



119

Петр Козаржевский, Ярослав Кузьма
*Приватизируемые
и приватизированные
промышленные предприятия
Кыргызстана*

Результаты эмпирических исследований

Варшава, декабрь 1997 г.

Материалы, публикуемые в настоящей серии, имеют рабочий характер и могут быть включены в будущие издания. Авторы высказывают свои собственные мнения и взгляды, которые не обязательно совпадают с точкой зрения Фонда CASE.

Данная работа подготовлена в рамках проекта «Поддержка экономической трансформации в странах бывшего СССР», финансируемого **Фондом им. Стефана Батория**, Варшава, Польша и **Open Society Institute**, Нью-Йорк, США.

Редактор русского издания *Петр Козаржевский*

© CASE — Центр социально-экономических исследований, Варшава 1997 г.

ISBN 83-7178-044-3

Издатель:

CASE — Центр социально-экономических исследований
Польша, 00-585 Warszawa, ul. Bagatela 14

тел.: (48-22) 628-09-12, 629-43-83

факс: (48-22) 628-65-81

e-mail: case@case.com.pl

Содержание

1. ВВЕДЕНИЕ	5
2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЙ И РЕСПОНДЕНТОВ	6
2.1. Характеристика выборки предприятий.....	6
2.2. Характеристика опрошенных руководителей	8
3. «РЫНОЧНОЕ» И «ПЛАНОВОЕ» МИРОВОЗЗРЕНИЕ	9
4. РУКОВОДИТЕЛИ О ПРИВАТИЗАЦИИ И ЕЕ РЕЗУЛЬТАТАХ	12
4.1. Инициаторы приватизации.....	12
4.2. Причины приватизации	13
4.3. Мнения о результатах приватизации	15
5. ВЛАСТЬ И СОБСТВЕННОСТЬ.....	16
5.1. Органы управления, их роль и функции	16
5.2. Структура собственности	20
6. МНЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ О ФУНКЦИОНИРОВАНИИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	22
6.1. Оценка изменений в функционировании предприятия.....	22
6.2. Оценка экономической ситуации и перспектив развития.....	23
6.3. Целеполагание	29
7. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ И АДАПТАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ	32
7.1. Юридическая реструктуризация.....	33
7.2. Организационная реструктуризация	33
7.3. Финансовая и экономическая реструктуризация	40
7.4. Реструктуризация производства	44
7.5. Рыночная реструктуризация.....	47
7.6. Реструктуризация социальной сферы	49
7.7. Руководители предприятий о реструктуризации	50
7.8. Факторы, влияющие на адаптационную и реструктуризационную деятельность предприятий	51
8. НЕКОТОРЫЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ СИТУАЦИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ	52
9. ВЫВОДЫ.....	56

1. Введение

Обследование промышленных предприятий Кыргызстана, охваченных процессами приватизации, было проведено по согласованию с Фондом государственного имущества Кыргызской Республики в рамках проекта «Поддержка экономической трансформации в странах бывшего СССР», осуществляемого варшавским Центром социально-экономических исследований (CASE) на средства, предоставленные Фондом им. Стефана Батория, Варшава и Open Society Institute, Нью-Йорк.

Это обследование представляет собой реализацию второго этапа субпрограммы, предусматривающей исследование функционирования приватизированных и приватизируемых предприятий в Кыргызской Республике. На первом этапе был произведен централизованный сбор экономической информации обо всех промышленных предприятиях Республики. Особое внимание было обращено на те из них, которые были включены в программу приватизации и занесены в картотеку Фонда государственного имущества. На основе информации, полученной в Фонде государственного имущества и Национальном статистическом комитете КР, был осуществлен анализ степени приватизированности промышленного сектора и экономического функционирования приватизируемых промышленных предприятий. Предварительный доклад, подводящий итоги первого этапа исследований, был направлен в Фонд государственного имущества в июле 1997 г.¹ В ноябре 1997 г. окончательный вариант доклада был опубликован Центром CASE в серии «Исследования и анализ»².

Второй этап исследований предусматривает подготовку репрезентативной выборки 40 предприятий с целью их дальнейшего, углубленного изучения. Прежде всего, внимание уделяется:

- обследованию хода и результатов приватизации, складывающейся структуры собственности;
- обследованию системы управления на предприятиях. Особое внимание было уделено функционированию руководящих кадров исследуемых фирм, их взглядам, психологии, принятым стратегиям и т. п.;
- изучению мер по широко понимаемой реструктуризации предприятий во всех сферах их функционирования;
- изучению факторов, влияющих как на принятие определенных решений, так и на результаты деятельности предприятий в целом.

¹ П. Козаржевский *Приватизация промышленных предприятий в Кыргызской Республике*, CASE, Бишкек-Варшава, июль 1997.

² П. Козаржевский *Приватизация промышленности в Кыргызской Республике*, «Исследования и анализ», № 118, CASE, Варшава, 1997. Помимо ряда корректировок, окончательный вариант содержит дополнительный раздел, посвященный хозяйствованию трудовыми ресурсами.

На каждом из этих 40 предприятий были проведены интервью с руководящими кадрами (по 2-3 человека, всего 112 человек), а также собраны объективные данные о его функционировании, недоступные в базах данных ФГИ и Нацстаткома. Необходимые для этого анкеты были разработаны сотрудниками Центра CASE. Анкетирование на предприятиях было проведено с помощью социологов Бишкекского гуманитарного университета.

Авторы выражают искреннюю признательность А. И. Сарыгулову, А. Т. Чукину и Д. К. Рахмановой из Фонда государственного имущества Кыргызской Республики, а также всем организаторам и участникам полевых исследований, в частности, проф. К. И. Исаеву, А. А. Бакировой и Б. Малтобарову из Бишкекского гуманитарного университета. Кроме того, мы хотим поблагодарить всех руководителей и работников предприятий, которые оказали нам неоценимую помощь тем, что согласились участвовать в анкетировании и ответили на множество самых разнообразных вопросов.

Главы 2-6 и 8 написаны П. Козаржевским, глава 7 — Я. Кузьмой и П. Козаржевским.

2. Характеристика предприятий и респондентов

2.1. Характеристика выборки предприятий

Обследованные предприятия подбирались таким образом, чтобы как можно более объективно представить охваченный преобразованиями промышленный сектор кыргызской экономики с точки зрения распределения собственности, отраслевой принадлежности, методов приватизации и т. п.

По отраслям было обследовано 6 предприятий в машиностроении и металлообработке, 5 в промышленности стройматериалов, 15 предприятий пищевой промышленности, 8 — легкой и 6 предприятий, отнесенных в базе данных ФГИ к прочим отраслям промышленности. Пропорции между отдельными отраслями в выборке приблизительно соответствуют пропорциям по охваченным преобразованиями предприятиям для всего сектора.

По регионам выборка распределяется следующим образом: г. Бишкек — 18 предприятий, Чуйская область — 2 предприятия, Ошская и Иссык-Кульская области — по 7 предприятий и Джалал-Абадская область — 6 предприятий. В связи с труднодоступностью и небольшим количеством предприятий, охваченных преобразованиями, не исследовались предприятия Таласской и Нарынской областей. Были предприняты все усилия для обеспечения репрезентативности отраслевой структуры и структуры собственности в регионах (для г. Бишкек и Чуйской области — вместе).

Обследование охватило предприятия, решения по приватизации которых принимались начиная с декабря 1991 г. по декабрь 1996 г. включительно. К настоящему времени средняя величина госдоли (средний процент доли собствен-

ности) на этих предприятиях составляет 13%. При этом большинство предприятий приватизированы полностью (27), т. е. величина госдоли в их уставных фондах равняется нулю. На 7 предприятиях госдоля все еще сохраняется, однако не превышает 50%. И, наконец, на 6 предприятиях государство контролирует более 50% имущества.

Так же, как и во всем секторе промышленности, охваченном преобразованиями, приватизировались прежде всего небольшие предприятия, а государственная собственность оставалась прежде всего в крупных фирмах. Соотношение между средней величиной стоимости основных фондов в начале 1997 г. составляло для этих трех групп 1 : 1,7 : 3,3. В результате на полностью приватизированные предприятия, составляющие 68% выборки, приходится 46% совокупной стоимости основных фондов, а на предприятия, контролируемые государством более, чем на 50% (15% выборки), — 34% основных фондов.

Отраслевая структура собственности обследованных предприятий представлена в таблице 1.

Таблица 1

Структура собственности (по количеству предприятий) в выборке по отраслям (в %)

Отрасль	Величина госдоли		
	Отсутствует	Менее 50%	Более 50%
Машиностроение и металлообработка	73	20	7
Строительных материалов	83	—	17
Легкая	38	25	37
Пищевая	50	17	33
Прочие	80	—	20
Всего	68	17	15

Источник: расчеты авторов на основании данных анкетирования и Национального статистического комитета Кыргызской Республики.

Большинство предприятий (25) было акционировано с последующей продажей акций на денежных либо купонных аукционах; по 7 предприятий были приватизированы с использованием прямой продажи крупных пакетов акций и путем прямой продажи всего предприятия трудовому коллективу; 6 предприятий было приватизировано по методу конкурирующих проектов; 4 были проданы на аукционе или по конкурсу и по 2 — соответственно переданы в управление, проданы определенному инвестору и переданы безвозмездно, а 1 предприятие было передано в долгосрочную аренду с последующим выкупом. Следует отметить, что нередко использовалось одновременно несколько методов приватизации (поэтому сумма предприятий по использованным методам превышает 40). Чаще всего комбинировались методы, связанные с предварительным акционированием, а также совмещение продажи определенному инвестору с другими видами приватизации.

В результате приватизации в подавляющем большинстве случаев возникали открытые акционерные общества (35), было также 3 случая закрытых акционерных обществ и единичные случаи других юридических форм. Кстати, принципы обращения акций, принятые на предприятии, не всегда соответствуют его

юридической форме. Так, отмечены случаи, когда в акционерных обществах открытого типа существуют ограничения на отчуждение акций и наоборот, в некоторых акционерных обществах закрытого типа купля-продажа акций может осуществляться без ограничений.

2.2. Характеристика опрошенных руководителей

На каждом предприятии мы старались опросить руководителей, ответственных за основные сферы функционирования предприятия. В результате, в зависимости от функционального состава руководящих органов и доступности отдельных лиц, выборка респондентов сформировалась следующим образом:

- директора (председатели правления) — 20%;
- заместители директора (председателя) без определенной специфической функции — 13%;
- заместители директора (председателя) по производственным вопросам, главные инженеры и технологи — 22%;
- заместители директора (председателя) по финансовым и экономическим вопросам, главные бухгалтеры — 37%;
- заместители директора (председателя) по сбыту и маркетингу — 3%;
- прочие заместители директора (председателя) — 5%.

Среди опрошенных руководителей преобладали мужчины (56%), женщин было несколько меньше (44%).

Подавляющее большинство руководителей (84%) имеет высшее образование, 14% — среднее специальное и по 1% — среднее общеобразовательное и неполное среднее.

Средний возраст респондентов был не очень высокий — 44 года³, причем 85% опрошенных руководителей были не старше 50 лет. Самому молодому руководителю было 28 лет, а самому старому — 70. Средний возраст практически не зависел от занимаемого поста: директора (председателя) и их заместители по общим вопросам были в среднем несколько старше (45 лет), а остальные руководители — несколько моложе (43 года).

Средний общий трудовой стаж на предприятии составил 12 лет, что означает довольно высокую текучесть кадров на предприятиях: получается что в среднем человек приходил на предприятие в возрасте 32 лет, т. е. не сразу после школы, техникума или вуза. Стаж на занимаемом посту был, естественно, еще короче — в среднем 6 лет, причем для 50% респондентов он не превышал 4 лет, хотя случались и «долгожители», проработавшие на этом посту по 20-30 лет. Длина как общего стажа на предприятии, так и стажа на занимаемом посту практически не зависит от должности в составе руководящего звена предприятия.

По словам опрошенных руководителей, лишь 26% из них являются акционерами или участниками предприятий, которыми руководят. Больше всего ак-

³ В Польше, например, средний возраст руководителей подобных предприятий составляет около 50 лет (P. Kozarzewski *Description of the sample: companies and respondents*, in: M. Jarosz (ed.) *Polish employee-owned companies in 1995*, ISP PAN, Warsaw 1996, p. 24).

ционеров было среди руководителей финансового и экономического звена (43%), в то время как среди всех остальных руководителей (в том числе директоров) акционеров было не более 15%.

3. «Рыночное» и «плановое» мировоззрение

Выбор стратегии функционирования предприятия в экономической, финансовой и социальной плоскостях, а также в сфере собственности, особенности формирования структуры и функций руководящих органов на предприятии в конечном счете определяется действием «субъективного фактора», решениями конкретных людей, которые в своей деятельности руководствуются определенным набором взглядов на жизнь, политических, моральных и психологических ценностей. Именно эти взгляды и определяют в конечном итоге поведение руководителей и принимаемые ими решения.

С этой точки зрения важно определение наиболее общих факторов, определяющих их мировоззрение, отношение к наиболее общим проблемам реформ. Поэтому чрезвычайно важно определить, какое место мировоззрение респондентов занимает на шкале, крайние позиции которой определены как «план» и «рынок». Полученная шкала оказалась весьма неоднородной — выбор между планом и рынком зависел, помимо прочего, от того, какой сферы функционирования общества он касался.

Руководителям было предложено выбрать одну из альтернатив (плановую, центрально регулируемую и рыночную, децентрализованную) в следующих шести областях:

- медицинское обслуживание,
- жилищная политика,
- система образования,
- занятость населения,
- политика в области заработной платы,
- роль государства в экономике.

За выбор «плановой» альтернативы респондент не получал очков, выбор «рыночного» варианта ответа давал одно очко, а «затрудняюсь с ответом» — 0,5 очка. Среднеарифметическое набранных очков мы назвали «степенью рыночной ориентации», которая в состоянии характеризовать как взгляды по всему комплексу вопросов, так и по отдельным проблемам.

В целом по выборке значение этого показателя составило 0,58, причем для 37% респондентов он составил свыше 0,75 и выше и только для 18% — 0,25 и ниже. Меньше всего было сторонников частного, страхового медицинского обслуживания — всего лишь 33%, в то время как 65% респондентов считало, что медицинское обслуживание должно остаться всеобщим, бесплатным и государственным. Поровну распределились голоса, должно государство или нет обеспечивать каждого гражданина жильем. А сторонников сосуществования государственной и частных систем образования было в два раза больше, чем противников.

Три оставшихся альтернативы непосредственно затрагивали респондентов как руководителей хозяйствующих субъектов. Из полученных ответов следует, что подавляющее большинство (90%) выступает за микроэкономическую самостоятельность (в данном случае — в области регулирования заработной платы) и при этом значительная часть руководителей хотела бы переложить на плечи государства заботы о состоянии всех сфер экономики и (40% опрошенных), а большинство (54%) — также ответственность за социальные последствия реформ (в частности, в виде безработицы). Соответствующие коэффициенты равняются 0,91, 0,59 и 0,44.

На основании полученных данных все респонденты были разделены на три категории по уровню декларируемой рыночной ориентации:

- категория с низким уровнем рыночной ориентации (коэффициент не превышает 0,33) — 30% респондентов;
- категория со средним уровнем рыночной ориентации (0,33 – 0,67) — 33% респондентов;
- категория с высоким уровнем рыночной ориентации (0,68 и более) — 37% респондентов.

