



ФЕДЕРАЛЬНАЯ АНТИМОНОПОЛЬНАЯ СЛУЖБА  
УПРАВЛЕНИЕ ФЕДЕРАЛЬНОЙ АНТИМОНОПОЛЬНОЙ СЛУЖБЫ ПО САНКТ-ПЕТЕРБУРГУ

# КОНКУРЕНЦИЯ И РЫНОК

ИНФОРМАЦИОННО-  
АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ  
ДЕКАБРЬ 2011 № 4 (52)

ХОЛДИНГ  
 ТЕПЛОКОМ

**ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЕ  
НАЧИНАЕТСЯ  
С УЧЕТА**

**Андрей ЛИПАТОВ,**  
генеральный директор  
ЗАО «УК Холдинга  
«Теплоком»



В НОМЕРЕ: МОНИТОРИНГ КОНКУРЕНЦИИ В РЕГИОНАХ



# НЕ ВЫПУСКАЙТЕ РУЛЬ ИЗ РУК

В нынешнем году свой 20-летний юбилей отметил Международный центр социально-экономических исследований «Леонтьевский центр». Интеллектуалы создали свой центр на самом трудном этапе перехода от плановой (или, в менее комплиментарном терминологическом варианте, – административно-командной) системы к рыночной экономике.

Само понятие экономического планирования оказалось в этот период едва ли не предано остракизму, что, впрочем, не мешало серьезным предпринимателям составлять бизнес-планы. Да и как, собственно, можно было браться за новое дело, не оценив состояние рынка, на котором предстояло работать? Не взвесив возможные риски и прибыли?

Не только предприниматели, но и политики смогли оценить правоту великого экономиста Василия Васильевича Леонтьева, сравнившего «дику» рыночную экономику с неуправляемым кораблем в бушующем море.

Естественно, встали вопросы о «руле» и о возможности как-то ориентироваться в новом, еще только формирующемся экономическом пространстве. Помочь решению последней из этих задач могли бы независимые аналитические центры. Леонтьевский центр – одна из первых организаций подобного рода.

Сегодня, как и 20 лет назад, Леонтьевский центр представляет собой некоммерческое исследовательское учреждение, работающее на основе полной финансовой самостоятельности. Разница же заключается в том, что его сотрудники и эксперты уже име-

ют за спиной огромный опыт исследований самого разного плана и самого широкого пространственно-временного диапазона.

О том, как накапливался этот опыт, корреспондент «Конкуренции и рынка» беседовал с руководителями центра **Ириной Карелиной** и **Леонидом Лимоновым**.

**Кур:** Кто стоял у истоков вашей организации?

**И. К.:** В первую очередь, это В. В. Леонтьев – человек, чьим именем наш центр назван. В среде профессиональных экономистов он пользовался

огромным авторитетом, хотя, следует признать, далеко не всегда направленные российских рыночных реформ совпадали с его оценками и его видением ситуации. К сожалению, возраст мешал ему посещать нашу страну так часто, как хотелось бы, но он интересовался проводимыми центром исследованиями, наши материалы регулярно передавались ему, результаты работ получали его одобрение.

В последний раз он побывал в своей родине в Санкт-Петербурге в 1993 году; встречался с сотрудниками нашего центра, студентами и преподавателями Санкт-Петербургского государственного университета, Экономической школы, руководством города.

Огромную роль в создании центра сыграл тогдашний глава города А. А. Собчак, благодаря которому Санкт-Петербург считался в то время флагманом экономических реформ. Как мэр он с готовностью поддерживал любые проекты, носящие инновационный характер, способствующие укреплению имиджа города, его инвестиционной привлекательности. И создание структуры, подобной нашей, лежало в русле этой политики.

Первым президентом Леонтьевского центра стал А. Б. Чубайс, приглашенный в скором времени возглавить Государственный комитет по управлению государственным имуществом в первом Правительстве России.

С самого начала уникальность Центра обеспечивалась его сотрудниками. Центр создавался, вбирая в себя как питерскую часть команды «молодых реформаторов», так и «некомандных» молодых исследователей, нацеленных не только и не столько на фундаментальную научную, сколько на экспертную и консультационную работу в совершенно новых условиях.

Все эти годы сохранялись и развивались связи и с другой частью команды – с теми, кто был призван сначала в городское правительство, затем – в федеральные структуры, с теми, кто поставил своей задачей реформирование экономики страны.

