ, 3 агентства за рубежом	147 агентств в РФ, 8 представительств, 6 дочерних и зависимых обществ, 28 агентств за рубежом	18 агентств в РК, 1 представительство, 1 дочернее и 1 зависимое общество, 12 агентств за рубежом
Терминалы	Терминалы в РБ (ст. Брест)	Терминалы в РФ (в т.ч. Забайкальск) и на ст. Добра	Терминалы в РК (в т.ч. ст. Достык, Алтынколь)
Платформы контейнеры	~1200 платформ ~3000 контейнеров	~25000 платформ ~65000 контейнеров	~4500 платформ ~3000 контейнеров
Автотранспорт	70 ед.	312 ед.	89 ед.

Источник: [www.trcont.com](http://www.trcont.com)

Главной задачей, которую поставили перед ОТЛК лидеры стран ЕЭП, заключается в том, чтобы стать основным игроком на рынке контейнерных перевозок

между Европой и Азией. В рамках ОТЛК будут работать общие нормы и тарифы для транспортных систем трех стран. Ожидается, что реализация проекта позволит увеличить грузопоток, в том числе за счет конкуренции с морским транспортом.

Согласно бизнес-плану совокупный грузооборот ОТЛК к 2020 г. превысит 4 млн ДФЭ (двадцатифутовый эквивалент — условная единица измерения вместимости грузовых транспортных средств). При этом национальные компании, по расчетам экспертов, к 2020 г. должны получить прибыль порядка 1,6 млрд долл. Вклад в ВВП стран экономического пространства к 2020 г. может составить 11,3 млрд долл., причем для России — почти 5 млрд долл., для Казахстана — 5,3 млрд долл., для Беларуси — около 1 млрд долл. [6]. Кроме того, сформируется единая логистическая платформа и устойчивая транспортная связь экономик трех стран.

Интересна при этом управленческая структура ОТЛК — совместное предприятие с паритетным участием каждой из сторон, по 33,3%. Уставной капитал формируется за счет акций дочерних компаний (см. табл.). Согласно годовому отчету ОАО РЖД «размер первоначального вклада каждого участника будет учитываться, исходя из независимой оценки стоимости активов, соответственно взносам будут распределяться и дивиденды. Затем, в течение нескольких лет, стороны обязаны погасить разницу в стоимости внесенного имущества, вплоть до достижения паритета» [11].

Но, повторимся, это действительно очевидное взаимовыгодное направление сотрудничества. Для выявления подобных направлений требуется серьезная работа, по сути, ревизия промышленного потенциала трех стран. Для проведения такой работы, а затем и работы по проведению и согласованию единой промышленной политики, включающей в себя согласование размещения новых производств исходя из экономической эффективности, планов развития и нежелательности структурных искажений во внутренней конкуренции на территории ЕЭП, необходимо создать орган наднационального регулирования и планирования единой промышленной политики — министерство промышленности ЕЭП (Минпром ЕЭП).

Именно это наднациональное министерство должно после проведения всесторонней ревизии выйти к правительствам стран ЕЭП с конкретными предложениями по созданию на основе уже имеющихся мощностей совместных предприятий, прежде всего в таких базовых отраслях, как машиностроение, авиастроение, ракетостроение, химическая и фармацевтическая промышленность и т.д., разработать условия для создания совместных предприятий в случае образования транснациональных корпораций, определить на базе каких предприятий и организаций каких стран это будет сделано.

Министерство должно выделить комплекс перспективных мер и мероприятий, направленных на развитие данных компаний, обосновать источники финансирования, посредством которых планируется осуществлять создание компании, а в случае создания совместного фонда определить место и долю каждой стороны.

Такая работа должна привести к созданию *единой системы поддержки экспорта* и созданию структуры, ответственной за разработку механизма по совместному выходу на рынки третьих стран с целью продвижения совместно произведенной продукции.

Таким образом, целями единой промышленной политики являются:

— максимально эффективное использование промышленного потенциала стран ЕЭП;

— определение приоритетных отраслей и формирование комплекса мер их поддержки;

— создание совместных предприятий и международных транснациональных корпораций;

— определение приоритетных проектов в рамках основных направлений промышленного сотрудничества и создания новых производств в рамках ЕЭП, создание системы их поддержки;

— обеспечение внутренних потребностей государств в промышленных товарах;

— создание условий для снижения стоимости сырья и материалов, произведенных и используемых для производства конечной продукции предприятиями стран ЕЭП;

— разработка единой системы поддержки экспорта;

— создание механизма по совместному выходу и продвижению продукции на рынки третьих стран, а также содействие созданию межгосударственных отраслевых ассоциаций и союзов, представляющих согласованные интересы производителей;

— диверсификация товарного экспорта и переход стран ЕЭП на инновационный путь развития;

— поддержка научно-исследовательской деятельности, в том числе систематический анализ, обобщение и распространение информации о состоянии и перспективах развития рынка ЕЭП и мирового рынка конкретных промышленных товаров, мониторинг законодательств стран в части допуска на свои рынки промышленной продукции третьих стран;

— обеспечение системы внедрения и промышленного использования результатов научно-исследовательской деятельности;

— развитие кадрового потенциала.