В таблице 2 показаны средние значения коэффициента рыночной ориентации для отдельных категорий респондентов и по сферам, оцениваемым ими. Характерно, что наибольшую поляризацию мнений вызывает постулируемая роль государства в экономике, а наименьшую — характер политики в области заработной платы. Это свидетельствует о том, что стремление к микроэкономической самостоятельности характерно для руководителей всех ориентаций. Для «нерыночно» ориентированных респондентов эта самостоятельность не сопровождается, однако, признанием своей ответственности за конечный результат хозяйствования, что, безусловно, является проявлением воспитанных при предыдущем строе иждивенческих установок.

Таблица 2

Коэффициенты декларируемой рыночной ориентации по группам респондентов и сферам

Сфера	В целом	Категории с уровнем коэффициента рыночной ориентации		
		низким	средним	высоким
Медицинское обслуживание	0,34	0,03	0,26	0,65
Жилищная политика	0,51	0,09	0,41	0,94
Система образования	0,68	0,24	0,71	1,00
Занятость населения	0,44	0,08	0,27	0,88
Политика в области заработной платы	0,91	0,70	0,99	1,00
Роль государства в экономике	0,59	0,06	0,62	0,98
В среднем	0,58	0,20	0,54	0,81

Источник: расчеты авторов на основании данных анкетирования.

Характерно, что степень рыночной ориентации менталитета руководителей очень четко коррелирует с моделью подбора кадров в руководящие органы

предприятия⁴. В тех правлениях, где преобладают бывшие работники (в большинстве своем руководители) госпредприятия, так называемые *инсайдеры*⁵ («инсайдерский» состав правления), антирыночные взгляды выражены значительно сильнее, а рыночные — значительно слабее, чем в правлениях, в которых не менее 1/3 членов не работало ранее на предприятии (смешанный состав правления). Среди последних лишь 5% высказывают взгляды, зачисленные нами в группу самых низких коэффициентов рыночной ориентации, а 70% можно назвать убежденными (хотя бы на словах) рыночниками (таблица 3).

Таблица 3

Степень рыночной ориентации респондентов, входящих в различные категории правления (в %)

Состав правления	Категории с уровнем коэффициента рыночной ориентации		
	низким	средним	высоким
Инсайдерский	33	37	30
Смешанный	5	25	70
Нет данных	44	25	31

Источник: расчеты авторов на основании данных анкетирования.

4. Руководители о приватизации и ее результатах

4.1 Инициаторы приватизации

Специфика приватизационных механизмов в Кыргызстане заключается в комбинации добровольных и принудительных методов (особенно на первом этапе) в условиях контроля государства за ходом приватизации⁶. Несмотря на это, только 41% респондентов назвал органы государственной власти в качестве одного из инициаторов приватизации (таблица 4). По их мнению, в основном приватизацию инициировали *инсайдеры* — прежде всего трудовой коллектив и дирекция.

Характерно при этом, что инициирование приватизации *инсайдерами* взаимосвязано с прорыночной ориентацией нынешнего руководства предприятий. Там, где идея приватизации зародилась в недрах предприятия, а не была навязана извне, следует ожидать рыночного мировоззрения руководителей — как «старых», занимающих руководящие посты еще со времен бывшего госпред-

⁴ Подробнее этот вопрос описан в разделе 5.1.

⁵ От английского *insiders* — лица, связанные с предприятием, являющиеся его работниками.

⁶ См. подробнее: В. Ермакович, В. Панькув *Приватизация в Кыргызстане в 1992-1996 гг.*, «Исследования и анализ», № 102, CASE, Варшава, 1997; Я. Кузьма *Приватизация*, в: *Кыргызстан — экономические реформы в 1996 г.*, под ред. М. Маркевич, «Исследования и анализ», № 112, CASE, Варшава, 1997.

приятия, так и «новых», пришедших уже после того, как предприятие было приватизировано.

Таблица 4

Инициаторы приватизации (в %)*

Инициаторы приватизации	Всего	Категории с уровнем коэффициента рыночной ориентации		
		низким	средним	высоким
Органы государственной власти	41	55	27	43
Дирекция	58	52	54	67
Трудовой коллектив	66	55	73	69
Профсоюз	15	9	11	24
Потенциальный инвестор	1	–	–	2
Другие	1	3	–	–

* Проценты не суммируются до 100, потому что респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

Источник: расчеты авторов на основании данных анкетирования.

С одной стороны, в связи с невысокой ротацией на высших руководящих постах большинства предприятий нынешние руководители часто стояли также у истоков приватизации своих предприятий, входили в число ее главных инициаторов. А значит — пытались найти (при всей неоднозначности) рыночные подходы к дальнейшему развитию своей фирмы (и определению своего собственного положения). С другой стороны, на предприятии, выбравшим как бы то ни было рыночный путь, в случае смены руководства новые руководители скорее всего также будут «рыночниками» (может, даже большими, чем их предшественники).

Так, органы государственной власти чаще выступали инициаторами приватизации предприятий, руководящие кадры которых в настоящее время имеют антирыночные взгляды, а там, где преобладают руководители-«рыночники», с инициативой приватизации чаще выступали *инсайдеры* всех мастей; в этой группе предприятий был даже случай, когда с инициативой приватизации выступил потенциальный стратегический инвестор. Иначе говоря, самостоятельное «дозревание» предприятия до приватизации повышает шансы на то, что во главе этого предприятия окажутся люди с рыночными убеждениями.

Несмотря на «добровольно-принудительный» характер приватизации в Кыргызстане, на нажим со стороны органов государственной власти как на причину приватизации указала только 1/5 часть респондентов. Это служит дополнительным подтверждением того, что приватизация большинства предприятий в выборке проходила в достаточной степени добровольно или, как минимум, что сопротивление приватизации (по крайней мере, со стороны руководителей) на обследованных предприятиях встречалось редко.

Сразу же следует оговориться, что мы имеем дело с реконструкцией причин приватизации в сознании респондентов, т. е. полученные ответы не обязательно отражают ее истинные (или официально провозглашаемые) мотивы, которыми руководствовались те, кто претворял приватизацию в жизнь. Мы считаем, однако, что мнения руководителей по этому вопросу все же являются лучшим из

имеющихся в нашем распоряжении источников информации, и к тому же они очень важны для изучения целеполагания руководящих кадров на обследуемых предприятиях.

4.2. Причины приватизации

В качестве главных причин, почему было приватизировано предприятие, свыше трех четвертей опрошенных (78%) назвали желание изменить к лучшему экономическую ситуацию предприятия. Свыше половины (55%) указали также на желание повысить его самостоятельность. Кроме того, свыше одной трети опрошенных (38%) отметили желание превратить работников предприятия в собственников. Свыше одной четверти (27%) указали на стремление повысить зарботки работников предприятия, а 22% руководителей видели в приватизации шанс на привлечение инвесторов (таблица 5).

Таблица 5

Мнения респондентов о причинах приватизации (в %)*

Причины приватизации	Всего	Категории с уровнем коэффициента рыночной ориентации		
		низким	средним	высоким
Нажим со стороны властей	20	24	14	21
Желание изменить к лучшему экономическую ситуацию предприятия	78	73	84	76
Желание изменить к лучшему зарботки работников предприятия	27	46	22	17
Желание изменить к лучшему условия труда на предприятии	13	9	14	17
Желание изменить к лучшему управление предприятием	18	12	19	21
Желание повысить самостоятельность предприятия	55	61	57	50
Желание превратить работников предприятия в собственников	38	39	32	41
Стремление привлечь инвесторов	22	9	21	33
Стремление получить предприятие в собственность	1	3	—	—

* Проценты не суммируются до 100, потому что респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

Источник: расчеты авторов на основании данных анкетирования.

Интересно, что такой вариант ответа, как «нажим со стороны властей», имел немного сторонников. Это означает, что в целом респонденты вполне довольны сферой своих полномочий да и всей системой управления и во времена государственной собственности. Тем не менее опыт показывает, что причины неудовлетворительного положения приватизированных предприятий в значительной степени связаны именно с неэффективным управлением предприятием (с точки зрения как структуры, так и персонального состава).

«Рыночники» (а часто и «средняки») чаще, чем сторонники государственного регулирования, акцентировали такие аспекты, как стремление улучшить

функционирование предприятия, управление им, условия труда, желание привлечь внешних инвесторов. Последние, в свою очередь, подчеркивали стремление повысить зарработки и самостоятельность предприятия, а также тот факт, что приватизация была проведена под нажимом органов государственной власти. Иначе говоря, сторонники рынка больше внимания уделяли целям реструктуризации, а их антагонисты чаще видели в приватизации либо реализацию текущих интересов трудового коллектива и руководства, либо не отвечающий этим интересам нажим извне. Показательно, что две трети респондентов, упомянувших этот нажим, недовольно приватизацией предприятия, а свыше половины (59%) считает, что предприятие вообще должно было остаться государственным.

4.3. Мнения о результатах приватизации

В целом же большинство (59%) опрошенных руководителей довольны тем, что предприятие приватизировано и что приватизировано так, как это было сделано. Еще 10% респондентов в принципе высказываются за приватизацию, только в другой форме: в основном выдвигались требования большего учета интересов трудового коллектива (например, передачи ему большего пакета акций). И только 21% руководителей принципиально выступает против приватизации. Так что в целом приватизация предприятий находит у руководящих кадров поддержку.

Степень поддержки зависит, однако, не только от того, по чьей инициативе предприятие вступило на путь приватизации, но и от ряда других факторов, главные из которых — экономическое состояние фирмы и степень «рыночности» убеждений ее руководства. Вполне очевидно, что руководители предприятий, приносящих прибыль, либо которым удалось за последнее время улучшить свои показатели, в гораздо большей степени склонны считать, что приватизация предприятия имела смысл, чем руководители, предприятия которых находятся в тяжелом и все время ухудшающемся положении. Точно так же «рыночники» неизмеримо чаще довольны приватизацией своего предприятия, чем сторонники государственного регулирования, что связано прежде всего с их общими убеждениями.

Результаты приватизации для отдельных лиц и групп, связанных с приватизированным предприятием, оцениваются респондентами неоднозначно. Около половины опрошенных считает, что такие группы, как руководители предприятия, трудовой коллектив, различные категории акционеров от приватизации скорее выиграли. Вместе с тем свыше одной трети респондентов считает, что трудовой коллектив от приватизации скорее проиграл. Разделились мнения и по поводу того, выиграло или проиграло государство: 39% считает, что выиграло, а 27% — что проиграло (таблица 6).

Характерно, что для большинства опрошенных руководителей приватизация не ассоциируется с расцветом всяческого рода махинаций: лишь 17% респондентов считает, что от приватизации скорее выиграли нечестные дельцы, а 69% не имело по этому поводу своей точки зрения.

На точку зрения опрошенных руководителей большое влияние оказывает экономическое положение предприятия и изменение этого положения с течением времени. На предприятиях, приносящих прибыль, а также улучшивших свое экономическое положение за последние годы, респонденты, как правило, чаще видят выигрыш отдельных групп (особенно связанных с предприятием — руководителей, трудового коллектива, акционеров), чем руководители предприятий, приносящих убытки, либо значительно ухудшивших свои экономические показатели.

Таблица 6

Мнения респондентов по поводу того, кто, какие группы скорее выиграли или скорее проиграли в результате приватизации предприятия (в %)

Субъекты	Скорее выиграли	Скорее проиграли	Затрудняюсь с ответом
Руководители предприятия	47	15	38
Трудовой коллектив	48	34	18
Все владельцы акций (долей)	48	15	37
Владельцы крупных акций (долей)	54	7	39
Государство	39	27	34
Инвестиционные фонды	18	8	74
Банки	12	18	70
Богатые люди	30	4	66
Нечестные дельцы	17	14	69
Прочие	—	—	100

Источник: расчеты авторов на основании данных анкетирования.

Также рыночные убеждения способствуют тому, чтобы видеть выигрыш перечисленных трех групп. В то же время сторонники государственного регулирования чаще склонны считать, что результатами приватизации прежде всего воспользовались группы, не связанные с предприятием, нередко отрицательно воспринимаемые как общественным мнением, так и самими респондентами. Среди этих групп — банки, богатые люди и нечестные дельцы.

5. Власть и собственность

5.1. Органы управления, их роль и функции

Весьма часто приватизация не влияла на персональный состав руководящих органов предприятия. На высшем руководящем посту (в исполнительном органе — правлении, дирекции) удалось удержаться 13 директорам преобразованных госпредприятий; на этот пост удалось выдвинуться также 6 замдиректорам (и другим руководителям этого же уровня — например, главному бухгалтеру), 4 руководителям среднего и низового звена. Руководящие работники пре-

образованных предприятий преобладали и в составе правления в целом. В этот орган вошло всего 20 бывших директоров, 30 заместителей и 47 руководителей среднего и низового уровня. На тех предприятиях, где произошло обновление кадрового состава высшего руководящего органа за счет людей, не работавших ранее на предприятии, самую многочисленную категорию «варягов» составляют бывшие руководители других предприятий и их заместители. Другие внешние источники пополнения руководителей — местные органы власти, инвесторы, министерства, добровольные ассоциации производителей и т. п. (все — единичные случаи). Тем не менее на большинстве предприятий *инсайдеры* не утратили над ними контроля.

Правления на обследованных предприятиях были поделены на три категории в соответствии с тремя моделями подбора их кадрового состава.

Первая, самая многочисленная категория — это правления, члены которых рекрутировались в подавляющем большинстве из работников предприятия (на 2/3 и более). Таких правлений было 25 (63% выборки).

Вторая категория — это правления, в которых соотношение *инсайдеров* и бывших *аутсайдеров*⁷ составляет от 1:3 до 2:3, т. е. состав которых является смешанным. Таких правлений было 5 (13% выборки).

Менее всего (2, или 5%) было правлений третьей категории, т. е. в которых преобладают лица, не работавшие ранее на предприятии.

При дальнейших расчетах вторая и третья категории были объединены.

В случае 8 предприятий (20%) не удалось установить происхождения членов правления. На этот вопрос респонденты отвечали неохотно, причем чем выше была доля государства в собственности предприятия, тем чаще нам не удавалось получить необходимую информацию. В результате мы получили сведения о происхождении членов правления на 86% полностью приватизированных предприятий, 81% предприятий, на которых госдоля не превышала 50%, и лишь на 63% предприятиях с госдолей свыше 50%.

Поэтому данные, касающиеся распределения постов между *инсайдерами* и лицами, ранее не работавшими на предприятии, в зависимости от величины госдоли могут оказаться не до конца репрезентативными. Можно лишь отметить, что чаще всего *инсайдеры* преобладают в правлениях предприятий, где госдоли либо нет совсем, либо она не превышает 50%. Это связано прежде всего с «инсайдерским» характером приватизации предприятий Кыргызстана, характерным особенно для ее первого этапа.

Кроме того, фактором, способствующим приходу в правление людей извне, было плохое и ухудшающееся положение предприятия. Это — распространенное явление, которое наблюдается и в других постсоциалистических странах, где *инсайдеры* играют большую роль в приватизации предприятий. Когда предприятие с большим или меньшим успехом, однако все-таки держится «на плаву», *инсайдерам*, которые были, как правило, инициаторами приватизации и проводили ее во многом в собственных интересах, удается удерживаться на руководящих постах.

⁷ Противоположность *инсайдера*, т. е. лицо, не работающее на предприятии.

