

**ПРОМЫШЛЕННЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ  
В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ:  
МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ И МЕСТНЫЕ ИНИЦИАТИВЫ\***

© 2013 М.В. Михейкина, Н.Ф. Тагирова\*\*

**Ключевые слова:** Самарская область, промышленное развитие, переходная экономика, модели поведения, институты развития, институты торможения, товарный обмен, хозяйственные связи, рыночная экономика.

Анализируются изменения экономико-правовой среды, вызванные реформами 1990-х гг., а также институциональные преобразования, связанные с созданием негосударственного сектора. Классифицируются хозяйственные практики промышленных предприятий Самарской области, направленные на их адаптацию к рыночным условиям. Выделены модели поведения предприятий: модель, направленная на выживание, и модель, ориентированная на стратегическое развитие предприятия.

Изменения экономико-правовой среды, разрушение сети прежних хозяйственных связей в 1990-х гг. существенно трансформировали условия деятельности предприятий, которые оказались на грани выживания. Трансформация экономического уклада для Самарской области была болезненной из-за сложившейся отраслевой структуры, в которой преобладали предприятия военно-промышленного комплекса (ВПК). В 1985 г. в Куйбышевской области действовало 360 промышленных предприятий, большинство из которых были союзного подчинения и имели разветвленные кооперационные связи со всеми регионами СССР. Ведущими видами хозяйственной деятельности были машиностроение и металлообработка, авиа- и ракетостроение, химическое производство, добыча, переработка и транспортировка нефти.

Однако, несмотря на деформации в производственном комплексе, Самарская область успешнее многих других продвигалась по пути экономических реформ. Институциональные преобразования охватывали создание негосударственного сектора и формирование институтов рыночной экономики. К концу 1990-х гг. на территории Самарской области действовало 1077 АО, из них 654 были созданы в процессе приватизации. Совокупный удельный вес

акционерных обществ с государственным участием в области составил 1,5%, что явилось абсолютным минимумом по стране<sup>1</sup>. В Самарской области образовались свободные от государственного контроля субъекты рыночной экономики. В связи с этим изучение реальных хозяйственных практик, инициативных проектов, направленных на приспособление к рыночным условиям, на материале Самарского региона имеет важное практическое значение.

Необходимо отметить, что к началу рыночных преобразований предприятия региона уже находились в условиях неустойчивой институциональной среды, что облегчало возможности ее последующей трансформации<sup>2</sup>. С 1991 г. в Самарской области начался спад промышленного производства, нараставший в последующие годы: в 1992-1993 гг. на 11,2%, в 1994 г. - уже на 32,5%. В 1994 г. 65% предприятий работало по сокращенному графику, некоторые (АвтоВАЗ, ЗИМ, авиационный завод) временно останавливали производство<sup>3</sup>. В особенно сложном состоянии оказались предприятия ВПК, а также предприятия, выполнявшие оборонные заказы. На 1 января 1997 г. 44% промышленных предприятий области относились к убыточным<sup>4</sup>.

Вместе с ликвидацией в России в 1991-1992 гг. директивного отраслевого управле-

---

\* Исследование выполнено при финансовой поддержке РГНФ в рамках проекта проведения научных исследований ("Самарский регион как зона трансфера: правительственные эксперименты и местные инициативы в XX в."), проект □ 13-11-63006.

\*\* Михейкина Мария Васильевна, аспирант. E-mail: miheykina@yandex.ru; Тагирова Наиля Фаридовна, доктор исторических наук, профессор, зав. кафедрой экономической истории. E-mail: tagirailya@yandex.ru. - Самарский государственный экономический университет.

ния рухнула и сложившаяся система хозяйственных связей между советскими предприятиями. Как утверждает Я.Ш. Паппэ, “основной массив новых связей не мог возникнуть по инициативе самих предприятий, у которых не было для этого необходимого опыта, кадров и технологий”<sup>5</sup>. Первое пореформенное время многие предприятия области были нацелены на сохранение прежних связей. Так, Самарской кабельной компании удалось сохранить контингент своих потребителей советского периода и “привязать” их к себе в период нестабильной экономической ситуации, а затем успешно сотрудничать с ними в условиях рынка<sup>6</sup>. На АвтоВАЗе в целях сохранения круга поставщиков была начата работа по созданию собственного расчетно-кассового центра, преобразованного вскоре в первый коммерческий в области АвтоВАЗ-Банк. ОАО «СПК “Шар”» (Государственный подшипниковый завод 4) приобрел у Госплана полную картотеку своих бывших потребителей - всего 4,5 тысячи организаций<sup>7</sup>.