Многие из них и сегодня играют заметную роль в российской политике. И очень важно, что установившиеся тогда связи сохраняются. Так, на праздновании 20-летия Леонтьевского центра со своими лекциями высту-

пили нынешний глава Сбербанка РФ Г. О. Греф и А. Л. Кудрин.

**КиР:** *Что представляет собой Леонтьевский центр сегодня?*

**И. К.:** Наш постоянный штат составляют более 40 человек, еще около 150 специалистов мы привлекаем в качестве экспертов. Хочу особо отметить, что наряду с высокой квалификацией прикладной характер большинства исследований требует особой оперативности и согласованности. Столь интенсивный характер работы естественным образом приводит к постоянному росту профессионального уровня, как постоянных сотрудников, так и экспертов.

**КиР:** *Кто-то из выступавших на юбилее отметил, что Леонтьевский центр относится к числу немногих образовавшихся в годы реформ интеллектуальных исследовательских центров, сумевших выжить и успешно пройти через все потрясавшие нашу страну экономические кризисы. В чем секрет подобной выживаемости?*

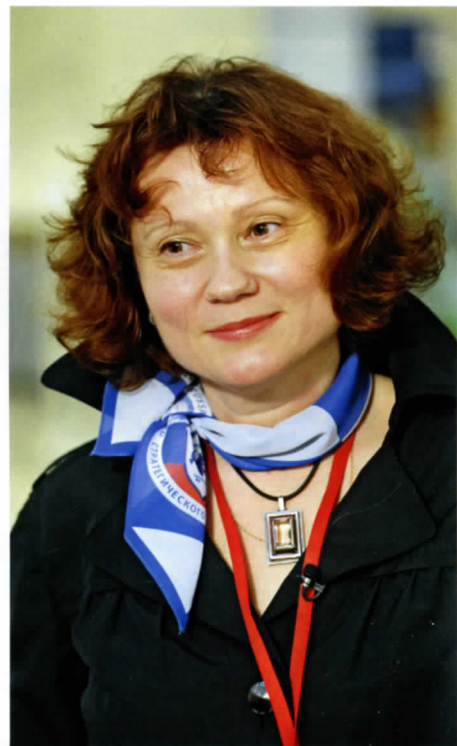
**И. К.:** Наш центр создавался в качестве своего рода «мозгового штаба» того, что обозначается английским термином *think tank*. Изначально этот коллектив был уникален, и все, кто являлся его членами, обладали очень высокой квалификацией. Главное же – сотрудники Леонтьевского центра изначально собирались не разбежаться после того, как определенные темы и ресурсы будут исчерпаны, а продолжать работать вместе, гибко реагировать на изменяющуюся ситуацию, расти и развиваться. Этот настрой был общим, поскольку у нас нет единоличного лидера, и он сохраняется.

**КиР:** *Наверное, определенную роль играет и диверсификация направлений исследований?*

**И. К.:** Действительно, Леонтьевский центр – организация гибкая в том смысле, что мы одновременно работаем сразу по нескольким направлениям.

В разные периоды то одно, то другое из них становилось главенствующим. Некоторые, напротив, отходили на второй план, но кадровые, интеллектуальные ресурсы сохранялись и в определенный момент снова оказывались востребованными.

**КиР:** *Какие направления экономических исследований были в наиболь-*



Ирина Карелина

*шей степени востребованы 20 лет назад?*

**И. К.:** И в прошлом, и сегодня в наибольшей степени мы специализировались на проектах регионального развития. В начале 1990-х годов Санкт-Петербург шел в авангарде экономических реформ. У нас были широкие возможности для изучения западного опыта, и вполне естественно, что основной задачей Леонтьевского



Леонид Лимонов



Для Кудрина это было едва ли не последнее крупное публичное выступление в качестве министра финансов, и говорил он, главным образом, об угрозе кризиса и необходимости консолидации усилий стран ЕС для его успешного преодоления. При отсутствии такой консолидации, последствия кризиса, по мнению теперь уже бывшего главы Минфина, могут быть весьма печальными, причем не только для стран, входящих в зону евро, но и для России. А буквально через пару недель прогноз начал подтверждаться самым драматичным образом – кредитные рейтинги стран ЕС начали снижаться. Снижаться начал и российский рубль.