Возможности для смены руководящих кадров появляются в основном только тогда, когда предприятие функционирует очень плохо, его ситуация постоянно ухудшается, и возникает реальная угроза полного краха. Тогда либо сами руководители добровольно идут на потерю власти, приглашая людей со стороны, прежде всего — стратегических инвесторов, либо смена руководства происходит в результате внутренней «революции». Не случайно, задавая вопрос респонденту, каков был самый важный шаг, сделанный на пути реструктуризации предприятия, мы зачастую получали ответ: «смена на посту директора».

На большинстве предприятий (28) был сформирован высший наблюдательный, контрольный орган — совет директоров или наблюдательный совет. Характер этого органа таков, что в нем *аутсайдеров* значительно больше, чем в правлении. Прежде всего, это — руководители и заместители руководителей других предприятий (часто — партнеров данного предприятия) (20 человек), представители государственных органов (7 чел.), Фонда государственного имущества (6 чел.). Тем не менее и здесь *инсайдеры* составляют большинство — 70 человек из 117 членов наблюдательных органов. Это — прежде всего руководитель предприятия (11 чел.), его заместители (20 чел.) и прочие руководящие работники (19 чел.).

Можно выделить три категории состава наблюдательных органов по соотношению между *инсайдерами* и лицами, не работающими на предприятии. В 14 наблюдательных советах преобладали *инсайдеры*, в 5 состав был смешанным и в 6 преобладали *аутсайдеры*. В случае 3 наблюдательных советов не удалось установить место работы их членов.

Неопределенность полномочий этого органа, вытекающая из неясных положений Гражданского кодекса КР, приводит к тому, что на многих предприятиях явно наблюдаются трудности с определением его функций. Часть предприятий пошла по пути фактического дублирования функций правления (здесь еще сбивает с толку название — «совет директоров») или вообще передачи ему функций управления предприятием, в то время как правление (дирекция) создавалась по принципу «каждой твари по паре»: тут и представители высшего руководства, и представитель профсоюза, и рядовые работники предприятия. Нередко структура управления выглядела как доведенная до абсурда так называемая англо-американская модель руководящих органов акционерного общества (широкие властные полномочия наблюдательного органа и возможность одновременно занимать пост в нем и в высшем исполнительном органе — правлении).

Другая модель, «континентальная», принятая, в частности, во многих странах Западной Европы, подразумевает исключительно наблюдательную, контрольную функцию этого органа. Соответственно и подбирается его персональный состав: это прежде всего специалисты в области функционирования предприятия, представители интересов главных собственников, деловых партнеров и т. п. Многие предприятия избрали именно такую модель наблюдательного органа.

Смешение этих моделей видно и в ответах опрошенных руководителей предприятий на предмет того, какое влияние на принятие решений оказывают

перечисленные авторами анкеты лица и органы. Оказалось, что только 37% респондентов считают, что правление (дирекция) способно оказывать решающее влияние и 49% — большое. Вплотную к правлению приблизился наблюдательный орган: 35% опрошенных считают, что он оказывает решающее влияние, и 44% — большое.

Показательно, что, по мнению респондентов, самым большим влиянием обладает директор (69% — «решающее», 28% — «большое»). За ним следует общее собрание акционеров (соответственно 52% и 27%). Правда, 6% считает, что его роль ничтожно мала. Интересно также, что 15% респондентов видит решающую роль государства в управлении и еще 26% — большую.

Характерно, что оценки степени влияния на принятие решений взаимосвязаны с тем, доминируют или нет *инсайдеры* в руководстве предприятия. Так, там, где в правлениях *инсайдеры* доминируют, по оценкам выше роль всех органов хозяйственного товарищества (а также «трудового коллектива» в целом), в то время как там, где состав правления является смешанным или с преобладанием людей извне, осуществление власти является в большей мере сконцентрированным в руках директора. На этих предприятиях респонденты также чаще подчеркивают большую роль внешних инвесторов и государства.

Полученные результаты являются вполне логичными, если учесть различия между этими двумя типами предприятий: *инсайдеры* не доминируют прежде всего там, где все еще достаточно велика госдоля собственности (и у государственных органов есть возможность влиять на состав руководящих органов предприятия), а также (а может — и прежде всего) там, где произошла смена руководства по причине неудовлетворительной работы предыдущей дирекции. Приходит новый человек, часто со своей «командой» и часто связанный со стратегическим инвестором, который для обеспечения эффективного оперативного управления старается сосредоточить в своих руках как можно больше реальной власти.

На полностью приватизированных предприятиях в целом структура власти (в смысле влияния на принятие решений) больше соответствует принципам функционирования хозяйственного товарищества, чем на предприятиях с преобладанием госсобственности. Респонденты из полностью приватизированных предприятий чаще указывали на решающее влияние при принятии решений органов хозяйственного товарищества (правление, совет директоров, общее собрание) и реже — трудового коллектива, чем их коллеги с предприятий, где госдоля превышает 50%. Это свидетельствует о том, что приватизация, как правило, способствует установлению рациональной структуры власти на предприятиях.

Так или иначе, большинство (56%) опрошенных руководителей считает, что за последнее время эффективность управления изменилась к лучшему, и только 5% — что к худшему. Правда, видит в этом заслугу приватизации в два раза меньше респондентов.

5.2. Структура собственности

Преобладание *инсайдеров* в управлении находит подтверждение и в структуре собственности обследованных предприятий. В среднем их доля в собственности составляет 62%, из чего 30% приходится на членов высшего исполнительного и наблюдательного органов, 8% — на руководителей среднего и низового звена и 24% — на рядовых работников предприятия. По сравнению с состоянием на момент приватизации, контроль за собственностью со стороны *инсайдеров* значительно усилился, причем исключительно за счет руководящих кадров (в начале на всех *инсайдеров* приходилось 50% собственности, в том числе на высшее руководство — 20%). Таким образом, концентрация собственности в руках *инсайдеров* сопровождается концентрацией собственности в руках руководителей предприятий.

Для большинства обследованных предприятий характерно дихотомическое изменение структуры собственности по линии «государство – *инсайдеры*». Государство постепенно избавляется от своих долей в собственности предприятий, *инсайдеры* — наоборот, становятся обладателями все более крупных пакетов. Участие в этом процессе внешних стратегических инвесторов встречается пока еще редко, хотя их и становится все больше. Так, на момент приватизации всего лишь три предприятия имели отечественного стратегического инвестора (который имел в среднем 37% акций и только в одном случае ему принадлежало большинство акций предприятия) и одно — иностранного (20% акций).

В начале осени 1997 г. внешних отечественных инвесторов имело уже 6 предприятий. Новые инвесторы приобретали, однако, не более 1/3 акций, в результате чего по-прежнему только одно предприятие оставалось под полным контролем внешнего отечественного инвестора, а средняя их доля на таких предприятиях составила 34% (в целом по всем предприятиям — 6%).

Иностранные инвесторы имели свои доли уже на 4 предприятиях (в среднем на этих предприятиях — 26%, для всех предприятий — 3%), одному из них удалось даже добиться решительного преобладания над остальными участниками (60% акций). При этом одно предприятие имело как отечественного, так и иностранного стратегического инвестора, на долю которых пришлось по 20% акций. Характерно, что в большинстве установленных случаев источником акций для внешних стратегических инвесторов была государственная доля, только два предприятия произвели с этой целью дополнительную эмиссию акций. Не было зарегистрировано ни одного случая продажи сколько-нибудь значительной части акций, принадлежащих *инсайдерам*, лицам вне предприятия.

Это значит, что *инсайдеры* очень неохотно подпускали к «своему» предприятию «чужаков», что очень характерно для большинства постсоциалистических стран. Осуществление контроля над фирмой воспринимается как задача более важная по сравнению с привлечением инвестиций.

Существует, правда, определенное количество предприятий, руководители которых хотели бы привлечь внешних, прежде всего иностранных инвесторов, однако по ряду причин это не было сделано.

Отечественных стратегических инвесторов хотели бы видеть у себя 26% респондентов, однако только один из них (1% опрошенных) считает целесообразным передачу ему контрольного пакета акций. Как правило, называются пакеты величиной в 10% и 20% (в среднем — 15%). В целом же по выборке средняя постулируемая доля отечественного стратегического инвестора оказалась даже ниже, чем реально существующая — 4%.

Несколько больше опрошенных руководителей (33%) хотело бы, чтобы часть собственности их предприятий принадлежала иностранным инвесторам, в том числе 6% — чтобы эти инвесторы имели контрольный пакет акций. Средний постулируемый пакет равняется 20%, что для всех предприятий выборки дает долю иностранных инвесторов, в два раза большую, чем имеет место в действительности — 6%.

Иначе говоря, те опрошенные руководители, которые считают целесообразным привлечение стратегических инвесторов, отдают предпочтение иностранным инвесторам. Нельзя, однако, забывать, что подавляющее большинство респондентов вообще не видит для стратегических инвесторов места в структуре собственности своего предприятия.

В целом же сложившаяся структура собственности, как правило, удовлетворяет опрошенных руководителей. В ответ на вопрос об оптимальном распределении акций они приводили, как правило, распределение, мало или совсем не отличающееся от имеющего место на предприятии. Тем не менее руководители хотели бы обладать несколько большим пакетом акций, чем в настоящее время (34%), причем общая доля *инсайдеров* не должна измениться (61%). То есть речь идет прежде всего о дальнейшем перераспределении акций среди самих *инсайдеров* — передаче акций из рук рядовых работников и руководителей среднего и низового звена руководителям высшего ранга (таблица 7).

Таблица 7

Оптимальное распределение акций (долей) предприятия по мнению респондентов (в %)

Группы акционеров (участников)	В среднем	Категории с уровнем коэффициента рыночной ориентации		
		низким	средним	высоким
Директор	16	16	17	16
Члены Дирекции (Правления)	11	10	11	13
Члены Совета директоров (Наблюдательного совета)	7	3	5	11
Руководители среднего и низового звена	7	5	7	9
Рядовые работники предприятия	20	23	18	19
Отечественный стратегический инвестор	4	3	5	3
Иностранный стратегический инвестор	6	4	7	8
Инвестиционный фонд	3	4	2	4
Государство	11	16	14	5
Граждане Кыргызстана, не работающие на предприятии	9	12	6	8
Прочие	6	4	8	4

Источник: расчеты авторов на основании данных анкетирования.

Весьма показательно также то, что респонденты в массе своей не склонны требовать снижения государственной доли в собственности предприятий. По их ответам получается, что государство должно оставить в своих руках в среднем 11% акций, что лишь незначительно меньше, чем в настоящее время (13%). А 10% опрошенных даже хотели бы, чтобы доля государства составляла свыше 50%.

Взгляды по поводу оптимальной структуры собственности зависят прежде всего от позиции респондента по вопросу рыночных реформ. Как видно в таблице 7, сторонники рынка высказываются за большую независимость от государства при больших долях в собственности *инсайдеров* и иностранных инвесторов, чем сторонники государственного интервенционизма (хотя и эти последние считают, что более половины собственности должно оставаться в руках работников предприятия). «Рыночники» выступают также за менее эгалитарную структуру собственности, находящейся в руках как *инсайдеров*, так и лиц извне.

6. Мнения руководителей о функционировании предприятия

6.1. Оценка изменений в функционировании предприятия

Несмотря на то, что в целом как по промышленности, так и по выборке обследованных предприятий многие экономические показатели продолжают ухудшаться, большинство опрошенных руководителей считает, что функционирование их предприятия почти во всех предложенных нами для оценки областях по крайней мере не ухудшилось. Единственное исключение — это объемы реализации, которые снизились по мнению 50% респондентов (таблица 8).

В свете предыдущего анализа и с точки зрения простого здравого смысла неудивительно, что улучшение функционирования видят прежде всего руководители предприятий прибыльных, улучшающих свое экономическое положение. Действительно, улучшение функционирования отдельных сфер деятельности предприятия приводит, как правило, к улучшению его экономических показателей.

Среди тех, кто считает, что изменения в перечисленных выше сферах произошли в результате приватизации, мнения поделились относительно того, чему способствовала приватизация — улучшению положения или ухудшению. Такие респонденты, как правило, считают, что в большинстве сфер в результате приватизации ситуация улучшилась (эффективность управления, качество продукции, условия оплаты труда, организация труда, межчеловеческие отношения, влияние работников на управление и кадровая политика). В то же время приватизация, по мнению многих руководителей, привела к ухудшению в области производительности труда, объемов реализации и техники безопасности

Таблица 8

Мнения руководителей по поводу того, как за последнее время изменилось функционирование предприятия и связано ли это с его приватизацией (в %)

Сфера	Улучшилось	Осталось без изменений	Ухудшилось	Затрудняюсь с ответом	Это — результат приватизации*
Эффективность управления	56	32	5	7	21
Производительность труда	38	26	33	3	21
Качество продукции (услуг)	46	46	7	1	15
Объемы реализации	26	19	50	5	25
Условия оплаты труда	36	27	36	1	23
Организация труда	35	49	8	8	14
Техника безопасности	16	60	15	9	7
Межчеловеческие отношения	18	45	24	13	11
Влияние работников на управление	32	28	20	20	16
Кадровая политика	26	41	23	10	17

* Процент давших утвердительный ответ.

Источник: расчеты авторов на основании данных анкетирования.

Большое влияние на характер оценки влияния приватизации имеет мировоззрение респондентов. «Рыночники» видели прежде всего благотворное влияние приватизации (во всех сферах, кроме объемов реализации и техники безопасности), в то время как сторонники государственного регулирования значительно чаще были склонны видеть влияние приватизации «в черном свете» (производительность труда, объемы реализации, условия оплаты труда, кадровая политика; никто из «государственников» не увидел связи с приватизацией вопросов техники безопасности, межчеловеческих отношений и влияния работников на управление).

6.2. Оценка экономической ситуации и перспектив развития

Эффективность принятия решений руководителями в огромной мере зависит от того, как они оценивают экономическую ситуацию на предприятии, ее динамику и перспективы развития, каковы факторы, влияющие на оценку, и насколько эта оценка соответствует действительности. Для исследования этой проблемы опрошенным руководителям был задан ряд вопросов, касающихся оценки экономической ситуации предприятия, ее динамики в прошлом и перспектив на будущее.

Свыше половины опрошенных руководителей оценили нынешнюю экономическую ситуацию предприятия положительно, т. е. как удовлетворительную (53%) и даже очень хорошую (2%). Лишь около одной трети респондентов (32%) считает, что ситуация предприятия плохая и 9% — что очень плохая. Учитывая, что 51% предприятий закончили 1996 г. с прибылью (брутто), может показаться, что этот показатель был главным в оценке руководителями экономической ситуации и что эта оценка является достаточно адекватной.

Однако, как следует из таблицы 9, прибыльность явно не была основным критерием оценки. Так, почти половина опрошенных с предприятий, приносящих убытки, считает нынешнюю экономическую ситуацию удовлетворительной, а 33% респондентов из фирм, приносящих прибыль, считают ситуацию в той или иной степени плохой.

Улучшение экономических показателей во времени также, как правило, не является значимым критерием оценки экономического положения. Например, руководители предприятий, на которых наступил рост рентабельности, даже несколько реже, чем их коллеги с предприятий, где рентабельность падает, дают положительную оценку экономической ситуации и несколько чаще считают, что ситуация фирмы является «очень плохой».

