

УДК 338.45:639.2.3

## ПРИНЦИП РАЗРАБОТКИ ПИЛОТНЫХ ПРОЕКТОВ: ПОДХОД К ПРЕОДОЛЕНИЮ СИСТЕМНОГО КРИЗИСА РЫБНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

© 2006 г. В.Н. Акулин, Б.И. Покровский, В.Е. Родип

*Тихоокеанский научно-исследовательский рыбохозяйственный центр,  
Владивосток 690950*

Поступила в редакцию 18.10.2006 г.

Окончательный вариант получен 15.11.2006 г.

Метод разработки и внедрения «пилотных проектов», сопровождаемый соответствующей юридической и финансовой поддержкой, может быть одним из основных в решении задач выбора долгосрочных эффективных отраслевых стратегий. Практическими преимуществами «пилотных проектов» является возможность экономии средств при проведении внедренческих работ в стартовых объемах, в тщательно спланированных условиях получения высококачественной продукции, а также широкие возможности адаптации таких работ.

Низкая конкурентоспособность отечественного рыбного хозяйства в условиях его экспортной ориентации не может обеспечить отечественным рыбакам устойчивых позиций на внешнем рынке. Более того, быстрый рост импорта рыбных товаров указывает на потерю позиций и на внутреннем рынке. У дальневосточных рыбаков трудности с развитием своих предприятий принято связывать в первую очередь с дефицитом сырья. Проблема наделения достаточным количеством квот остается одной из самых злободневных.

Действительно, в сырьевой базе Дальневосточного бассейна за последнее десятилетие произошли существенные изменения численности основного объекта промысла – миштая. В то же время общее освоение суммарного ОДУ дальневосточного бассейна все последние годы находится примерно на одном уровне – около 60%. Другими словами, несмотря на острый дефицит сырья, провозглашенный рыбаками, резерв сырьевой базы очень значителен и составляет почти полтора миллиона тонн. В то же время тенденция к освоению этого резерва пока не просматривается.

Естественно, что в условиях рыночной экономики рыбаки используют в первую очередь ресурсы, обеспечивающие высокую рентабельность промысла. На основании принятой в Японии классификации промысловых объектов по уровню рентабельности их промысла (Nagasawa, 1983) можно условно разделить и биоресурсы Дальневосточного бассейна. При таком подходе доля высокорентабельных объектов (рентабельность выше 10%) в сырьевой базе Дальневосточного бассейна составляет около 60%. Почти полное совпадение процента освоения ОДУ бассейна с долей рентабельных (высокоценных) объектов дает основания заключить, что в настоящее время дальневосточные рыбаки используют сырье, дающее только высокую рентабельность промысла. Надо

сказать, что в настоящее время такого сырья значительно меньше, чем во времена рекордных выловов, но и численность рыбаков на Дальнем Востоке сократилась более чем в 2 раза. Поскольку у большинства стран с высокоразвитым рыболовством сырьевая база значительно уступает по качеству дальневосточной, можно заключить, что трудности рыбаков связаны с иными причинами и лежат в области организационных, технических и технологических проблем. К числу таких факторов относятся:

- предельный износ подавляющей части основных фондов, флота океанического и прибрежного промысла и береговой инфраструктуры;
- увеличение себестоимости выпускаемого сырья, полуфабрикатов и традиционных видов конечной продукции вследствие роста цен на топливо, изделия из металла, нефтехимии, приборы и оборудование;
- усиление конкуренции на рынках сбыта продукции, рост требований к качеству продукции, применение международных сертификатов и стандартов, различных форм специализированного аудита производственных предприятий;
- отсутствие до настоящего времени элементов учета вышеперечисленных факторов в программных документах развития рыбохозяйственной отрасли;
- сырьевой характер экспорта без согласованной ценовой политики приводит к дискриминации в торговых отношениях и демпинговым ценам.