Около 60% продукции АО “Волгокабель” потреблялось на территории Самарской области. Поэтому в условиях повсеместного разрыва хозяйственных связей это обстоятельство играло немалую положительную роль: во-первых, проще решалась проблема погашения долгов; во-вторых, нередко потребители (например, завод им. Тарасова, ПО “Трансформатор”) выделяли средства для освоения предприятием необходимой им продукции, а также оказывали содействие в техническом перевооружении. Только в 1992 г. предприятия-потребители частично профинансировали освоение производства четырех видов проводов<sup>8</sup>. Самарский завод “Электрощит” в 1992-1993 гг., желая сохранить старые партнерские связи и расширить новые в работе с партнерами-потребителями, несмотря на риск, работал по системе предоплаты. Он выпускал товарные векселя - ценные бумаги, которые использовались как средство платежа за электроэнергию, газ, металл, подачу подвижного железнодорожного состава и т.д. Подобные “суррогаты денег” позволили предприятию значительно сократить платежный дефицит<sup>9</sup>.

В 1990-е гг., особенно в 1995-1998 гг., широкое распространение получил бартер - товарный обмен, не сопровождающийся адек-

ватными финансовыми потоками. По различным оценкам, доля бартера в выручке предприятий в 1995-1998 гг. составляла от 30 до 55%, а с учетом векселей и других денежных суррогатов - до 75%<sup>10</sup>. В результате в стране сложился совершенно особый тип “неплатежной” экономики. Большинство промышленных предприятий области применяли бартерные операции для взаиморасчетов с неплатежеспособными партнерами.

Желая не упустить заказчика, предприятия принимали меры по реализации различных товаров, выполняя несвойственные им функции. Самарский завод “Электрощит” занимался реализацией нефтепродуктов, хлопка, холодильников и другой продукции<sup>11</sup>. На Куйбышевском заводе кабелей связи (с 1993 г. ЗАО “Самарская кабельная компания” (СК)) было создано специальное подразделение, которое занималось бартерными сделками. В основном они реализовывались с заказчиками из бывших социалистических республик. Как утверждал директор предприятия, “при умелой постановке бартер защитил предприятие от всяких бед”<sup>12</sup>. В расчетах с клиентами СКК действовала по смешанной схеме. С новыми клиентами работала по системе предоплаты, с проверенными клиентами - на условиях последующей оплаты в срок от 10 до 40 дней. При просрочке платежа устанавливался штраф - 1% от общей суммы за сутки, чтобы предприятие получило немного больше, чем стоил кредит (примерно 365% годовых)<sup>13</sup>. Бартер являлся вынужденной хозяйственной практикой. Он замедлял скорость оборота средств и порождал все новые цепочки задолженностей. В то же время бартер предоставлял промышленным предприятиям возможности осуществлять производственный процесс, нивелируя использование денежных инструментов.

Таким образом, из-за разрыва прежних хозяйственных связей перед предприятиями встала новая задача поиска партнеров и рынков сбыта. Для развития промышленной кооперации на региональном уровне весной 1992 г. был создан Самарский союз предприятий и предпринимателей, президентом которого стал директор АО “Самарская кабельная компания” А.К. Бульхин. В Союз вошли помимо промышленных предприятий некоторые коммерческие структуры, акцио-

нерные общества: Самарская биржа, РСУ “Прогресс”, Средневолжский коммерческий банк. Новая структура по сути являлась преемником совета директоров, который существовал при городском комитете партии, но в отличие от него возник в силу потребностей самих предприятий в обмене информацией и налаживании партнерских отношений, прежде всего в производстве товаров народного потребления. Первым шагом формирования партнерства промышленных предприятий на региональном уровне стала совместная работа завода им. Масленникова, фирмы “Салют” и моторостроительного объединения им. Фрунзе по выпуску комплектующих для АвтоВАЗа<sup>14</sup>.