Оказывается, оценивая экономическую ситуацию предприятия, руководители прежде всего учитывают конкретные действия по адаптации к новым условиям, реструктуризации, предпринятые на предприятии. Это очень хорошо видно по практически всем показателям, характеризующим такие действия, в частности, по освоению новой продукции, внедрению новых технологий, внедрению новых систем контроля качества, изменениям в рекламе, выходу на новые рынки сбыта (таблица 9). На тех предприятиях, где за период с 1994 г. были внедрены изменения в вышеуказанных сферах, руководители намного чаще положительно оценивают ситуацию, чем на предприятиях, где подобная деятельность не проводилась.

Мы считаем, что высокая степень зависимости оценок нынешней экономической ситуации предприятия от проведения или непроведения адаптационных и реструктуризационных мероприятий вызвана двумя основными факторами.

С одной стороны, внедрение адаптационных и реструктуризационных мероприятий призвано повысить жизнеспособность предприятия, увеличить его шансы на выживание и дальнейшее развитие. Руководители таких предприятий могут выдавать желаемое за действительное, несколько опережая события и ставя оценку экономической ситуации как бы «на вырост».

С другой стороны, большинство подобного рода мероприятий требует финансирования, причем нередко — значительного. Сам факт, что предприятие может себе позволить такие расходы, может восприниматься как свидетельство по крайней мере удовлетворительного экономического состояния фирмы. Перечисленные выше и другие мероприятия могут финансироваться (легально и не совсем) не из прибыли, а засчитываться в себестоимость, поэтому проводящее их предприятие может числиться (иногда лишь формально) в убыточных.

Излишний «оптимизм» ответов может быть также связан с широко распространенной, однако трудно доказуемой практикой сокрытия прибыли, ее «упрятыванию» в себестоимость, с целью уклонения от налогообложения. Мы не располагаем, однако, никакими прямыми свидетельствами такой деятельности.

Кроме того, учитывая «инсайдерский» характер большинства приватизированных предприятий, можно предположить, что оценка экономической ситуации может зависеть также в какой-то степени и от уровня заработков. Действительно, средние заработки на предприятиях, ситуация которых «очень хорошая», в

полтора раза выше, чем в среднем по всем обследованным предприятиям. Правда, таких предприятий всего два, поэтому говорить о существовании какой-либо строгой зависимости было бы некорректно.

Таблица 9

Оценка экономической ситуации предприятия опрошенными руководителями
(в %)

Показатели	Оценка нынешней экономической ситуации:			
	хорошая*	скорее плохая	очень плохая	затрудняюсь ответить
Прибыльность:				
1. Нет прибыли	47	40	9	4
2. Есть прибыль	62	24	9	5
Изменение рентабельности брутто в 1995-1996 гг.:				
1. Падение свыше 20 пунктов	61	29	7	3
2. Падение до 20 пунктов	53	34	10	3
3. Рост рентабельности	53	26	11	10
Освоение новой продукции				
1. Да	62	24	8	5
2. Нет	33	52	12	3
Внедрение новых технологий				
1. Да	70	21	5	4
2. Нет	32	46	19	3
Введение изменений в контроль качества				
1. Да	70	14	11	5
2. Нет	43	41	12	4
Введение изменений в рекламу продукции				
1. Да	66	20	8	6
2. Нет	32	52	16	—
Выход на новые рынки				
1. Да	72	21	4	4
2. Нет	21	53	18	5
Всего	55	32	9	4

* Из-за того, что ответ «ситуация очень хорошая» был получен всего от двух респондентов, категории «ситуация очень хорошая» и «ситуация удовлетворительная» были объединены в одну общую категорию «хорошая».

Источник: расчеты авторов на основании данных анкетирования и Национального статистического комитета Кыргызской Республики.

В целом же заработки на предприятиях, экономическая ситуация которых оценивается как удовлетворительная, не отличаются сколько-нибудь значительно от среднего уровня для всех обследованных предприятий. Заработки на предприятиях, ситуация которых оценивается как «плохая», ниже среднего уровня. Полученные результаты выглядят логично с точки зрения политики в области оплаты труда. А вот на предприятиях с «очень плохой» экономической ситуацией заработки ощутимо выше среднего уровня. Совершенно очевидно, что тут мы имеем дело с противоречием и проявлением неспособности руководителей проводить взвешенную финансово-экономическую политику на предприятии.

Мнения опрошенных руководителей по поводу того, в какую сторону изменилась экономическая ситуация предприятия за последние 2-3 года, также очень сильно зависят от того, внедрялись ли адаптационно-реструктуризационные мероприятия (таблица 10). Так же, как и в случае оценок нынешней ситуации, эти мероприятия выступают в двух ролях: причины и следствия изменения экономической ситуации. На тех предприятиях, где вводились изменения, большее число руководителей видело улучшение ситуации, чем на предприятиях, где изменения не были введены.

Всего же 32% руководителей считает, что экономическая ситуация предприятия за последние 2-3 года улучшилась, 22% — осталась без изменений и 42% — ухудшилась (4% респондентов не смогло ответить на этот вопрос). Это значит, что на свыше чем половине предприятий, по крайней мере субъективно, ситуация не ухудшилась.

Таблица 10

Оценка изменения экономической ситуации предприятия за последние 2-3 года опрошенными руководителями (в %)

Показатели	Оценка изменения экономической ситуации:			
	улучшилась	осталась без изменений	ухудшилась	затрудняюсь ответить
Прибыльность:				
1. Нет прибыли	17	27	54	2
2. Есть прибыль	46	18	32	5
Изменение рентабельности брутто в 1994-1996 гг.:				
1. Падение свыше 20 пунктов	26	34	40	—
2. Падение до 20 пунктов	27	16	52	5
3. Рост рентабельности	50	11	33	6
Освоение новой продукции				
1. Да	33	22	39	6
2. Нет	27	18	55	—
Внедрение новых технологий				
1. Да	56	16	29	5
2. Нет	—	33	67	—
Введение изменений в контроль качества				
1. Да	38	22	35	5
2. Нет	11	28	61	—
Введение изменений в рекламу продукции				
1. Да	42	23	29	7
2. Нет	—	29	71	—
Выход на новые рынки				
1. Да	43	22	31	4
2. Нет	11	22	64	3
ВСЕГО	32	22	42	4

Источник: расчеты авторов на основании данных анкетирования и Национального статистического комитета Кыргызской Республики.

Здесь мы снова имеем дело с некоторой завышенностью оценок. Не следует забывать, что за период с 1994 по 1996 г. экономические показатели ухудшились на 82% предприятий, а улучшились — лишь на 18%.

С достаточно большой долей оптимизма смотрят руководители и в будущее. В целом почти 4/5 опрошенных видят в будущем те или иные возможности развития, всего 3% считает, что ситуация не изменится, 4% опасаются сужения деятельности, а 7% считаются с возможностью банкротства (таблица 11). То есть руководители в своей массе не разделяют распространенной точки зрения, что Кыргызскую промышленность ожидает катастрофа или что эта катастрофа уже наступила (о чем свидетельствуют ответы на два предыдущих вопроса).

Таблица 11

Оценка перспектив предприятия опрошенными руководителями (в %)

Показатели	Оценка перспектив предприятия:					
	большие возможности развития	определенные возможности	ситуация не изменится	деятельность будет сужаться	угрожает банкротство	затрудняюсь ответить
Прибыльность:						
1. Нет прибыли	23	58	4	—	6	10
2. Есть прибыль	10	67	2	7	9	5
Изменение рентабельности брутто в 1994-1996 гг.:						
1. Падение свыше 20 пунктов	23	60	6	9	—	3
2. Падение до 20 пунктов	16	58	2	—	13	11
3. Рост рентабельности	17	67	—	—	11	6
Освоение новой продукции						
1. Да	16	64	4	5	3	8
2. Нет	19	56	—	—	19	6
Внедрение новых технологий						
1. Да	14	68	2	6	3	6
2. Нет	11	57	5	—	16	11
Введение изменений в контроль качества						
1. Да	19	62	—	6	3	10
2. Нет	11	60	8	—	16	5
Введение изменений в рекламу продукции						
1. Да	19	62	5	5	3	6
2. Нет	13	55	—	—	19	13
Выход на новые рынки						
1. Да	19	71	1	3	3	3
2. Нет	11	47	5	5	16	16
Оценка изменения ситуации						
1. Улучшилась	26	74	—	—	—	—
2. Без изменений	4	88	4	—	—	4
3. Ухудшилась	16	44	2	9	18	11
ВСЕГО	16	63	3	4	7	7

Источник: расчеты авторов на основании данных анкетирования и Национального статистического комитета Кыргызской Республики.

Характерно, что оценка будущего в значительной степени зависит от двух факторов. Первым является экстраполяция оценки динамики предыдущего развития, т. е. если руководитель считал, что экономическая ситуация предприятия за последние годы улучшилась, то ожидал того же самого и в будущем. Если же, с его точки зрения, ситуация ухудшилась, то он был более склонен, чем другие респонденты, ожидать дальнейшего неблагоприятного развития ситуации.

Второй фактор — это проведение в последние годы конкретных мероприятий по адаптации и реструктуризации. Многие руководители считают (и часто — справедливо), что такие действия создают основу для будущего развития.

Интересно, что большинство опрошенных руководителей не опираются в оценке перспектив предприятия на экономические показатели — как достигнутые к настоящему времени, так и их динамику. Более того, опасаются банкротства, как правило, на тех предприятиях, на которых была получена прибыль и которые характеризовались благоприятной и не очень неблагоприятной динамикой рентабельности. А на предприятиях, характеризующихся наиболее глубоким падением рентабельности, банкротства не опасался ни один руководитель! Что это — надежда на то, что государство и так не даст разориться? Или отражение безответственности и благодушия руководителей разоряющихся предприятий, что, кстати, и способствовало доведению этих предприятий до такого состояния?

Косвенным подтверждением обеих этих гипотез являются следующие наблюдения.

Во-первых, ни один руководитель, представляющий предприятие с преобладанием государственной собственности, не опасается банкротства. Все они видят большие или хотя бы определенные возможности развития. И это при том, что три четверти из них является убыточными, а на 2/3 за последние два года произошло падение уровня рентабельности брутто более, чем на 20 процентных пунктов! По этим двум параметрам предприятия с преобладанием государственности поистине являются рекордсменами.

Во-вторых, видны различия в оценках, высказываемых руководителями, отнесенными нами к различным категориям степени «рыночности» их взглядов. Так, опрошенные руководители, рыночная ориентация взглядов которых была признана высокой, в пять раз чаще, чем все остальные, опасаются банкротства вверенных им предприятий и реже других видят большие возможности развития. Положение на предприятиях, руководители которых отличаются рыночными взглядами, действительно несколько хуже среднего, однако не настолько отличается от положения на остальных предприятиях, чтобы так повлиять на полученные оценки. При этом не следует забывать, что предприятия, во главе которых стоят «рыночники», как правило, чаще предпринимают усилия по адаптации к новым условиям и реструктуризации. Скорее всего, именно оценки «рыночников» являются более реалистическими, а остальные категории руководителей во многом пребывают в мире благих пожеланий и надежд на внешнюю помощь либо чудо.

6.3. Целеполагание

На характер принимаемых решений влияет, помимо оценки ситуации, формулировка целей управления предприятием, целей всей его деятельности. Правильная постановка целей является одним из необходимых условий успешного функционирования фирмы. Проблеме целеполагания в процессе управления на Западе посвящено очень много теоретических и прикладных исследований, самое известное из которых — «Практика управления» Питера Дрюкера⁸, которая стала настольной книгой сотен тысяч, если не миллионов менеджеров во всем мире. Главный тезис автора заключается в том, что основной целью управления должен быть в конечном итоге поиск клиента, а все остальные цели должны быть подчинены этой главной цели. Поиск клиента — широкое понятие, означающее ориентацию предприятия на рынок, сбыт своей продукции.

Из опыта исследований в других постсоциалистических странах известно, что руководители приватизированных предприятий очень часто испытывают большие трудности с формулировкой целей управления, ограничиваются решением текущих проблем и «латанием дыр». На вопросы о целях управления или деятельности предприятия руководители зачастую отвечают весьма невразумительно или не отвечают вовсе. Учитывая этот опыт, мы предложили респондентам выбрать из заранее подготовленного списка не более шести самых важных целей — отдельно для текущей деятельности и отдельно на перспективу. Предложено было также пронумеровать выбранные цели от наиболее до наименее важной. Сразу следует отметить, что с последним заданием справилась лишь примерно половина опрошенных руководителей, поэтому мы вынуждены были подсчитывать ответы только на основании того, сколько респондентов отметило ту или иную цель (таблица 12).

Чаще всего отмечаемой целью в текущей деятельности было обеспечение выживания предприятия, что, несомненно, является отражением кризиса, охватившего кыргызскую экономику. Второе место поделили между собой сохранение рабочих мест и обеспечение хороших заработков, на третьем месте оказалось повышение качества продукции, четвертом — получение более высокой прибыли, пятом — расширение рынков сбыта и шестом — забота о трудовом коллективе вместе с расширением производства. Сразу видно, что руководителей прежде всего интересует выживание предприятия, интересы трудового коллектива и производственные вопросы.

Среди целей на перспективу чаще всего упоминались (в порядке убывания): расширение производства, повышение качества продукции, расширение рынков сбыта, техническая модернизация производства, обеспечение хороших заработков, увеличение прибыли, обеспечение выживания предприятия и сохранение рабочих мест. Как мы видим, среди целей на перспективу преобладает решение производственных проблем, а проблемы широко понимаемого сбыта, хоть и оказались на третьем месте, на общем фоне просто «тонут».

⁸ P. F. Drucker *The practice of management*, Harpenbusiness, 1993.

Таблица 12

Главные цели управления предприятием (% руководителей, отметивших данную цель)

Цель	Текущая	На перспективу
1. Обеспечение выживания предприятия	65	34
2. Сохранение рабочих мест	62	34
3. Обеспечение хороших заработков	62	49
4. Расширение производства	36	63
5. Повышение качества продукции	60	56
6. Техническая модернизация производства	29	51
7. Забота о трудовом коллективе	36	26
8. Получение более высокой прибыли	51	49
9. Расширение рынков сбыта	40	52
10. Поиск новых потребителей продукции	23	33
11. Борьба с неплатежами	33	16
12. Поиск источников финансирования	27	30
13. Поиск стратегического инвестора	11	30
14. Введение режима экономии на производстве	27	17
15. Организация нового производства (услуг)	13	32
16. Другие цели	2	1

Источник: расчеты авторов на основании данных анкетирования.

То, что большинство руководителей мыслит по старинке, обращая внимание прежде всего на производственные вопросы, подтверждается не только как бы несколько пренебрежительным отношением к проблемам сбыта, но и явной недооценкой проблем финансирования. Характерно, что поиск источников финансирования в качестве одной из главных целей называло не более 30% опрошенных руководителей, а текущей борьбой с неплатежами было озабочено 33% респондентов и в два раза меньше — долгосрочной. А может, финансирование производственной деятельности предприятий является недостаточно «жестким» и многие руководители надеются на помощь государства или на то, что можно в течение длительного времени не платить долги?

В самом деле, руководители предприятий с преобладанием государственной собственности значительно реже, чем все остальные, озабочены поисками источников финансирования, а решение проблемы неплатежей предпочитают отложить на будущее. Для них также характерна еще более высокая, чем в среднем по выборке, концентрация на вопросах производства и интересах трудового коллектива. Неожиданность полученных результатов заключается в том, что руководители таких предприятий также чаще других подчеркивают необходимость расширения рынков сбыта.