В последнее время особенно возросла негативная роль роста цен на топливо. Так, производства с высоким уровнем затрат (например, с высоким уровнем топливной составляющей или с высокими затратами на ремонт и поддержание работоспособности основных фондов) будут неконкурентоспособными, поскольку импорт аналогичной продукции дешевле на 15-20%. При отсутствии государственной поддержки, такое производство в рамках малого бизнеса не будет рентабельным по сравнению с более масштабными высокотехнологичными иностранными предприятиями. В Российской Федерации все более отчетливо просматривается явное преимущество, которое имеют крупные экспортеры, как Китай, ЕС, США, Чили, Норвегия. Безусловно, вышеперечисленные страны получают огромные рынки сбыта продукции, возможности контроля за ситуацией, на основе которой экспорт продукции в страны-покупатели будет ежегодно увеличиваться. По мнению экспертов, в результате такой динамики удвоение импорта может происходить примерно в течение 5 лет.

К числу мер по выходу из кризисной ситуации можно отнести следующее:

- Введение целевых дотаций на топливо для тех рыбохозяйственных предприятий, которые имеют перспективу развития (опыт показывает, что введение для всех специальных цен на топливо может привести к спекуляциям и усилению коррупции);
- Решение вопросов государственной поддержки в вопросах обновления флота и технологической базы, включая возможности приобретения на

приемлемых для эффективно работающих рыбохозяйственных компаний современных судов из числа выводимых из эксплуатации рыбопромысловых судов европейских государств (через специализированные фонды и предоставление государственных гарантий продавцам судов);

- Создание крупных вертикально-интегрированных рыбопромышленных предприятий, охватывающих основные виды деятельности: добыча, переработка, выпуск конечной продукции, сбыт и реализация продукции в розничной торговле. Основные приращения эффективности в таких предприятиях может быть обеспечено за счет ориентации на выпуск конечных продуктов высокой степени обработки;

- Создание вертикально-интегрированных специализированных компаний инновационной направленности на базе научно-исследовательских рыбохозяйственных центров. Основные функции таких компаний:

- экономико-правовой рыбохозяйственный аудит промысловых районов и промышленных предприятий на основе современных принципов ведения рыбного хозяйства, в том числе принципов неистощимого рыболовства, активно внедряемых в настоящее время ФАО;

- сертифицирование предприятий, рыбодобывающих и рыбообрабатывающих судов на добровольной основе, согласование планов инновационного развития предприятий;

- определение величины и видов дотации;

- проведение авторского надзора и плановых проверок хода выполнения инновационных соглашений;

- совместная деятельность с промышленными предприятиями в рамках пилотных проектов, выполнение работ по тиражированию результатов пилотных проектов, внедрению на предприятиях выразивших готовность к работе по добровольному сертифицированию;

- информационно-аналитическая работа по изучению мировой практики в области передовых рыбохозяйственных технологий, изучения состояния рынка и спроса на продукцию для групп населения с различным уровнем дохода в РФ и за рубежом, разработка новых видов продукции, предназначенных для удовлетворения ожидаемого спроса;

- поддержание контактов с зарубежными организациями в области сертифицирования и инновационной политики.

- Создание системы пилотных проектов для различных видов рыбохозяйственной деятельности: в первую очередь для эксплуатации районов и объектов, которые в настоящее время относятся к новым недоосваиваемым (Акулин и др., 2004), а также для освоения новых типов судов, новых методов рыболовства, переработки, хранения и транспортировки.



Мировой опыт преодоления системных отраслевых кризисов последних десятилетий показывает, что успех может быть достигнут только на основе применения новых наукоемких производственных и организационно-экономических решений, поиска и внедрения форм и экономически рациональных методов, позволяющих решать задачи обновления основных фондов, повышения эффективности использования сырья, выпуска продукции соответствующей и опережающей требования мирового рынка, отработка форм участия в конкуренции на мировых рынках и форм защиты отечественных рынков и рынков дружественных государств (Бочаров и др., 2005).