Перечисленные хозяйственные практики были сосредоточены на решении вопросов выживания предприятия в условиях нестабильной экономической обстановки и формировали тактическую модель поведения.

Некоторые предприятия наряду с проблемами выживания закладывали основы для стратегического развития<sup>15</sup>. Примерами таких предприятий являются Самарская кабельная компания (Куйбышевский завод кабелей связи), Сызранский завод тяжелого машиностроения, завод “Электроцит”.

Задачи, которые пытались решать управленческие команды предприятий области, можно разделить на несколько групп.

*1. Изучение рыночной конъюнктуры, закрытие нерентабельных производств и освоение производства новой продукции.*

Одной из первых проблем, которую осознал и стал решать менеджмент Самарской кабельной компании, - это определение места предприятия, выпускаемой продукции в нарождающихся рыночных условиях. Несмотря на то, что в условиях “новой экономики” кабельное производство осталось достаточно востребованным, спрос на продукцию СКК значительно сократился. Директор предприятия сам искал возможности для сбыта продукции завода. Результатом стали не только заказы на продукцию, но и понимание того, что необходимо внедрять новые производственные технологии, осваивать производство новых изделий<sup>16</sup>. Это побудило руководство компании ликвидировать производство городских телефонных кабелей, объединить два отдельных цеха в один. Без уменьшения про-

изводственной мощности в 2 раза были сокращены производственные площади, численность - на 70%, энергопотребление - на 30%<sup>17</sup>. За 1992-1994 гг. новых изделий было освоено больше, чем за всю предыдущую 45-летнюю историю предприятия. Так, в 1994 г. производство телефонных кабелей составило 56% общего объема производства, кабелей дальней связи - 25%, 8% составили новые изделия (силовые кабели, управляющие, телевизионные, монтажные провода), остальное - товары народного потребления<sup>18</sup>.

Изучение реальной рыночной конъюнктуры помогло заводу “Электроцит” вовремя переориентироваться на производство конкурентоспособной продукции. Был налажен выпуск пользующихся спросом, не уступающих западным аналогам новых подстанций и распределительных устройств, а также автомобильного прицепа. Была построена линия по изготовлению профиля для бортов к автомобилям КамАЗ и ЗИЛ. Шло наращивание производства товаров народного потребления (теплицы, малогабаритные гаражи, металлические оцинкованные штакетники, металлическая черепица и т.д.)<sup>19</sup>. Была разработана целевая программа специализации цехов на предприятии, на базе которой создано единое заготовительное производство, сварочно-окрасочное и сборочное производства. В результате специализации цехов высвободилось 50% оборудования, занятого в производстве. Это позволило более качественно и своевременно выполнять требования заказчиков<sup>20</sup>. Постепенно росла номенклатура выпускаемой продукции: если в 1994 г. в общем объеме производства новая продукция составляла максимум 14%, в 1995 г. - 19,6%, то в 1996 г. - более половины<sup>21</sup>.

*2. Выстраивание сети поставщиков и потребителей.*

Руководство Куйбышевского металлургического завода пыталось наладить новые контакты с заводами, производящими алюминий, медь, марганец, среди которых Саянский завод, алюминиевые заводы в Братске, также пыталось найти современные пути взаимодействия с поставщиками<sup>22</sup>. Государственный подшипниковый завод № 9 вместо производства для военной техники переориентировался на сотрудничество с заводами автомобильной и железнодорожной отраслей. Заказчи-

ками ГПЗ-9 стали такие автогиганты, как АвтоВАЗ, КамАЗ, МАЗ, ГАЗ<sup>23</sup>.

По мнению директора Самарской кабельной компании, опыт работы в условиях плана, а именно умение адаптироваться к разным структурам заказов, помог при переходе к рынку. Изначально продукция предприятия была целевой для всех подразделений Министерства связи СССР, затем России. После приватизации появились акционерные общества, более свободные в хозяйственном плане, и перед компанией встала задача объединить разрозненную клиентуру в единую совокупность заказчиков. В своей маркетинговой стратегии СКК шла от общего к частному: наряду с Министерством связи, компания строила партнерские отношения с МПС, Газпромом, РАО "ЕЭС России", а также искала вновь зарождавшиеся АО<sup>24</sup>.