В свою очередь, руководители полностью приватизированных предприятий больше внимания уделяют проблемам финансирования, а также модернизации и повышению качества производства. Поиск стратегического инвестора интересует практически исключительно руководителей предприятий, в которых госдоля есть, однако не превышает 50%.

Как мы видим, хотя руководители полностью приватизированных предприятий несколько чаще ставят перед собой цели, ориентированные на реальное повышение эффективности и преодоление существующих проблем, чем ру-

ководители предприятий, на которых госдоля по-прежнему остается, но даже они поглощены прежде всего «текучкой» и часто не задумываются над долгосрочными перспективами и не пытаются определить цели, соответствующие требованиям рынка.

На специфику целеполагания огромное влияние, несомненно, оказывает мировоззрение руководителей, степень принятия ими «правил игры» рыночной экономики. Респонденты-«рыночники» значительно чаще других в качестве целей отмечали проблемы рынка и сбыта, решение финансовых вопросов, проблемы модернизации и повышения качества. Судя по всему, «рыночники» не только чаще в состоянии оценить и принять эти «правила игры», но и более реалистично подходят к определению проблем предприятия.

7. Реструктуризация и адаптационная деятельность предприятий

Успешное экономическое развитие Кыргызстана, как и любого другого постсоциалистического государства, в значительной степени зависит от того, насколько предприятия смогут приспособиться к новой экономической системе. Даже в стабильных развитых капиталистических странах рыночные условия постоянно изменяются. Предприятия, которые хотят добиться успеха, должны быстро реагировать на изменение этих условий и даже пытаться их предвидеть. Поэтому руководство предприятий вынуждено систематически проводить их стратегическую реорганизацию.

Положение предприятий в странах, проходящих этап системной трансформации, значительно более сложно. С одной стороны, экономическое окружение предприятий в переходный период изменяется значительно быстрее. Приспособиться к нему намного сложнее, чем на Западе, особенно предприятиям, вообще не привыкшим к изменениям внешних условий. С другой стороны, общие направления рыночных изменений намного проще предугадать. Экономика Кыргызстана медленно и с трудом преобразовывается в капиталистическую⁹, а рыночные механизмы, действующие в капиталистических странах, известны. Можно также воспользоваться опытом стран, которые продвинулись дальше по пути системной трансформации. Предприятия Кыргызстана могут и должны изменяться и адаптироваться к новым условиям, если хотят продолжать функционировать. К сожалению, однако, реструктуризация — это очень сложный и болезненный процесс.

Каждое предприятие является по-своему исключительным и отличным от других. Чтобы исследовать и оценить все адаптационные процессы, происходящие на предприятиях, следовало бы, в принципе, провести глубокое обследование каждого из них методом *case study*. Это — очень сложное и дорогостоящее

⁹ По пятибалльной шкале Европейского банка реконструкции и развития экономические реформы в Кыргызстане получили отметку 3,6 из 5 возможных, что не так плохо по сравнению, например, с соседним Казахстаном (3,0) или Россией (3,3) (см. *1997 Transition Report*, EBRD, Bruxelles 1997).

исследование, требующее к тому же много времени. К счастью, общие представления о адаптационной и реструктуризационной деятельности предприятий можно получить другим путем, с помощью анкетирования выборки из нескольких десятков предприятий, сопоставленных с их отчетностью, направляемой в Национальный статистический комитет.

Реструктуризацию промышленного предприятия можно подразделить на юридическую, организационную, финансово-экономическую, производственную, рыночную, а также реструктуризацию социальной сферы.

7.1. Юридическая реструктуризация

Юридическая (формально-правовая) реструктуризация предприятия состоит, как правило, в его коммерциализации (акционировании) вместе со всеми ее правовыми аспектами. В условиях благоприятного правового и экономического климата юридическая реорганизация является первым, самым быстрым и легким, а также неизбежным шагом по адаптации к рыночным условиям.

Как уже указывалось в параграфе 2.1, из 40 обследованных предприятий почти все, т. е. 38, были преобразованы в акционерные общества. Можно поэтому принять, что практически все эти предприятия с формально-правовой точки зрения адаптированы к рыночным условиям. Правда, среду, в которой эти предприятия функционируют, пока еще трудно назвать вполне рыночной. Например, даже самый хороший закон о банкротстве не улучшит функционирование системы, если он не будет применяться на практике.

Трансформация собственности как часть юридической реструктуризации сама по себе не улучшит со дня на день функционирования предприятия. Однако государство с помощью своих представителей в длительной перспективе не в состоянии обеспечить более эффективного стратегического управления, чем частный собственник. Опыт стран Центральной Европы, особенно Польши, Чехии и Венгрии, свидетельствует о том, что приватизация часто была катализатором эффективной реструктуризации и оздоровления предприятий. Да и принципы рыночной (либеральной) экономики не предусматривают того, чтобы органы государственной власти занимались промышленным производством.

7.2. Организационная реструктуризация

Все изменения внутренних условий функционирования предприятия вызваны определенными действиями его работников, а в особенности руководящих кадров. Поэтому можно считать, что в основе адаптационных перемен на предприятии является организационная реструктуризация кадров. Ее показатели — это обновление руководящего персонала, снижение занятости, увеличение дифференциации зарплаток и изменение системы подготовки и переподготовки кадров. В рамках организационной реструктуризации должны также наступить перемены во внутренней расстановке сил и принципов достижения согласия. Это — отношения на линии правление (дирекция) — работники и профсоюзы, правление (дирекция) — акционеры (участники). Без проведения *case study*, с

помощью одного только анкетирования членов дирекции невозможно глубоко изучить эту проблему. Насколько это позволяла сделать принятая методика обследования, анализ этих отношений содержится в главе 5 настоящей работы.

7.2.1. Обновление руководящих кадров

По определению самое большое влияние на функционирование предприятия оказывает, или должно оказывать, его правление. Проблемы управления и позиций дирекции были подробно описаны в параграфе 5.1.

Следует иметь в виду, что функции дирекции предприятия, функционирующего в условиях плановой социалистической экономики, были диаметрально противоположны тому, что следует ожидать от сегодняшних менеджеров. В результате, как правило, постсоветские руководители не готовы к работе в новых, рыночных условиях. Очень трудно преодолеть отсутствие необходимых умений и плохие навыки, усваиваемые на протяжении многих лет. Поэтому для полной организационной реструктуризации предприятий следовало бы поменять и персональный состав правлений. В Кыргызстане это представляется трудновыполнимым хотя бы по причине отсутствия квалифицированных и опытных управленцев «нового типа». Выпускник даже самой лучшей школы менеджеров не сможет стать председателем правления крупного промышленного предприятия, если у него не будет достаточного опыта работы в условиях рынка. Не говоря уже о том, что преобладающий *инсайдерский* тип приватизации в республике не способствует приходу на руководящие посты на предприятии людей «со стороны». Правда, опыт функционирования предприятий в странах Центральной Европы показывает, что старые «социалистические» директора часто все же в состоянии приспособиться к новым условиям работы.

Проблема отсутствия обновления состава правлений на обследованных предприятиях очень хорошо иллюстрируется результатами анкетирования. Из 37 опрошенных председателей правления большинство (29) заняло директорский пост после 1992 г. Тем не менее 15 из них — это бывшие директора госпредприятий или их заместители. Иначе говоря, вместо смены кадров произошла их перетасовка и из 37 председателей 23 (62%) — «старая гвардия». Среди заместителей председателя пропорции похожие. Только 40 из 97 заместителей (41%) работало на занимаемом посту менее 4 лет или не было ранее директором или замдиректора госпредприятия.

7.2.2. Реструктуризация занятости

При социализме политика гарантий полной занятости вела к чрезмерному раздуванию штатов предприятий. Однако в те времена предприятия не были нацелены на получение как можно более высокой прибыли. В условиях рынка фирмы стараются максимализировать прибыль. С этой целью их руководители, в рамках реструктуризации, борются за снижение затрат, в том числе затрат, связанных с рабочей силой. Как правило, оптимизация занятости приводит к ее значительному сокращению. Так, на польских и чешских реструктуризованных

ных предприятиях было уволено в среднем около 40% работников¹⁰. И это при том, что на таких предприятиях расширился штат подразделений, отвечающих за сбыт, маркетинг и развитие.

На обследованных кыргызских промышленных предприятиях среднегодовой уровень занятости в течение 1994-1996 гг. снизился на 34 предприятиях из 40. Среднее снижение занятости, начиная с 1994 г., составило 43%, что можно считать проявлением активно проводимой реструктуризации (таблица 13). Однако лишь на 18 предприятиях (45%) количество работников уменьшилось более, чем на 35%. Большинство увольнений пришлось на 1995 г. (сокращение занятости в среднем на 37%).

Таблица 13

Изменение занятости на обследованных предприятиях

Период	Количество предприятий	Изменение занятости, %		
		в среднем	самый большой рост	самое большое снижение
1994-1996	34	43	706	-78
1995-1996	32	9	706	-80

Источник: расчеты авторов на основании данных анкетирования и Национального статистического комитета Кыргызской Республики.

Такое значительное снижение занятости в 1995 г. не привело, однако к столь же высокому росту производительности труда, измеряемому величиной выручки от реализации, приходящейся на одного работника. В течение 1995 г. производительность труда, измеренная в долларах США¹¹, по сравнению с предыдущим годом возросла всего лишь на 18%. В 1996 г., несмотря на дальнейшее снижение занятости (на 9%), производительность труда снизилась на 13% (таблица 14).

Снижение выручки от реализации, приходящейся на одного работника, могло означать, что сокращение занятости было недостаточным. Проведенный анализ свидетельствует, однако, о том, что на предприятиях, на которых не было значительных увольнений, производительность труда почти в два раза выше, чем на предприятиях, на которых имела место формальная реструктуризация, во всяком случае, в области занятости. Это означает, что сокращение штатов является не столько проявлением сознательной реструктуризационной политики, сколько сиюминутной реакцией на угрозу экономической катастрофы. Интересно, что самая низкая производительность труда отмечается на предприятиях, принимающих новых работников. Расширение штатов не приводит к росту

¹⁰ O. Bouin *Enterprise restructuring at different stages of ownership transformation: The Czech Republic and Poland*, Warsaw 1996.

¹¹ В связи со сложностью расчета дефляторов по многочисленным видам продукции (подробнее эта проблема описана в докладе, посвященном результатам первого этапа исследований: П. Козаржевский *Приватизация промышленности в Кыргызской Республике*, с. 15), мы решили проводить расчеты в долларах США по действовавшему в интересующий нас период курсу.

выручки и, таким образом, не является следствием развития производства самими эффективными предприятиями (таблица 15).

Таблица 14

Выручка от реализации, приходящаяся на одного работника в год (в тыс.)

Год	В среднем		Самая низкая		Самая высокая	
	сом.	долл.	сом.	долл.	сом.	долл.
1994	38,4	4,13	2,1	0,17	157,6	16,95
1995	53,5	4,86	2,6	0,24	168,6	15,33
1996	58,6	4,25	2,3	0,22	229,4	16,62

Источник: расчеты авторов на основании данных анкетирования и Национального статистического комитета Кыргызской Республики.

Таблица 15

Выручка от реализации, приходящаяся в 1996 г. на одного работника, в зависимости от динамики занятости на предприятиях

Изменение занятости (1994-1996)	Количество предприятий	Выручка, тыс.					
		в среднем		самая низкая		самая высокая	
		сом.	долл.	сом.	долл.	сом.	долл.
Снижение свыше 35%	18	44,5	3,23	2,3	0,17	134,5	9,74
Снижение до 35%	15	85,0	6,16	13,8	1,00	229,4	16,62
Рост	6	28,2	2,04	15,8	1,14	53,5	3,88

Источник: расчеты авторов на основании данных анкетирования и Национального статистического комитета Кыргызской Республики.

К сожалению, многие предприятия, использующие лишь простые, «лежащие на поверхности», а потому неэффективные средства борьбы с кризисной ситуацией, вообще отходят от сколько-нибудь рыночного поведения. Вместо увольнений руководители часто предоставляют «ненужным» работникам так называемые отпуска по инициативе администрации — неоплачиваемые либо частично оплачиваемые. В докладе по результатам первого этапа исследований мы уже анализировали подробно это явление¹². Предоставление таких отпусков вызывает меньше конфликтов, чем увольнения либо многомесячные задержки выплаты зарплаты. Работники также, как правило, предпочитают такую форму бездействия увольнению, поскольку она хотя бы формально не разрывает связь с предприятием, и всегда остается надежда на возвращение на работу, если дела у фирмы пойдут лучше.

На обследованных предприятиях отпуска по инициативе администрации из года в год применялись все чаще — на 22 предприятиях в 1994 г., 30 — в 1995 г., 34 — в 1996 г. и в течение первых 9 месяцев 1997 г. — на 27 предприятиях. Тревожно то, что такая практика считается, судя по всему, совершенно нормальной и допустимой в кризисных условиях. Особенно широко она рас-

¹² П. Козаржевский *Приватизация промышленности в Кыргызской Республике*, с. 47-49.

пространена на предприятиях, полностью перешедших в частные руки, на предприятиях, в правлениях которых *инсайдеры* не занимают доминирующей позиции, а также там, где руководители исповедуют рыночные взгляды. Короче говоря, на предприятиях, от которых можно было бы ожидать (на основе их поведения в других областях) более рыночного поведения. При недостатке специальных знаний и в условиях кризиса переходного периода такое приспособление представляется им, по-видимому, наиболее адекватным.

7.2.3. Реструктуризация системы оплаты труда

В странах Центральной Европы на реструктуризированных предприятиях наблюдается упрощение тарифных сеток и изменение системы материальных стимулов. Эти перемены сопровождаются ростом дифференциации зарплаток. Так, в польских фирмах за период с начала реформ в 1989 г. разница между самым низким и самым высоким окладом возросла почти в три раза¹³. На практике речь идет прежде всего о росте дифференциации между зарплатами руководителей и рядовых работников. В Польше, например, разрыв между ними составляет 4 раза и более¹⁴.

Таблица 16

Соотношение между средними зарплатами руководителей и рядовых работников предприятия (раз)

Годы	В среднем	Самое низкое	Самое высокое
1994	1,17	0,29	4,11
1995	1,67	0,21	3,51
1996	1,67	0,53	6,02

Источник: расчеты авторов на основании данных анкетирования и Национального статистического комитета Кыргызской Республики.

На обследованных предприятиях в 1994-1995 гг. также наблюдался рост дифференциации зарплаток, который затем в 1996 г. практически остановился (таблица 16). В 1995 г., по сравнению с 1994 г., дифференциация между зарплатами руководителей и рядовых работников возросла на 79% предприятий и снизилась — на 14%. Годом позже ситуация выровнялась: предприятий, где различия возросли и где они уменьшились, было примерно столько же (соответственно 45% и 43%).

Невысокие показатели дифференциации зарплаток и ее роста свидетельствуют о том, что реструктуризация системы оплаты труда в целом по-прежнему находится на начальной стадии, а многие предприятия к ней еще вообще не приступили. Характерно, что реструктуризация системы оплаты труда тесно связана с реструктуризацией других сфер функционирования предприятия: там,

¹³ T. Kami ski *The impact of privatization on enterprise transformations*, Warsaw 1995.