Конечно, принятие решения о проведении единой промышленной политики повышает уязвимость российской экономики. И в случае повторения украинского сценария в Белоруссии или Казахстане ущерб от этих действий будет в разы больше. Поэтому основная задача РФ, с точки зрения обеспечения внешнеэкономической безопасности — недопущение возникновения политических конфликтов как внутри, так и между странами ЕЭП. Задача РФ состоит также в том, чтобы и в Белоруссии, и в Казахстане была обеспечена преемственность политики проводимой нынешней властью в плане строительства ЕЭП и развития интеграционных процессов.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. — URL: [http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/strategicPlanning/concept/doc20081117\\_01](http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/strategicPlanning/concept/doc20081117_01)
- [2] Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 года; Программа развития промышленного комплекса Республики Беларусь до 2020 года. — URL: <http://www.economy.gov.by/ru/macroeconomy/nacionalnaya-strategiya>
- [3] Стратегический план развития Республики Казахстан до 2020 года; Стратегия индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2003—2015 годы; Карта индустриализации Казахстана на 2010—2014 годы — URL: [http://ru.government.kz/docs/u100000922\\_20100201.htm](http://ru.government.kz/docs/u100000922_20100201.htm)
- [4] Дроздов А. Едкий калий. — URL: [http://beldumka.belta.by/isfiles/000167\\_892143.pdf](http://beldumka.belta.by/isfiles/000167_892143.pdf)
- [5] Зеленцова Ж. Royal Dutch Shell. Досье компании и влияние на ТЭК России. — URL: <http://pronedra.ru/oil/2011/08/30/obzor-kompanii-shell/>
- [6] Жапишева А. Транспортная утопия. — URL: <http://expertonline.kz/a12188/>
- [7] Шулимов П. Интеграция транснациональных корпораций уже не за горами. — URL: <http://www.kfim.ru/mirovaya-ekonomika/integraciya-transnacionalnykh-korporacij/>
- [8] URL: <http://www.airbus.com/> — Официальный сайт компании Airbus Group.
- [9] URL: <http://fortis-life.ru/ru/AboutFortis/> — Официальный сайт группы «Фортис».
- [10] URL: <http://www.trcont.ru/ru/> — Официальный сайт ООО «Трансконтейнер».
- [11] Создание объединенной транспортно-логистической компании. — URL: <http://ar2012.rzd.ru/development-strategy/prospects-of-development/jtlc-establishment/>

## LITERATURA

- [1] Kontseptsiya dolgosrochnogo sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya Rossiyskoy Federatsii na period do 2020 goda. — URL: [http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/strategicPlanning/concept/doc20081117\\_01](http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/strategicPlanning/concept/doc20081117_01)
- [2] Natsionalnaya strategiya ustoychivogo sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya Respubliki Belarus na period do 2020 goda; Prjgramma razvitiya promyshlennogo kompleksa Respubliki Belarus do 2020 goda. — URL: <http://www.economy.gov.by/ru/macroeconomy/nacionalnaya-strategiya>
- [3] Strategicheskiiy plan razvitiya Respubliki Kazakhstan do 2020 goda; Strategia industrialno-innovatsionnogo razvitiya Respubliki na 2003—2015 gody; Karta industrializazii Kazakhstana na 2010—2014 gody. — URL: [http://ru.government.kz/docs/u100000922\\_20100201.htm](http://ru.government.kz/docs/u100000922_20100201.htm)
- [4] Drozdov A. Edkiy kaliy. — URL: [http://beldumka.belta.by/isfiles/000167\\_892143.pdf](http://beldumka.belta.by/isfiles/000167_892143.pdf)
- [5] Zelentsova Zh. Royal Dutch Shell. Dose kompanii I vliyanie na TEK Rossii. — URL: <http://pronedra.ru/oil/2011/08/30/obzor-kompanii-shell/>
- [6] Zapisheva A. Transportnaya utopiya. — URL: <http://expertonline.kz/a12188/>
- [7] Shulimov P. Integratsiya transnatsionalnyh korporatsiy uze ne za gorami. — URL: <http://www.kfim.ru/mirovaya-ekonomika/integraciya-transnacionalnykh-korporacij/>
- [8] URL: <http://www.airbus.com> — Ofitsialniy sayt kompanii Airbus Group.
- [9] URL: <http://fortis-life.ru/ru/AboutFortis/> — Ofitsialniy sayt «Fortis».
- [10] URL: <http://www.trcont.ru/ru/> — Ofitsialniy sayt ООО «Трансконтейнер».
- [11] Sozдание obedineny transportno-logisticheskoy kompanii. — URL: <http://ar2012.rzd.ru/development-strategy/prospects-of-development/jtlc-establishment/>

## **COMMON INDUSTRIAL POLICY: FOREIGN PRACTICE AND THE EXPERIENCE FOR CIS**

**N.P. Gusakov, I.V. Andronova**

Peoples' Friendship University of Russia  
*Miklukho-Maklaya str., 6, Moscow, Russia, 117198*

Article is dedicated to the analysis of the Common economic area on the questions of forming the common industrial policy. Taking into account successful cooperation of foreign countries and governments on joint projects in the key industries. Authors are making the proposal of the concept approaches for choosing of directions and forming of the key principles and mechanisms of cooperation of Belorussia, Kazakhstan and Russia on the way of forming and realization of the common industrial policy.

**Key words:** common industrial policy, project management, international business, external economic safety, economic integration