Метод разработки и внедрения «пилотных проектов», сопровождаемый соответствующей юридической и финансовой поддержкой, может быть одним из основных в решении задач выбора долгосрочных эффективных отраслевых стратегий. Практическими преимуществами «пилотных проектов» является возможность экономии средств при проведении внедренческих работ в стартовых объемах, в тщательно спланированных условиях получения высококачественной продукции, а также широкие возможности адаптации таких работ.

Сфера применения «пилотных проектов» в рыбной промышленности весьма обширна, из основных направлений можно выделить следующие:

- организация рыболовства и выпуска продукции из большого разнообразия объектов промысла;
- создание низкзатратных новых типов судов и способов, орудий лова;
- разработка и внедрение новых организационных форм взаимодействия госменеджмента, научных организаций и промышленности для полного и рационального использования биоресурсов.

Опыт работы различных отраслей промышленности в рыночных (и дорыночных) условиях говорит об отсутствии реальной заинтересованности со стороны государства и промышленности в разработке и внедрении образцов новой техники (в этом плане можно упомянуть о многолетней работе по адаптации и внедрению разделочных комплексов типа «БААДЕР», не давших реальных результатов). Сложившиеся механизмы коррупции и бракопъерства, позволяющие получать прибыль методами теневой экономики, также не способствуют прогрессу технических и организационно-экономических нововведений.

Таким образом, совершенно очевидно, что применение пилотных проектов – один из подходов к преодолению кризиса рыбной промышленности, должно проводиться на основе правовых и организационно-экономических документов, стимулирующих науку, промышленность и, в конечном счете, государственные структуры.

В практике природопользования проектный принцип освоения природных ресурсов успешно применяется для эксплуатации, освоения и исследования нефтегазовых государственных ресурсов. Применительно к условиям рыбной промышленности суть проектного подхода состоит в отборе эффективных вариантов на основе проведения конкурса проектов освоения, эксплуатации и исследования запасов морских гидробионтов. Участниками такого конкурса являются: промышленные компании, выразившие намерения участвовать в эксплуатации, освоении и исследованиях запасов морских гидробионтов; государственные научные организации, ведущие экспертизу представленных Проектов; компетентные государственные организации, осуществляющие утверждение проектов и предоставляющие промышленным предприятиям права на эксплуатацию ресурсов на заявленной проектной основе, а также аудиторские научные сертификационные предприятия, выполняющие рыбохозяйственный аудит эксплуатируемых участков и аудит промышленных компаний, представивших Проекты освоения, эксплуатации и исследований запасов биоресурсов.

Целью разработки пилотного проекта является опытная проверка эффективности применения некоторого инновационного подхода, его характеристик и условий эксплуатации. Отличительной особенностью пилотного проекта является его реализация в меньших масштабах относительно масштабов внедрения и производственных показателей инвестиционного проекта в целом, что позволяет избегать избыточных затрат, связанных с реализацией ошибочных решений, а также минимизировать затраты, вызванные недоучетом различных видов рисков. Пилотный проект должен внедряться на основе тщательно разработанного и согласованного с заинтересованными сторонами плана эксперимента, а также сопровождаться научным авторским надзором и наблюдением рыбохозяйственного аудита. Вместе с тем пилотный проект должен обладать основными характеристиками основного инвестиционного проекта и иметь возможности для обеспечения воспроизводимости при внедрении проекта в расширенных масштабах. По результатам пилотного проекта можно получить техническую, биологическую и организационно-экономическую информацию, необходимую для принятия решений о границах применимости проекта и наиболее эффективных условиях эксплуатации, а также обеспечить возможности для обучения и подготовки специалистов по исследовательской и производственной деятельности.

Стратегическая цель пилотного проекта может решать следующие практические задачи:

- разработка нового ассортимента продукции;
- освоение рынков сбыта новой продукции;
- обеспечение нормативного качества продукции;

- снижение издержек на производство единицы продукции;
- увеличение объемов производства.