¹⁴ P. Kozarzewski *Description of the sample: companies and respondents in: Polish employee-owned companies in 1995*, ed. by M. Jarosz, ISP PAN, Warsaw 1996.

где реструктуризируются другие сферы, чаще растет и дифференциация заработков.

Ситуация осложняется двумя факторами: хронической нехваткой средств и (частично следующими из этого) крайне низкими заработками, зачастую не достигающими до прожиточного минимума. Последнее означает, что от величины зарплаты часто зависит не столько качество стимулирования труда, сколько попросту физическое выживание работников¹⁵. Это значительно осложняет управление величиной ставок. Руководители предприятий вынуждены постоянно маневрировать между необходимостью обеспечить средства на заработную плату и на широко понимаемые производственные нужды, даже за счет ограничения собственных заработков. Например, на предприятиях, осуществляющих инвестиции, рост дифференциации оплаты труда наблюдается значительно реже, чем на предприятиях, инвестиций не осуществляющих. Определенное влияние на ход реструктуризации заработков оказывают и факторы, связанные с собственностью и властью: преобладание *инсайдеров*, как в собственности, так и в руководящих органах, способствует сохранению более или менее «эгалитарных», недифференцированных тарифных сеток.

Кроме того, ширится специфическая практика (применяющаяся также в некоторых других постсоветских государствах), которая относится к реструктуризации по крайней мере двух сфер — оплаты труда и сбыта (а, может, еще и третьей сферы — производства). Речь идет о выплате части или даже всей зарплаты в натуральной форме, т. е. продукцией предприятия. Естественно, такой подход трудно назвать рыночным, поскольку фактически он означает перекладывание руководителями на плечи своих подчиненных забот по реализации продукции предприятия, не находящей спроса при запрашиваемых ценах. Руководители таких предприятий как бы убивают сразу трех зайцев: обеспечивают выплату зарплаты, объемы производства и сбыт. Правда, значительная часть этих величин становится фиктивной, а предприятие все более отстает от требований времени, пренебрегая настоящей реструктуризацией.

В 1994 г. так было «всего лишь» на 18 предприятиях, в 1995 г. — уже на 22, в 1996 г. — на 25. В 1997 г. такие «выплаты» были отмечены на несколько меньшем числе предприятий — 23, однако год еще не закончился. Так же, как и в случае вынужденных отпусков, тревожит широкое распространение выплат «в натуре» на предприятиях, которые по параметрам своих собственников и руководителей должны были бы характеризоваться более рыночным поведением. Это еще раз подтверждает наше наблюдение, что такие предприятия действительно имеют большой адаптационный потенциал, однако приспособляются лишь так, как умеют.

7.2.4. Подготовка и переподготовка кадров

Структура занятости «постсоциалистических» промышленных предприятий не соответствует требованиям рыночной экономики. В ходе перехода к рынку на

¹⁵ Подробнее см. доклад по результатам первого этапа исследований: П. Козаржевский *Приватизация промышленности в Кыргызской Республике*, с. 51-52.

таких предприятиях возникает необходимость не только в сокращении ненужных кадров, но и потребность в работниках, имеющих определенные, новые квалификации. Реструктуризирующееся предприятие старается при этом приспособиться к требованиям рынка не только путем найма новых специалистов, но и инвестируя в уже имеющиеся человеческие ресурсы. Поэтому одним из проявлений реструктуризации является организация системы подготовки и переподготовки кадров.

Лишь около половины (55%) обследованных предприятий проводило какую-либо деятельность в этом направлении. Подготовку и переподготовку прошло в среднем 20% работников таких предприятий. В первую очередь это была подготовка по технике безопасности (32%). Однако даже самые хорошие курсы по технике безопасности, как и курсы по повышению квалификации (8%) не в состоянии повлиять на реструктуризацию предприятия. Остальные 60% мероприятий были посвящены, в частности, контролю качества (19%), овладению смежной профессией (15%) и бухгалтерскому учету (7%). Овладение новыми знаниями и навыками в этих областях оказывают положительное влияние на адаптационные усилия предприятия, при условии, конечно, что подготовка проводится на должном уровне, с помощью современных методов обучения. Качество подготовки должно отвечать требованиям рынка, смежная профессия должна быть необходимой, а бухгалтерский учет соответствовать международным стандартам. Реальное приспособление к условиям рыночной экономики измеряется спросом со стороны предприятия на специалистов в области маркетинга, продвижения продукции, информатики. Обучение рекламному делу и маркетингу проводилось лишь на 20% предприятий, а компьютерной грамотности — на 27%. Оно охватило соответственно 4% и 8% всех работников, прошедших подготовку и переподготовку. Меньше всего внимания уделялось обучению иностранным языкам — соответствующие курсы были организованы только на 8% предприятий и охватили 0,5% обученных работников. Косвенно это свидетельствует о том, насколько мало внимания уделяется контактам с «дальним зарубежьем» (расширению рынков сбыта и снабжения, доступу к иностранным инвестициям и технологиям).

Многие руководители предприятий, по-видимому, недооценивают значение подготовки и переподготовки кадров. Характерно, что на предприятиях, приносящих прибыль, такие мероприятия проводятся чаще, чем на убыточных. Это означает две вещи. Во-первых, если предположить, что хорошая экономическая кондиция предприятия является следствием эффективного управления, то руководители прибыльных предприятий чаще склонны комплексно бороться за улучшение их функционирования, что включает в себя также организацию подготовки и переподготовки кадров. Во-вторых, очень часто в подходе к подготовке кадров дирекция руководствуется остаточным принципом, считая, по-видимому, связанные с ней расходы необязательными. В результате реструктуризация, касающаяся квалификации работников, заторможена.

Особенно беспокоит то, что на предприятиях, полностью перешедших в частные руки, подготовка и переподготовка организовывалась, как правило, реже, чем на предприятиях, где госдоля собственности все еще оставалась. Можно

было бы предположить, что частным предприятиям «дешевле» (в финансовом плане, а социальные аспекты их интересуют значительно меньше) уволить недостаточно квалифицированных работников и на их место нанять людей, обладающих необходимыми знаниями и навыками. Нам кажется, однако, что рынок труда в Кыргызстане еще не насыщен квалифицированными специалистами, поэтому мы имеем дело попросту с недооценкой этого аспекта реструктуризации.

7.3. Финансовая и экономическая реструктуризация

Финансовая реструктуризация охватывает изменение экономического и финансового положения предприятий. Экономические аспекты реструктуризации исследовать очень трудно. Наблюдая эволюцию экономического положения предприятия, очень трудно отделить результаты внешних воздействий, связанных с трансформацией всего народного хозяйства, от результатов целенаправленной деятельности руководства предприятия по улучшению экономико-финансового положения.

7.3.1. Повышение эффективности

В условиях рыночной экономики одной из важнейших задач и целью существования каждого предприятия является максимализация долгосрочной рентабельности. Среди обследованных предприятий 52% являются рентабельными. Однако экономическая ситуация на предприятии определяется не столько рентабельностью, сколько эффективностью. Промышленное предприятие функционирует эффективно, если реализация его продукции приносит прибыль, т. е. основная деятельность предприятия является прибыльной. В этом плане хорошим показателем является рентабельность активов, выражающаяся соотношением прибыли от реализации и суммы активов предприятия (в международной практике называется *ROI — Return on Investments*).

Только 40% из обследованных промышленных предприятий в 1997 г. были эффективными, хотя средний уровень рентабельности активов в целом был положительным и составлял 2%. Поскольку мы не располагаем данными о сумме активов до 1995 г., трудно проследить динамику показателя рентабельности активов. Поэтому нами был применен модифицированный показатель, в числителе которого находится прибыль от реализации, а в знаменателе — сумма основных средств, оборотных средств и нематериальных активов (этот показатель называется также рентабельностью производственных фондов). Учитывая, что стоимость основных фондов является в кыргызских условиях хронически заниженной, абсолютные величины модифицированного показателя рентабельности активов получаются завышенными. Это, однако, не мешает оценке динамики рентабельности (таблица 17).

По сравнению с 1995 г., по итогам 1996 г. рост эффективности произошел только на 16 предприятиях и на 17 — по сравнению с 1994 г. Следует, однако, иметь в виду, что высокий средний показатель рентабельности активов в 1994 г. в значительной степени может быть обусловлен высокой инфляцией в тот пе-

риод¹⁶. Высокая инфляция обеспечивает получение инфляционно высоких сумм прибыли при относительно невысоких размерах основных производственных фондов и материальных оборотных средств. По мере снижения инфляции снижается и «инфляционная» рентабельность предприятий. Это явление хорошо известно в постсоциалистических странах, проходящих период рыночных преобразований.

Таблица 17

Рентабельность активов (производственных фондов) в 1994-1996 гг.

Годы	Количество предприятий с положительной рентабельностью	Рентабельность активов, %		
		в среднем	самая низкая	самая высокая
1994	17	29	-323	682
1995	23	10	-1620	653
1996	16	13	-107	482
1996*	16	2	-52	177

* «Настоящая» рентабельность активов, рассчитанная как соотношение прибыли от реализации и суммы активов.

Источник: расчеты авторов на основании данных анкетирования и Национального статистического комитета Кыргызской Республики.

Для того, чтобы оценить необходимость реструктуризации предприятия, следует рассчитать возможности увеличения прибыли от реализации. Эти возможности связаны с действием так называемого финансового рычага (*leverage*). Этот инструмент приносит положительные результаты только тогда, когда рентабельность активов будет выше процентной ставки по банковским кредитам. В январе 1997 г. в кыргызских коммерческих банках минимальные ставки по кредитам на промышленное развитие составляли 50% для сомовых кредитов и 12% — для долларовых¹⁷. В 1996 г. рентабельность активов превышала 12% лишь на 15% предприятий. Это означает, что всем остальным предприятиям скорее противопоказано пользоваться кредитами, поскольку прибыли от их хозяйственной деятельности не хватит на уплату процентов и кредиты, скорее всего, только ухудшат экономическое положение этих предприятий.

В 1997 г. 8 предприятий, в том числе 5 некредитоспособных, финансировала свою текущую и инвестиционную деятельность за счет банковских кредитов. Возможно, эти предприятия нашли доступ к более дешевым кредитам или надеются на рост прибыли. Во всяком случае, такая деятельность может свидетельствовать о попытках провести реструктуризацию.

¹⁶ Подробнее см.: Р. Антчак, М. Маркевич *Экономические реформы в Кыргызстане в 1994-1995 гг.*, «Исследования и анализ», CASE, № 91, Варшава, 1996.

¹⁷ «Банковский вестник», № 1, 1997.

7.3.2. Финансовая реструктуризация

В условиях рыночной экономики каждый хозяйствующий субъект заинтересован в максимализации чистых денежных поступлений *So (cash flow)*¹⁸. Изменения денежных потоков, поступающих на обследованные предприятия, выглядят весьма интересно. В 1994 г. только 35% предприятий имело чистые денежные поступления. На следующий год произошел «обвал»: денежные средства «утекали» с 88% предприятий. В 1996 г., однако, многим предприятиям удалось «оттолкнуться от дна» и 60% из них имело чистые денежные поступления. При этом на 2/3 таких предприятий выраженный в долларах США поток был большим, чем в 1994 г. По сравнению с очень тяжелым 1995 г., в 1996 г. почти всем предприятиям (93%) удалось увеличить свои денежные поступления (таблица 18).

7.3.3. Улучшение показателей ликвидности

Улучшение денежных потоков должно вести к росту ликвидности предприятий, т. е. их способности регулировать свои текущие финансовые обязательства. Этот процесс можно наблюдать с помощью трех показателей финансовой ликвидности. Первый — финансовая ликвидность, основанная на показателе денежных потоков (отношение денежных потоков *So* к текущим финансовым обязательствам). Считается, что он не должен быть менее 0,4. Второй — текущая ликвидность (отношение оборотных средств к текущим финансовым обязательствам). По мнению экспертов Всемирного банка, этот показатель для промышленных предприятий должен составлять 1,6 – 1,9. Коммерческие банки на Западе, как правило, пользуются более мягким нормативом — 1,0. Третий показатель — это абсолютная (срочная) ликвидность, отличающаяся от текущей ликвидности тем, что в числителе уравнения не учитывается величина запасов и затрат. В международной практике считается, что оптимальным уровнем абсолютной ликвидности является, по разным оценкам, 0,9 – 1,2¹⁹.

На основе проведенного анализа можно прийти к выводу, что:

- в 1996 г., несмотря на отмеченное улучшение финансовых показателей, положение лишь 45% предприятий можно считать удовлетворительным;
- подавляющее большинство предприятий (85%) жило в 1996 г. «со дня на день» и сталкивалось с серьезными трудностями в расчетах по краткосрочным обязательствам и кредитам. В свою очередь, 8% предприятий имело слишком много оборотных средств, которые можно было бы направить на капиталовложения;
- три четверти предприятий имели проблемы с выплатой текущих обязательств и кредитов.

¹⁸ Денежные поступления, иначе — денежный поток определяется по формуле:

$$So = MRo_{t,t-1} - \Delta CCN_{t,t-1}$$

где $MRo_{t,t-1}$ — маржа от реализации в данный период; $\Delta CCN_{t,t-1}$ — прирост оборотных средств брутто в данный период.

¹⁹ Подробнее см.: П. Козаржевский *Приватизация промышленности в Кыргызской Республике*, с. 31-32.

7.3.4. Изменение величины задолженности

Большой проблемой для предприятий является задолженность, особенно просроченная, вырастающая в кризис неплатежей.

Способность предприятия выплачивать долги описывается показателем W_d , являющимся частным от деления величины привлеченного капитала на сумму активов предприятия. Согласно западным стандартам, этот показатель не должен превышать 0,67. В противном случае существует серьезная опасность потери способности возвращать долги.

Таблица 18

Денежные потоки нетто So

Годы	Количество предприятий с положительным So	Денежный поток So , млн.					
		в среднем		самый низкий		самый высокий	
		сом.	долл.	сом.	долл.	сом.	долл.
1994	14	1,7	0,1	-42,6	-3,1	41,5	3,0
1995	5	-18,2	-1,7	-154,4	-14,0	12,6	1,1
1996	24	1,4	0,2	-31,7	-3,4	28,0	3,0

Источник: расчеты авторов на основании данных анкетирования и Национального статистического комитета Кыргызской Республики.

В начале 1996 г. слишком высокая задолженность наблюдалась на 70% предприятий. В конце года их было уже 82%. За период с 1994 по 1996 гг. уровень задолженности возрос на 58%, в том числе на 40% предприятий задолженность превысила все допустимые пределы. Скорее всего, эти предприятия не рассчитываются по своей кредиторской задолженности и (или) вынуждают кооперантов «кредитовать» свою деятельность.

Подавляющее большинство респондентов (87%) указывает на существование проблемы задолженности, особенно просроченной, причем около трех четвертей опрошенных (73%) руководителей считает, что неплатежи подрывают финансовое положение их предприятия. И лишь 6% респондентов утверждают, что средства перечисляются предприятию, как правило, вовремя.

Некоторые предприятия ищут способы снижения уровня задолженности. Так, 17 предприятиям удалось списать часть задолженности; 3 предприятия предлагали кредиторам свои акции взамен за списание задолженности, однако только одному из них удалось добиться успеха. Значительно больше предприятий (11) пыталось получить акции фирм-должников взамен за списание их долгов предприятию. Такой обмен удался лишь 2 предприятиям.