*3. Поиск новых рынков сбыта, выход на внешние рынки.*

Многие предприятия, спрос на продукцию которых значительно упал в период перехода к рынку, искали рынки сбыта за рубежом. Так, на Сызранском заводе тяжелого машиностроения еще в 1988 г. была образована внешнеторговая хозрасчетная фирма "Волгомаш", по ходатайству которой в г. Сызрани открылся таможенный пост, намного упростивший обязательные процедуры внешне-торговых связей<sup>25</sup>.

В 1989 г. прямые внешнеторговые связи осуществляли 24 предприятия области. Большая доля внешнеторгового оборота приходилась на ПО "Тольяттиазот" (28%) и Волжский автомобильный завод (14%). В 1993 г. более 3/4 объема экспортной продукции (75,8%) производилось на АвтоВАЗе, остальная часть (24,2%) на 29 предприятиях области различной отраслевой принадлежности, среди них: ПО "Синтезкаучук", ПО "Куйбышевнефть", ПО "Куйбышевазот", заводы "Синтезспирт" и "Волгоцеммаш", АО "Самеко", ПО "Куйбышевфосфор", "Сызрантяжмаш", станкозавод и др.<sup>26</sup>

Потеряв рынки сбыта продукции внутри страны, Сызранский завод тяжелого машиностроения сделал ставку на сотрудничество с ближним и дальним зарубежьем, в основном на Китай, где активно шло строительство энергетических предприятий и существовала высокая потребность в энергетическом

оборудовании, в частности в мельницах. Сызранский завод составил конкуренцию прежнему лидеру в данной отрасли - германской фирме "Бабкок", и в рекордно короткие сроки (за 4 месяца) заводские специалисты спроектировали принципиально новую мельницу МВС-225. Завод получил крупный заказ для оснащения станции "Цзисянь". Успех предприятия в Китае принес и другие заказы (производство агрегатов для ТЭС "Суйчжун", "Имень", "Янцунхай" и др.). Так, в 1995 г. экспортные заказы составили 40% общего объема заказов Сызранского завода<sup>27</sup>.

*4. Создание совместных предприятий<sup>28</sup>, поиск стратегических инвесторов.*

В 1988 г. в области было зарегистрировано 3 совместных предприятия, в 1989-м - 4, в 1990-м - 12, в 1991-м - 51 предприятие<sup>29</sup>. В 1990 г. в Куйбышевской области был образован Региональный советско-американский консорциум совместных предприятий для торгово-экономического сотрудничества<sup>30</sup>.

Руководство Самарской кабельной компании, желая упрочить положение своего предприятия, несмотря на огромные издержки, согласилось в 1992 г. на предложение АвтоВАЗа освоить производство автомобильных жгутов проводов. Оно разместилось на базе одного из подразделений завода - НПК "Элка". Для производства новой продукции было спроектировано и самостоятельно изготовлено необходимое оборудование. В 1994 г. в СКК был организован производственный участок по сборке жгутов проводов<sup>31</sup>.

Однако менеджмент Самарской кабельной компании намеревался выйти на международный рынок посредством создания совместного предприятия. Это стало возможным после 1 января 1991 г., когда Куйбышев стал открытым городом<sup>32</sup>. Первое совместное с американским автоконцерном "Дженерал Моторс" предприятие появилось в 1995 г. Инициатором его создания был Волжский автомобильный завод, чьим основным стратегическим партнером являлся "Дженерал Моторс". Первую продукцию - жгуты проводов для вазовских автомобилей - совместное предприятие выпустило уже в сентябре 1995 г.<sup>33</sup> Второе совместное предприятие - Самарская оптическая кабельная компания - было зарегистрировано 17 апреля 1997 г. Совместное

предприятие ОАО “Самарской кабельной компании” и американской компании “Корнинг Инкорпорейтед” расположилось на площадях СКК и производит оптический кабель. Весь инженерно-технический персонал “СОКК” прошел обучение в США, оборудование для совместного предприятия изготавливалось в Швейцарии<sup>34</sup>. Самарская кабельная компания внесла в уставный капитал совместного предприятия свою территорию, здания, часть оборудования, что было оценено в 51% капитала. Доля концерна “Корнинг” - 7 млн долл. (49%) - затрачена для закупки оборудования в Швейцарии<sup>35</sup>.