Этапность работ по внедрению пилотных проектов при освоении ресурсов и организации сертифицированного их промысла:

1. Подготовка к организации взаимодействия научных и производственных организаций на проектной основе (конкурс проектов по эксплуатации и исследованию объектов промысла).

- Представляется целесообразной концептуальная классификация объектов промысла по их изученности и степени освоения. Классификация позволяет применять различные типы контрактов на разработку пилотных проектов с промышленностью, различные формы аудита, сертифицирования.

- Создается коммерческая структура в рамках вертикально-интегрированной инновационной компании, ведущая разработку пилотного проекта освоения ресурсов и представляющая на утверждение в госорганы проект и комплекс мер по его поддержке (условно, это может быть включено в компетенцию Дальневосточного научно-промышленного совета (ДВНПС) или каких-то его подразделений).

- Подготовка проекта пакетов документов, в которых сформулированы основные положения и принципы работ, на основе которых формулируются требования к пилотным проектам.

## 2. Организация и принципы сертифицирования пилотного проекта.

Принципы отражают признание основных положений неистощимого рыболовства:

- эксплуатация и восстановление популяций целевых видов;
- обеспечение целостности экосистем;
- развитие и внедрение систем эффективного рыбохозяйственного менеджмента, учитывающего требования биологического, технологического, экономического, социального, экологического и коммерческого характера;
- соответствие нормам регионального и национального законодательства, а также международным принципам международного права и соглашениям.

Рыбохозяйственные предприятия, которые поддерживают вышеперечисленные принципы и подписывают соответствующие соглашения, могут в дальнейшем принимать участие во внедрении или совместной разработке пилотного проекта.

3. Требования к рыбодобывающим предприятиям-участникам пилотных проектов.

- предприятие должно работать таким образом, чтобы не допускать перелова или подрыва эксплуатируемого запаса, а в случае эксплуатации запасов, находящихся в подорванном состоянии, предпринять шаги, направленные на восстановление запасов.

- операции должны сохранять структуры, продуктивность, механизмы функционирования и механизмы изменчивости эксплуатируемой экосистемы (включая условия обитания экологически взаимодействующих видов).
- предприятие должно управляться эффективным менеджментом, принимающим во внимание региональные, национальные и международные нормы и стандарты, на основе ответственного и неистощимого использования ресурсов.

4. Принципы сертифицирования рыбопромысловых участков, используемых для целей пилотного проектирования:

Для целевого вида промысла:

- определение целевого объекта промысла;
- формирование требований к объемам мониторинга и к программе оценки запаса;
- определение задач менеджмента по отношению к целевому объекту промысла;
- определение программ мероприятий, направленных на восстановление ресурса, если он находится в подорванном состоянии;
- рекомендации рыбохозяйственному предприятию о допустимой степени воздействия промысла на возрастную, размерную и генетическую структуру целевого вида.

Для эксплуатируемой экосистемы:

- оценка влияния данного проектного решения по эксплуатации объекта промысла на продукционную, функциональную и диверсификационную способности эксплуатируемой экосистемы;
- разработка мер при реализации данного проекта по минимизации влияния промысла на взаимодействующие, защищаемые или редкие виды;
- разработка мер по участию в восстановлении подорванных видов.

Для взаимодействия сертифицирующей компании:

- согласование деталей работы сертифицирующей компании;
- согласование процедур проверки рыбохозяйственного предприятия по периодам работы предприятия;
- обследование промыслового участка и предварительная оценка его состояния;
- предлутивное планирование;
- планирование работ в течение промыслового сезона;
- проведение работ и оценка деятельности предприятия по окончании промыслового сезона;
- разработка программ сертифицирования, паучных работ, оценки запасов и оценки влияния промысла на эксплуатируемый ресурс и экосистему.