Интересно, что характер попыток реструктуризации задолженности зависит от структуры собственности и власти на предприятии. Руководство предприятий, находящихся под контролем государства, сконцентрировало свои усилия на борьбе за списание задолженности. Такое списание широко практиковалось в советские времена и проводилось по решению «директивных органов». Руководители предприятий, полностью перешедших в частные руки, не имеют такого влияния на решения государственных органов и вынуждены пойти по

рыночному пути, стараясь произвести конверсию своих догов и долгов кооперантов взамен за участие в собственности. Характерно также, что такой путь выбрали только руководители со средней и высокой рыночной ориентацией. Следует, однако, обратить внимание на то, что такую конверсию пытаются осуществить единичные предприятия, причем очень редко она заканчивается успехом. Однако сам факт существования таких попыток является признаком усиления рыночных элементов в поведении предприятий.

7.4. Реструктуризация производства

7.4.1. Изменения в системе снабжения

Структура снабжения предприятий претерпевает определенные изменения. Процессы трансформации собственности послужили одной из главных причин того, что поставщиками все чаще оказываются частные и приватизированные предприятия Кыргызстана и все реже — государственные. Все реже исследуемые предприятия пользуются также услугами поставщиков сырья из других стран СНГ, хотя на тех предприятиях, которые по-прежнему ими пользуются, доля этих поставок возрастает. Четыре предприятия имеют также поставщиков в странах дальнего зарубежья, и доля поставок сырья из этого источника увеличилась у них за период с 1994 по 1997 г. с 14% до 56%. Это значит, что многие предприятия уже определились, с какими поставщиками они предпочитают работать — отечественными, из стран СНГ или из дальнего зарубежья. При этом пытаются переориентироваться на дальнее зарубежье прежде всего полностью приватизированные предприятия, а также руководители, имеющие рыночное мировоззрение.

7.4.2. Модернизация производства

Не следует, однако, забывать, что процесс адаптации к новым условиям происходит на фоне глубокого спада производства. Поэтому производственные мощности подавляющего большинства предприятий остаются недогруженными. Так, если в советские времена уровень использования производственных мощностей составлял в среднем 93%, то в 1994 г. он упал до 51%. Падение продолжалось и в последующие годы: 44% в 1995 г., 36% в 1996 г. И только в первом полугодии 1997 г. падение было остановлено — уровень этого показателя составил 37%.

Одним из направлений реструктуризации в области производства является приспособление ассортимента выпускаемой продукции к условиям спроса. Однако лишь 18 предприятий сообщили о начале выпуска новых видов продукции в I полугодии 1997 г. и только 6 — о обновлении (модернизации) уже выпускаемой продукции.

Вместе с тем, это и так несколько лучше, чем за весь 1996 г.: тогда таких предприятий было соответственно 15 и 6. Всего же с 1994 г. выпуск новой продукции был налажен на большинстве предприятий (27). Немного растет также

средняя доля новой и модернизированной продукции в выручке от реализации — на тех предприятиях, где были введены такие изменения, эта доля возросла с 27% в 1996 г. до 29% в 1997 г. по новым видам продукции и с 21% до 32% — по модернизированным. Благодаря этим усилиям половине предприятий (20) удалось выйти на новые сегменты рынков сбыта, т. е. на рынки других видов продукции (таблица 19).

Приспособление производства к требованиям рынка включает в себя также совершенствование производственных процессов. За период с 1994 г. 22 предприятия ввели изменения в технологию производства, 23 — в контроль качества выпускаемой продукции.

По причине кризиса спроса и финансирования все чаще производились остановки производства — как полные, так и только некоторых подразделений. В 1994 г. такие остановки были зафиксированы соответственно на 1 и 15 предприятиях, в 1995 г. — на 2 и 25, в 1996 г. — на 6 и 23, в 1997 г. (по сентябрь включительно) — 4 и 22.

7.4.3. Инвестиции

Изменения в производстве практически невозможны без капиталовложений и изменения их структуры. В основном из-за нехватки средств осуществляет капиталовложения меньше половины обследованных предприятий (18). Больше трети средств (36%) направляется на закупку машин и оборудования, почти столько же (32%) — на капитальное строительство. На третьем месте находятся инвестиции в сеть сбыта и маркетинг (20%). На повышение качества, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) направляется 6% средств. Следует отметить, что по сравнению с 1994 г. снизилась доля инвестиций в машины и оборудование и возросла — в капитальное строительство, сбыт и маркетинг, а также на повышение качества и НИОКР. Относительный рост расходов по двум последним позициям следует оценить позитивно, как стремление подстроиться к требованиям рынка.

Сами руководители считают, что основными препятствиями на пути инвестирования является нехватка средств (77%), недоступность и чрезмерная дороговизна кредитов (42%), а также отсутствие помощи со стороны государства (39%). На последнюю причину указывают прежде всего представители предприятий, на которых сохранилась государственная доля собственности.

Основными источниками финансирования как инвестиционной, так и текущей деятельности предприятия остается прибыль от реализации продукции. Все меньше предприятий пользуется банковским кредитом (почти в два раза меньше по сравнению с 1994 г.), зато значительно чаще (также почти в два раза) в качестве источника дохода начинает использоваться продажа ненужного имущества и оборудования. И хотя реструктуризация предполагает, как правило, избавление от «лишних» основных фондов, опыт показывает, что на практике такая распродажа часто не имеет с реструктуризацией ничего общего: просто предприятие продает то, на что еще можно найти покупателя, «проедает» свое имущество. Таким образом, есть основания считать, что мы имеем дело с тревожными симптомами, означающими не столько приспособление к рынку,

сколько адаптацию к нездоровым проявлениям экономики переходного периода. Следует, однако, отметить и позитивный момент: если в 1994 г. ни одно предприятие не получило средств от внешних инвесторов, то в 1997 г. их было уже 3.

Вместе с тем нельзя сказать, что многие предприятия делают все, чтобы обеспечить себе источники инвестиций. Одним из таких источников может быть внешний инвестор, с которым, однако, как правило надо делиться собственностью. А как указывалось в параграфе 5.2, предприятия, особенно в управлении которых преобладают *инсайдеры*, очень неохотно подпускают к «своему» предприятию «чужаков». Те же руководители, которые считают целесообразным привлечение внешних инвесторов, отдают предпочтение иностранным инвесторам, заполучить которых в нынешних условиях Кыргызстана очень и очень сложно.

7.5. Рыночная реструктуризация

Таблица 19

Доля предприятий, проводших некоторые реструктуризационные мероприятия в 1994-1996 гг. (в % от общего числа предприятий в выборке)

Показатели	Новая продукция	Технология	Упаковка	Контроль качества	Реклама	Расширение географии сбыта	Новые сегменты рынка
Прибыльность:							
1. Нет прибыли	67	46	31	59	53	72	53
2. Есть прибыль	70	77	50	68	80	60	60
Рыночная ориентация руководства:							
1. Низкая	64	56	28	63	58	58	38
2. Средняя	58	56	36	54	61	68	57
3. Высокая	82	74	56	71	79	71	75
Остаток госдоли:							
1. Отсутствует	63	56	42	70	57	63	49
2. До 50%	63	100	62	100	100	69	31
3. Свыше 50%	88	57	29	50	75	75	100
Состав правления::							
1. Инсайдерский	62	64	47	74	67	67	45
2. Смешанный	70	67	60	67	82	55	75
3. Нет данных	100	60	20	44	60	81	92
Всего	69	63	41	63	67	66	57

Источник: расчеты авторов на основании данных анкетирования и Национального статистического комитета Кыргызской Республики.

Рынок — это то, что отличает рыночную экономику от плановой. Поэтому системные преобразования включают в себя развитие рыночных отношений. На микроуровне это означает, что каждое предприятие должно приспособиться к рыночным условиям. В таблице 19 представлены некоторые данные, характеризующие шаги, сделанные руководством предприятий в целях адаптации к новым рыночным условиям. Часть из них была рассмотрена выше (в рамках анализа

реструктуризации производства — параграф 7.4.2), остальные будут проанализированы ниже.

7.5.1. Изменение уровня запасов

Предприятие будет успешно функционировать на рынке, если сможет удовлетворить спрос на свою продукцию и одновременно обеспечит сбыт выпускаемой продукции. Предприятие, которое не в состоянии выполнить заказы, тратит рынок, который переходит к конкуренции. С другой стороны, предприятие, которое не приводит уровень производства в соответствие со снижающимся спросом, сталкивается с (в лучшем случае временными) проблемами сбыта. В таких условиях, кроме снижения выручки от реализации, предприятие страдает от роста затрат на складирование продукции.

Важным показателем рыночной адаптированности предприятия является уровень запасов готовой продукции, выраженный в днях продажи. Как следует из таблицы 20, в 1994 г. промышленные предприятия удерживали запасы в среднем на уровне 9 дней продажи. Лишь 8% предприятий имело серьезные проблемы со сбытом. На следующий год (1995) произошел резкий скачок уровня запасов до 171 дня. Это значит, что среднестатистическое предприятие не могло продать свою продукцию в течение полугода. Из этого следует, что предприятия не реагировали на рыночные процессы, а продолжали забивать своей продукцией складские помещения. В 1995 г. лишь 5% обследованных предприятий не имело проблем со сбытом. В 1996 г. ситуация начала улучшаться. Средний уровень запасов снизился до 78 дней. И хотя такой результат нельзя считать удовлетворительным, он все же свидетельствует о том, что некоторые предприятия пытаются приспособиться к требованиям рынка. По-прежнему, однако, 55% предприятий имеет серьезные проблемы с выходом на рынок.

Таблица 20
Изменение уровня запасов

Годы	Количество предприятий с уровнем запасов свыше 30 дней	Уровень запасов в днях		
		в среднем	самый низкий	самый высокий
1994	3	9	0	63
1995	38	171	15	1032
1996	22	78	0	562

Источник: расчеты авторов на основании данных анкетирования и Национального статистического комитета Кыргызской Республики.

Следует напомнить, что многие предприятия используют нерыночные методы борьбы с проблемой недостаточных рынков сбыта. В частности, это — выплата зарплаты «в натуре», о которой говорилось в параграфе 7.2.3.

7.5.2. Расширение рынков сбыта

Изменяется география рынков сбыта. За период с 1994 г. большинству предприятий (26) удалось ее расширить. Вместе с тем разрыв хозяйственных связей после распада СССР привел к постепенному увеличению доли региональных и республиканских рынков сбыта по сравнению с рынком СНГ. Если в 1994 г. в среднем 66% продукции обследованных предприятий поступала на местный рынок, то в 1997 г. — уже 71%. Для республиканского рынка этот показатель возрос с 23% до 30%, а значение рынка СНГ снизилось — с 45% до 38%. Одновременно некоторые предприятия расширяют экспорт в страны дальнего зарубежья. Доля таких поставок увеличилась на этих предприятиях с 16% до 30%. При этом как в 1994, так и в 1997 гг. доля на рынке выпускаемой продукции свыше половины (53%) обследованных предприятий превышала 90%, т. е. эти предприятия были фактическими монополистами. Следовательно, такое предприятие могло в значительной степени диктовать свои условия в области цен, ассортимента, качества и т. п. и не имело достаточных стимулов для рыночной реструктуризации.

Рост значения местных и республиканских рынков происходит в условиях усиливающейся конкурентной борьбы, в результате чего доля основных видов продукции обследованных предприятий на этих рынках несколько снижается; при этом растет доля неосновных или вновь внедряемых видов продукции. Так, количество видов продукции, выпускаемых предприятиями, возросло в среднем с 1,97 в 1994 г. до 2,06 в 1997 г.

7.5.3. Маркетинговая реструктуризация

Приспособление предприятия к требованиям рынка включает в себя разработку и осуществление мер по продвижению своей продукции на рынок. За период с 1994 г. 22 предприятия ввели изменения в способ рекламирования и продвижения продукции, 12 — в упаковку. В 1995-1996 гг. только 14 предприятий пользовалось услугами рекламных агентств, а расходы на рекламу снизились почти в два раза. Лишь 10 предприятий вкладывало в 1997 г. деньги в развитие собственной сети сбыта. Лишь 8 обследованных предприятий организовало для своих работников обучение по вопросам маркетинга.

Не может не тревожить то, что предприятия не уделяют должного внимания искусству продажи своей продукции и в связи с этим не развивают маркетинг. Опыт стран Центральной Европы показывает, что иностранный инвестор, «входя» на местное предприятие, с самого начала заботился об изменении отношения его работников к рынку. Как правило, это приводило к значительной рыночной экспансии даже без значительных капиталовложений в новые технологии.

К сожалению, значение маркетинга недооценивается на большинстве предприятий, независимо от структуры их собственности, органов власти и мировоззрения руководителей.

7.6. Реструктуризация социальной сферы

Как известно, одной из задач деятельности предприятия в условиях рынка является принесение в конечном итоге прибыли своим владельцам. В условиях рыночной экономики фирмы концентрируются на генерировании прибыли, а не обслуживании определенных социальных групп. Одной из особенностей адаптационных процессов в условиях перехода к рынку является избавление от оставшегося с советских времен дорогостоящего багажа «соцкультбыта». В выборке обследованных предприятий большинство (55%) по-прежнему содержит пункты общественного питания, хотя таких предприятий и стало меньше (75% в 1994 г.). По сравнению с 1994 г. снизилось также число предприятий, имеющих собственный жилой фонд (с 53% до 40%). Почти в два раза меньше предприятий имеет на своем балансе детские сады и ясли. В то же время не произошло значительного снижения количества предприятий, имеющих объекты здравоохранения и просвещения, а также спортивные объекты. Не изменилось количество предприятий, имеющих собственные дома отдыха, пансионаты и дома культуры (таблица 21).

Таблица 21

Количество предприятий, имеющих в своем распоряжении объекты социальной сферы в 1994 и 1997 гг.

Объекты	1994 г.	1997 г.
Столовая	30	22
Дом отдыха, пансионат	11	11
Дом культуры	6	6
Объекты просвещения	5	4
Жилищный фонд	21	16
Спортивные объекты	6	5
Объекты здравоохранения	17	16
Ясли, детский сад	17	9

Источник: расчеты авторов на основании данных анкетирования.

Таким образом, несмотря на определенное улучшение положения, многие промышленные предприятия по-прежнему обременены объектами социальной сферы. Были даже случаи, когда предприятия обзаводились новыми объектами: 2 предприятия — домами отдыха, по одному — объектом просвещения, жильем и спортивным объектом. Изменения величины «соцкультбытового» багажа не зависели ни от структуры собственности, ни от состава руководящих органов, ни от мировоззрения руководителей предприятий.

7.7. Руководители предприятий о реструктуризации

На вопрос, каков был самый важный шаг, сделанный на пути реструктуризации предприятия, 27% респондентов указало на решение различных производственных проблем, 23% — на приватизацию как таковую, 20% — на решение

различных финансовых проблем (от нахождения инвестора до выплаты задолженности). Очень мало было ответов, указывающих на изменения в области сбыта, маркетинга (поиска рынков и т. п.) и управления предприятиями, т. е. проблем, имеющих для предприятий в переходный период решающее значение.