центра стала координация общероссийских и региональных исследований по проблемам экономики переходного периода.

Особый упор делался на развитие предпринимательства. По заказу А. А. Собчака мы проводили анализ возможности создания зоны свободной торговли; принимали участие в разработке законодательных актов, регулирующих приватизацию; осуществляли экспертизу проектов по вопросам земельной реформы, разработке земельного кадастра, земельного регистра и налогообложения собственности.

**КуР:** Какие иностранные компании и структуры были первыми вашими партнерами?

**Л. Л.:** В географическом плане ближайшие наши соседи – финны, с ко-

торыми даже в советские времена, несмотря на разницу в социально-экономических укладах, у Ленинграда существовали тесные партнерские отношения.

В 1992 году Леонтьевский центр совместно с финской компанией EuroFacts Oy издал первый выпуск журнала «Санкт-Петербургское обозрение», посвященного проблемам российской экономики переходного периода и сотрудничества с Суоми.

В следующем году мы получили заказ от Министерства торговли и промышленности Финляндии на проведение исследования по возможности сотрудничества в целях привлечения инвестиций. И в том же году организовали первое крупное международное мероприятие – Финский деловой форум. Еще была серия семинаров по

банковскому делу и приватизации проведенная совместно с Know-How Fund и Moncriff consortium company (Великобритания). А после этого работа с иностранными партнерами и международными организациями стала для нас частью повседневной деятельности.

**КуР:** Вы сказали, что 20 лет назад тема регионального стратегического планирования была основной в работе Леонтьевского центра. Востребована ли она и сегодня?

**И. К.:** Очень востребована. Примерно с начала 2000-х годов исследования, разработка методик, консультирование и проектно-аналитические работы по территориальному стратегическому планированию становятся устойчивой специализацией Леонтьевского центра.

По этому направлению нами реализован целый ряд проектов. В 2002 г. при поддержке фонда «Евразия» был создан общероссийский Ресурсный центр по стратегическому планированию. Тогда же прошел Первый форум лидеров стратегического планирования, что, в свою очередь, дало толчок созданию Клуба «Города и регионы стратегии», объединяющего представителей муниципальных и региональных властей из более чем 90 городов и регионов Российской Федерации. За последние 8-9 лет при нашей поддержке разрабатывались планы социально-экономического развития 11 городов.

**КиР:** *Насколько за эти же 8 лет изменились формы и методы вашей работы?*

**И. К.:** Сегодня Леонтьевский центр имеет возможность в большей степени заниматься фундаментальными научными разработками, работой со студентами. Мы, например, недавно создали базовую кафедру и лабораторию в Высшей школе экономики.

Активизируется сотрудничество между регионами на Балтике, что, конечно, связано и с общими интеграционными процессами, происходящими в Европе. Меняется и сама структура современной экономики. Те отрасли, которые раньше считались второстепенными, выходят на первый план.

**КиР:** *Например?*

**Л. Л.:** Например туризм. В нашей стране он не очень развит, и здесь, конечно, есть над чем поработать. Ведь для целого ряда регионов туристический бизнес действительно мог бы стать своего рода палочкой-выручалочкой.

**КиР:** *Представители каких регионов, каких уровней и ветвей власти обращались к специалистам вашего центра за помощью в подготовке и экспертизе соответствующих проектов.*

**Л. Л.:** Уровни власти самые разные – вплоть до муниципального. Но чаще всего к нам обращаются федеральные и региональные власти. Так, в 2006 г. мы участвовали в разработке концепции развития туризма в районе озера Байкал. Заказчиками были Ростуризм и Министерство экономики РФ совместно с администрациями Иркутской области и Бурятии. Затем в 2007 году, уже по заказу Агентства по

В 1992 году Леонтьевский центр совместно с финской компанией EuroFacts Oy издал первый выпуск журнала «Санкт-Петербургское обозрение», посвященного проблемам российской экономики переходного периода и сотрудничества с Суоми.

Особым экономическим зонам, наши эксперты пересматривали программу создания в районе Байкала особых экономических зон, причем пересматривали именно исходя из составленных чуть ранее планов развития туризма.