### 5. Меры государственной поддержки и цели пилотного проектирования.

Основная цель – повышение конкурентоспособности российской рыбной промышленности; обеспечение путей более эффективной коммерциализации технологий. В международной практике государственная поддержка пилотных инновационных проектов обеспечивается за счет создания преференций в бюджетном, гражданском и налоговом кодексах, а также за счет предоставления льгот консалтинговым компаниям и инвестиционным предприятиям, участвующим в разработке, внедрении и сертифицировании различных этапов пилотных проектов.

При разработке и внедрении пилотных проектов возможно и использование косвенных форм поддержки. Так, в Канаде при разработке новых форм управления промыслом краба-стригуна в заливе Св. Лаврентия, в качестве юридической основы используется соглашение об управлении рыбохозяйственной деятельностью на промысле краба-стригуна. Такое соглашение заключено между Департаментом рыбной промышленности и морских исследований, Ассоциацией рыбохозяйственных предприятий, ведущих промысел краба-стригуна, и другими заинтересованными организациями.

Указанное Соглашение является юридической основой долгосрочного плана, в котором указываются роли и ответственность участников Соглашения и финансовый вклад в менеджмент промысла краба-стригуна в заливе Св. Лаврентия. В частности, промышленные предприятия финансируют проведение научных траловых учетных съемок и ряд сопутствующих исследовательских работ, а также 50% затрат на организацию контроля за ведением промысла.

Необходимо также отметить, что Правительством РФ совместно с Мировым Банком рассматривается вопрос о возможных направлениях предоставления займа РФ для повышения конкурентоспособности промышленности и коммерциализации технологий с созданием нескольких «Центров превосходства», где на базе обновленного оборудования будут проводиться научные исследования высокого уровня, осуществляться связь отечественных производителей с рынком, а также вестись подготовка кадров и содействие развитию посреднических компаний в научно-технологической сфере. При этом считается наиболее целесообразным исходить из научного потенциала профильных организаций, с учетом потребностей отечественного и мирового рынка. Очень интересным при этом представляется опыт Китая, где анализ рынка ведется структурами Государственного научно-технического комитета на центральном и региональных уровнях. В рамках рассматриваемого в данной публикации подхода представляется целесообразным реализовывать функции координационного маркетинга, анализа конъюнктуры и создания продуктов ближайшей перспективы в едином научно-инновационном комплексе (применительно к условиям Дальневосточной рыбной промышленности на базе ТИПРО-центра).



Таким образом, изложенный в нашей работе принцип разработки пилотных проектов позволит минимизировать затраты и ускорить процессы создания гибких процедур по внедрению прогрессивных технологий и создать условия для повышения конкурентоспособности рыбной продукции российского происхождения.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Акулин В.Н., Покровский Б.И., Родин В.Е. Подход «Затраты - Эффективность» // Рыбное хозяйство. 2004. №6. С. 26-28.

Бочаров Л.Н., Акулин В.Н., Покровский Б.И. Ситуационный анализ вариантов стратегий внешнеэкономической деятельности рыбохозяйственных предприятий. Тез. докл. Шестого Всеросс. симпозиума по стратегическому планированию и развитию предприятий. М.: ЦЭМИ РАН, 2005. С. 33-34.

Murasawa Y. Demand and market condition for fishes in Japan, especially minced Alaska Pollock. In: Proc. International Seafood Trade Conf., Univ. Alaska Press, Fairbanks, 1983. Pp. 81-100.

#### PILOT PROJECT DEVELOPING – EFFECTIVE APPROACH AGAINST FISHERY CRYISIS

© 2006 y. V.N. Akulin, B.I. Pokrovsky, V.E. Rodin

*Pacific Scientific Research Fisheries Center, Vladivostok*

Pilot project developing is the most effective approach against current fishery crisis. It'd be used for the long-term fishery developing strategy only on the base of the suitable legal and financial support. Main advantages in the pilot project practical developing – economy on the research and developing study, effective planning and searching of required conditions for high-level quality fish products and wide possibilities adaptations of the research results for different types of fishing companies and different kinds of raw materials.