*5. Выстраивание партнерских отношений с региональными властями.*

Разрушение вертикальной структуры советской власти, отсутствие иерархических надстроек в виде министерств и других структур, которые могли бы оказать поддержку предприятиям в период адаптации к рынку, делает поддержку региональных властей более значимой для предприятий. Региональные власти заинтересованы в успешной работе предприятий, так как они являются важными налогоплательщиками, от них во многом зависит уровень экономического развития региона. Таким образом, интересы администрации области и промышленных предприятий в лице их директоров совпадали.

Например, директор Самарской кабельной компании в одном из своих интервью говорил о том, что если предприятие по инициативе или при активной поддержке местной администрации осуществляет проект, важный для региона или страны (освоение и выпуск нового вида изделий), то администрация, в данном случае выступающая в роли делового партнера, вправе рассчитывать на доход. По его мнению, это повышает заинтересованность местных властей в поддержке предприятий<sup>36</sup>. Такую поддержку Самарская кабельная компания получила от губернатора Самарской области К.А. Титова в 1995 г. в форме кредита, необходимого для внесения своей доли в уставный капитал при создании совместного предприятия “Паккард Электрик Системз/Самарская Кабельная Компания” (“ПЭС/СКК”)<sup>37</sup>.

Для поддержки реализации конверсионных проектов региональными предприятиями при областной администрации был создан

Инвестиционный совет фонда конверсии. В 1997 г. им были выделены льготные кредиты на возвратной основе АО “Самеко” для оснащения специализированного завода по выпуску алюминиевых строительных материалов, АО “Агрегат” - для выпуска газозапорной арматуры (потребитель - подразделения Самаратрансгаз), Самарский сталелитейный завод - для перепрофилирования литейного производства под изготовление отливок для предприятий топливно-энергетического комплекса, предприятие “Фармапол” - для запуска производства инфузионных растворов и др.<sup>38</sup>

На успешное вхождение предприятий в рыночные отношения оказывал влияние и фактор личности их руководителей. Хаос в экономических отношениях, сопровождавший перестроечный период, бросал вызов директорскому корпусу, побуждая его действовать решительно и рисковать. Предприятия, которые ответили на вызовы времени, проведя организационные перестройки, выйдя на новые рынки, при этом воспользовавшись преимуществами регионального производства, местными институциональными связями, а также выстроив новую сеть институциональных и экономических связей, смогли занять свою нишу на отраслевом рынке.

Движение в рыночном направлении поддерживала проводимая администрацией Самарской области политика экономического либерализма. Ее основными элементами стали институциональные преобразования и структурная перестройка: устранение деформации в производственном комплексе региона посредством реализации программ конверсии ВПК и направленность крупных промышленных предприятий на производственную кооперацию с региональными поставщиками (автомобильный кластер с АвтоВАЗом, аэрокосмический, химический кластеры).

<sup>1</sup> Трансформация отношения собственности и сравнительный анализ российских регионов / А. Радыгин [и др.]; под ред. Л. Главацкой. М., 2001. С. 74.

<sup>2</sup> Михайкина М.В. Изменения в системе управления промышленными предприятиями в условиях трансформационного цикла (на примере Куйбышевского завода кабелей связи) // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2011. □ 10 (84). С. 46.