**КиР:** *Руководители субъектов СЗФО тоже к вам обращались с идеями аналогичных проектов?*

**Л. Л.:** Пока нет, но в 2009-2010 гг. наши специалисты действительно выступили в роли консультантов в исследовании, имеющем самое непосредственное отношение к Северо-Западу.

Речь идет о федеральном проекте сохранения и использования культурного наследия России, осуществляемом Министерством культуры и Всемирным банком. В качестве наших партнеров по экспертизе выступала авторитетная компания из Хорватии, занимавшаяся разработкой концепций развития туризма буквально во всех странах Балканского полуострова.

Нам предстояло исследовать четыре региона – Ленинградскую, Новгородскую, Псковскую и Тверскую области. Такое своего рода «серебряное кольцо» для туристов Москвы и Санкт-Петербурга, причем основная идея заключалась в том, чтобы увязать реставрацию памятников с развитием туристической инфраструктуры на региональном уровне.

Исходя из этой стратегической цели наши специалисты рассматривали концепции развития, представляемые конкретными музеями и учреждениями культуры, отбирая наиболее интересные и перспективные объекты.

**КиР:** *И на какие объекты пал выбор?*

**Л. Л.:** В Ленинградской области – это парк Монрепо в Выборге и Дом станционного смотрителя в деревне Выра.

В Псковской области был выбран реализуемый на базе областного художественного музея проект создания музейного квартала с реставрацией нескольких жилых зданий. Будут



Именно в этой среде формируются новые кадры предпринимателей – людей активных, инициативных, неравнодушных. Тех, кто двигает экономику и страну вперед. Предприниматель – это особый склад личности, особый набор целевых установок и особые потребности. Никакие менеджеры из крупных компаний в управленческом смысле их не заменят.

проведены реставрационные работы и в Псковском Кремле.

В Новгородской области – консервация церкви XIV века на Рюриковом городище и открытие для экспозиции Белой башни Окольного города.

В Твери будет создаваться целый музейный комплекс на базе Путевого дворца великой княгини Екатерины Павловны.

Замечу что проект сохранения и использования культурного наследия России еще не закончен, последует второй раунд, в котором могут принимать участие любые государственные учреждения культуры.

**КиР:** А какие направления работы Леонтьевского центра сегодня уже не так востребованы, как лет 10 назад?

**И. К.:** В 1990-х – начале 2000-х годов мы многое делали в плане разработки и экспертизы проектов, связанных с созданием инфраструктуры, благоприятной для развития предпринимательства. Так, в 2002 году при нашем участии прошел Первый Северо-Западный форум по поддержке малого и среднего бизнеса. В том числе и с нашей помощью возникло много новых организаций, занимающихся аналогичного плана исследованиями, но мы сегодня не очень активно работаем на данном направлении.

**КиР:** Не связано ли это с тем, что сегодняшняя ситуация в экономической и политической сферах для малого бизнеса не слишком благоприятна?

**И. К.:** Скорее, дело в специфике деятельности нашего центра. Мы с готовностью занимаемся тем, что можно назвать уникальными первичными разработками. Когда методики соответствующих исследований разработаны, успешно опробованы и, что называется, выходят в серию, нам это

становиться уже не очень интересно.

Сегодняшняя ситуация, к сожалению, такова, что проблемы развития малого бизнеса в глазах властей вообще отошли на задний план, сам же малый бизнес худо-бедно приспособился работать даже не в очень благоприятных условиях.

Отсюда не следует, что мы полностью свернули соответствующее направление. Оно сохраняется, и, возможно, мы еще активизируем нашу работу, если возникнет необходимость в разработке каких-то новых

стратегических решений, новых подходах.

А такая потребность должна возникнуть. К сожалению, в постсоветской России малый бизнес в глазах властей всегда находился на положении какого-то не очень любимого и, кажется, не очень желанного ребенка, хотя именно от успешного развития малого бизнеса, как правило, зависит успешное развитие города, региона, да и страны в целом.

И дело даже ни в количестве производимых товаров и услуг. Дело в том, что именно в этой среде формируются новые кадры предпринимателей – людей активных, инициативных, неравнодушных. Тех, кто двигает экономику и страну вперед. Предприниматель – это особый склад личности, особый набор целевых установок и особые потребности. Никакие менеджеры из крупных компаний в управленческом смысле их не заменят. ●

*Беседовал Дмитрий Митюрин*