- <sup>3</sup> Экономика Самарской области: 150 лет развития: материалы регион. науч.-практ. конф., 26-27 апр. 2001 г. / отв. ред. Н.Ф. Тагирова, Н.Л. Клейн. Самара, 2001. С. 17.
- <sup>4</sup> Самарская область: учеб. пособие. / сост. Э.Я. Дмитриева, П.С. Кабытов. Самара, 1998. С. 240.
- <sup>5</sup> *Паппэ Я.Ш., Галухина Я.С.* Российский крупный бизнес: первые 15 лет. Экономические хроники 1993-2008 гг. М., 2009. С. 82.
- <sup>6</sup> *Филлипова Г.* Люди заслуживают перемен к лучшему. Интервью А.К. Бульхина // Репортер. 2002. 23 авг.
- <sup>7</sup> *Ващев Н.* Корпорация "Шар" начинает поставку своих подшипников в Америку // Дело. 1993. 24 дек. С. 11.
- <sup>8</sup> *Крутов В.* "Волгокабель": реконструкция до 1995 года // Дело. 1993. 26 марта. С. 8.
- <sup>9</sup> "Электрощит" - лидер российской экономики // Самарская газета. 2000. 26 апр. С. 4.
- <sup>10</sup> *Гуриев С.М., Попов В.В.* Трехглавая гидра безденежья // Эксперт. 2001. 5 марта.
- <sup>11</sup> *Гелис А.* Надейся только на себя. Интервью с генеральным директором АО "Самарский завод "Электрощит" Ю.В. Егоровым // Волжская коммуна. 1996. 20 янв. С. 11.
- <sup>12</sup> *Филатова Е.* Самарской кабельной компании - 60 // Самарские судьбы. 2012. □ 6. С. 18.
- <sup>13</sup> *Подлесова И.* Кому не платят за продукцию. Интервью директора по экономике и финансам ОАО "Самарская кабельная компания" А.В. Кондратовича // Моя газета. 1994. 23 февр. С. 1-2.
- <sup>14</sup> *Гибш Ю.* Мы начали шевелить мозгами. Интервью А.К. Бульхина // Волжская коммуна. 1992. 25 нояб. С. 2.
- <sup>15</sup> *Цаплина Н.А.* Моделирование системы стратегического позиционирования на примере ЗАО "Самарская кабельная компания" // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2008. □ 10 (48). С. 119.
- <sup>16</sup> *Жутова М.* Цена успеха // Самарские известия. 1998. 15 мая. С. 7.
- <sup>17</sup> *Бондаренко А.* Здесь начинается будущее державы // Самарская газета. 1999. 30 июня. С. 4.
- <sup>18</sup> *Подлесова И.* Указ. соч.
- <sup>19</sup> *Николаев Н.* Генеральный директор АО "Электрощит" Ю.В. Егоров: "Я за царя в голове!" // Самарская газета. 1993. 27 апр. С. 9.
- <sup>20</sup> *Гелис А.* Указ. соч. С. 11-14.
- <sup>21</sup> *Сеглина А.* "Электрощит" со щитом и на щите // Дело. 1997. 14 мая.
- <sup>22</sup> *Гибш Ю.* Указ. соч.
- <sup>23</sup> *Русяева К.* Игорь Швидак // Самарские судьбы. 2010. □ 10. С. 73.
- <sup>24</sup> *Филлипова Г.* Указ. соч.
- <sup>25</sup> *Казанцева В.И., Морозенко В.С.* Твоя слава и гордость. Самара, 1991. С. 371.
- <sup>26</sup> Внешнеэкономическая деятельность Самарских предприятий // Дело. 1993. 4 июня. С. 22.
- <sup>27</sup> *Федоров А.* "Тяжмаш" осваивает мировые рынки // Самарское обозрение. 1997. 18 авг. С. 2.
- <sup>28</sup> *Шишминцев Р.А.* Особенности функционирования совместных предприятий в России // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2006. □ 2 (14). С. 170.
- <sup>29</sup> *Кузьминов А.Л.* Внешнеэкономические связи Самарской области в условиях трансформации экономики России: 1985-2000 гг.: дис. ... канд. экон. наук. Самара, 2002.
- <sup>30</sup> Волжская коммуна. 1990. 3 июля.
- <sup>31</sup> *Бульхин А.К.* На крутых поворотах судьбы. Самара, 2006. Т. 2. С. 593.
- <sup>32</sup> Волжская коммуна. 1990. 3 июля. С. 4.
- <sup>33</sup> *Филатова Е.* Указ. соч. С. 20.
- <sup>34</sup> *Арефьев И.* "Самарская оптическая" готова быть лидером // Дело. 1997. 23 сент. С. 40.
- <sup>35</sup> См.: *Константинов И.* Самарская оптическая кабельная компания готова бросить вызов Siemens // Дело. 1997. 11 марта. С. 18-20; *Ланге К.* Кабельщики создали "волоконное" СП // Самарское обозрение. 1997. 11 марта. С. 5.
- <sup>36</sup> *Гибш Ю.* Указ. соч.
- <sup>37</sup> *Бульхин А.К.* Указ. соч. С. 620.
- <sup>38</sup> Новые кредиты на конверсию // Дело. 1997. 15 июля. С. 6.

*Поступила в редакцию 03.06.2013 г.*