Может, решение этих проблем откладывается на будущее? На вопрос о главных задачах, стоящих в настоящее время перед предприятием в области реструктуризации, опрошенные руководители чаще всего (40%) упоминали производственные проблемы, затем — финансовые (24%) и лишь на третьем месте — проблемы маркетинга, рынков и сбыта (15%). Проблемы управления оказались на одном из последних мест (5%). Создается впечатление, что большинство директоров «заела текучка» и они почти уже не в состоянии мыслить в более длительной перспективе. Об этом свидетельствуют, кстати, и ответы на вопрос о целях управления предприятием (см. параграф 6.3).

Характерно, что ответы респондентов было легко предугадать: руководители, имеющие антирыночные взгляды, представители предприятий с преобладанием госсобственности и *инсайдеров* в руководящих органах прежде всего подчеркивали необходимость расширения производства, защиты широко понимаемых интересов трудового коллектива, т. е. мыслили в категориях минувшей эпохи. В то же время руководители, имеющие рыночные убеждения, представляющие предприятия полностью приватизированные, а также с большой долей *аутсайдеров* в руководящих органах чаще подчеркивали необходимость качественных изменений, нацеленных на реструктуризацию своих предприятий, их приспособление к условиям зарождающегося рынка, хотя их взгляды и не всегда находят отражение в конкретных действиях.

7.8. Факторы, влияющие на адаптационную и реструктуризационную деятельность предприятий

Новые, постоянно изменяющиеся условия экономики переходного периода, зарождающегося рынка требуют от предприятий особых усилий, чтобы «удержаться на плаву». Необходима адаптация к новым условиям всех сфер функционирования предприятия — реструктуризация производства, организация сбыта и снабжения, политика инвестиций, задолженности и т. п.

Склонность проводить адаптационную деятельность зависит от множества факторов — как объективных, так и субъективных. К объективным следует отнести прежде всего доступность средств на проведение реструктуризации, к субъективным — мировоззрение и установки руководства, структура управленческого аппарата и т. п.

Как следует из таблицы 19 и всего предыдущего анализа, склонность предприятия к инновациям весьма сильно взаимосвязана с его прибыльностью. По всей видимости, полученные результаты вызваны двумя причинами. Во-первых, большинство перечисленных изменений невозможно без инвестирования, а в условиях неразвитого сектора банковских услуг предприятие вынуждено рассчитывать прежде всего на собственные силы, т. е. на прибыль. Во-вторых,

произведенные изменения, судя по всему, сами часто служили источником увеличения прибыли.

Весьма неоднозначна взаимосвязь между введением инноваций и структурой собственности на предприятии. Скорее всего, наблюдаемая в таблице дифференциация связана с действием каких-то других факторов.

Зато оба упомянутых выше субъективных фактора весьма заметно и однозначно влияют на адаптационное поведение предприятий. Там, где руководители имеют рыночные взгляды, а значительная часть правления состоит из лиц, ранее не работавших на предприятии, чаще проводятся мероприятия по реструктуризации производства, сбыта и других сфер функционирования фирмы.

8. Некоторые факторы, влияющие на экономическую ситуацию предприятия

Выборка обследованных предприятий характеризуется в целом ухудшающимися из года в год экономическими показателями. Весьма характерно выглядит в этом плане уровень рентабельности брутто (таблица 22).

Таблица 22

Показатель рентабельности брутто в 1993-1996 гг. на предприятиях, вошедших в выборку, по отраслям (в %)

Отрасль	1993	1994	1995	1996
Машиностроение и металлообработка	34,5	15,1	16,6	-22,2
Строительных материалов	18,1	13,5	-15,2	2,3
Легкая	28,7	19,8	8,5	3,7
Пищевая	16,6	3,7	7,9	7,7
Прочие	3,5	21,1	1,3	-14,2
ВСЕГО	21,9	13,1	5,5	3,4

Источник: расчеты авторов на основании данных анкетирования и Национального статистического комитета Кыргызской Республики.

В течение 1995-1996 г. только 7 предприятиям (18% выборки) удалось улучшить показатель рентабельности, причем в случае одного из них это было связано не с увеличением прибыли, а сокращением убытков. В целом же по итогам 1996 г. убытки принесла почти половина обследованных предприятий (48%) по сравнению с 30% в 1995 г.

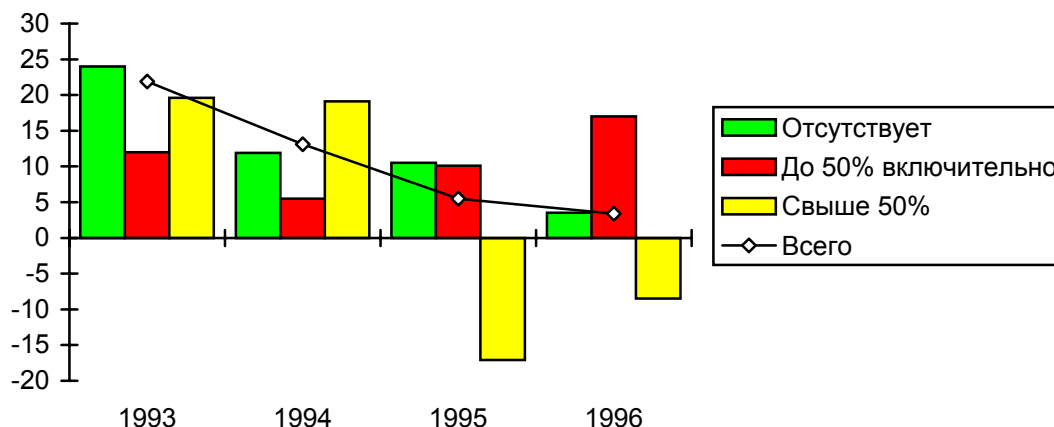
Пока рано говорить о том, что действия руководителей, обусловленные их «рыночными» или «антирыночными» идеологическими установками, привели к сколько-нибудь заметному изменению экономических показателей предприятий. Гораздо более заметны изменения, коррелирующие со специфическими чертами структуры собственности и управления (как на макро-, так и на микроуровне).

В 1995 г. произошел поистине крах на предприятиях, госдоля в уставных фондах которых превышает в настоящее время 50%. В то же время предприятиям, доля государства в уставных фондах которых не превышает 50% в тече-

ние 1995-1996 гг. удалось добиться значительного роста рентабельности. Полностью приватизированные предприятия плавно «съезжают вниз» (рисунок 1).

Рисунок 1

Уровни рентабельности брутто в 1993-1996 гг. в зависимости от размеров остатка госдоли (в %)



Источник: расчеты авторов на основании данных анкетирования и Национального статистического комитета Кыргызской Республики.

В результате к началу 1997 г. ровно 3/4 предприятий (75%), в собственности которых преобладает государственная доля, было убыточными, в то время как по всей выборке 40 предприятий убыточных фирм было 48%. Большинство предприятий с преобладанием госсобственности характеризуются и самой неблагоприятной динамикой экономических показателей. Так, на 63% таких предприятий произошло падение рентабельности свыше 20 процентных пунктов (по всем 40 предприятиям — на 34%). Правда, среди них было и относительно больше всего предприятий, добившихся за этот период роста рентабельности — 25% (среди всех предприятий — 20%).

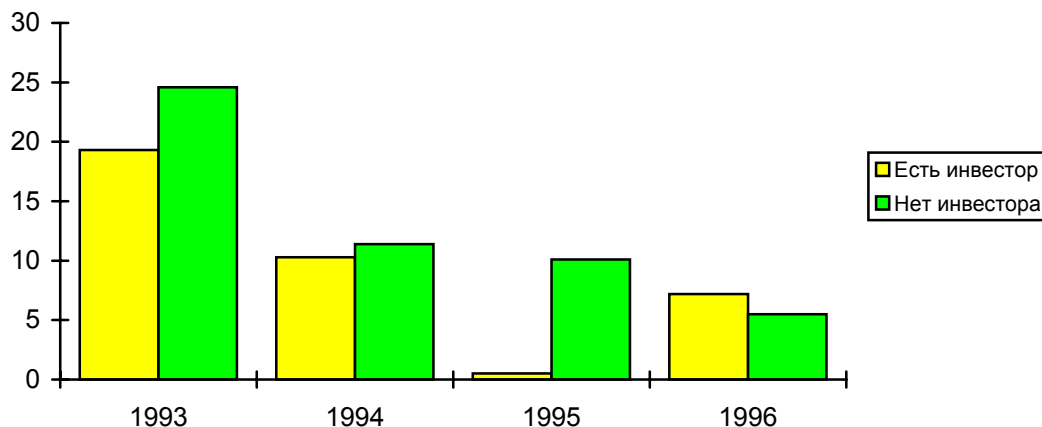
К сожалению, наличие внешнего стратегического инвестора часто не способствовало изменению поведения предприятий, и не приводило ни к новым инвестициям, ни к более высокому уровню адаптационных усилий. Довольно часто такие предприятия казались даже более неповоротливыми: например, им в два раза реже, чем предприятиям, у которых не было стратегического инвестора, удавалось расширить рынки сбыта, освоить их новые сегменты. Более того, наличие внешнего инвестора часто даже не повлияло на соотношение *инсайдеров* и *аутсайдеров* в руководящих органах предприятия.

Соответственно и экономические результаты деятельности таких предприятий часто не отличались от общего уровня. Тем не менее в целом реструктуризационные усилия на предприятиях, имеющих стратегического внешнего инвестора, были несколько выше, чем на предприятиях, такого инвестора не имеющих. Это, по-видимому, послужило одной из причин дифференциации динамики экономических показателей первых и последних. Создается впечатление,

что предприятия, имеющие такого инвестора, в 1996 г. «оттолкнулись от дна» (рисунок 2).

Рисунок 2

Средний уровень рентабельности брутто на предприятиях в 1993-1996 гг., категоризированных по наличию стратегического инвестора (в %)



Источник: расчеты авторов на основании данных анкетирования и Национального статистического комитета Кыргызской Республики.

Неизвестно, однако, насколько эта динамика окажется устойчивой и в какой степени она связана с действиями инвесторов, а в какой — с усиленными поисками выхода из кризиса на предприятиях, находящихся в наиболее тяжелом положении. Во всяком случае, пока, несмотря на то, что предприятия с участием внешнего инвестора на протяжении 1996 г. в два раза чаще добивались роста экономических показателей, чем остальные, по-прежнему удельный вес убыточных предприятий среди них несколько выше, чем среди тех, которые не имеют стратегических внешних инвесторов (соответственно 48% и 43%).

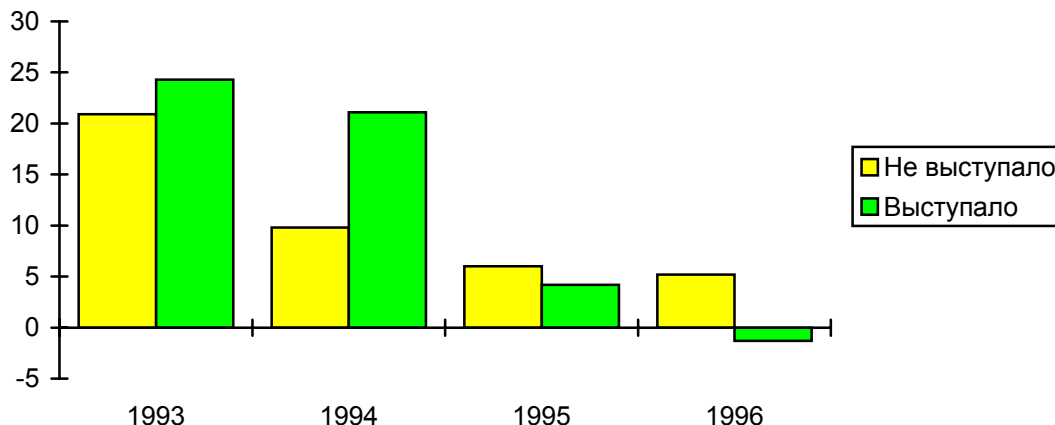
Из этого можно сделать вывод, что участие стратегических инвесторов в приватизации очень часто играет лишь формальную роль и далеко не всегда является фактором, способствующим повышению эффективности функционирования предприятий. Учитывая, что инициатором продажи акций стратегическим инвесторам в большинстве случаев было государство, это означает несовершенство системы поиска стратегических инвесторов и продажи им пакетов акций.

Тезис о том, что т. н. инициативная приватизация в большей степени способствует экономической эффективности, чем инициированная сверху, нашел еще одно подтверждение в динамике рентабельности брутто в зависимости от того, выступало государство или нет с инициативой приватизации (рисунок 3).

Предприятия, в случае которых государство выступало в качестве одного из инициаторов приватизации, характеризуются постепенным из года в год ухудшением экономических показателей, вплоть до убыточности в 1996 г. (-1,3%). Остальным предприятиям в целом удалось преодолеть падение показателей и завершить 1996 г. с уровнем рентабельности брутто 5,2%. По итогам 1996 г. среди первых было 59% убыточных предприятий, а среди вторых — 41%.

Рисунок 3

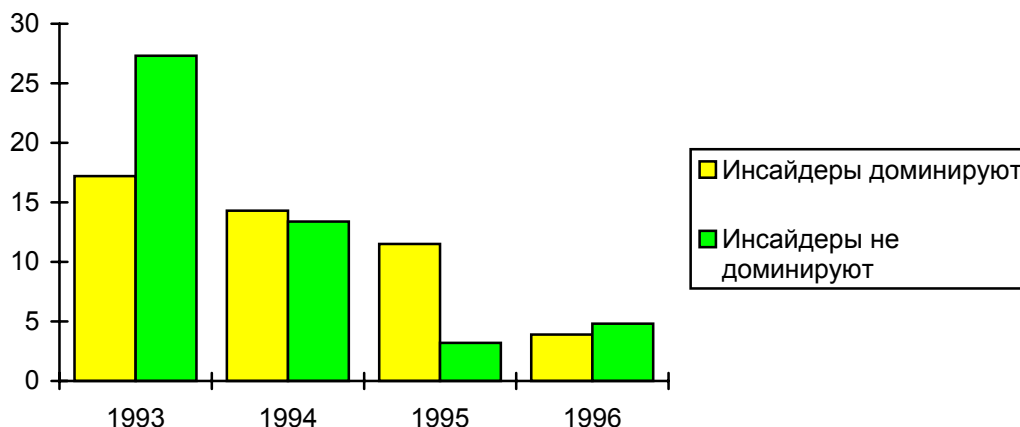
Средний уровень рентабельности брутто на предприятиях в 1993-1996 гг., категоризированных по факту, являлось ли государство инициатором приватизации (в %)



Источник: расчеты авторов на основании данных анкетирования и Национального статистического комитета Кыргызской Республики.

Рисунок 4

Средний уровень рентабельности брутто на предприятиях в 1993-1996 гг., категоризированных по доминированию *инсайдеров* в правлении (в %)



Источник: расчеты авторов на основании данных анкетирования и Национального статистического комитета Кыргызской Республики.

Рекрутация правлений предприятий исключительно из числа *инсайдеров* также не способствует перелому в негативной динамике экономических показателей (рисунок 4).

Предприятиям, в правления которых пришли люди извне (часто из-за того, что прежнее руководство не могло справиться с негативными явлениями и тенденциями в функционировании фирмы), в какой-то степени удалось затормозить падение уровня рентабельности. В то же время на предприятиях, где не было смены элит, на рубеже 1995 и 1996 гг. произошло резкое ускорение падения рен-

табельности (по-видимому, вследствие исчерпания простых резервов). В итоге половина предприятий, в правлениях которых преобладают *инсайдеры*, являются убыточными, а среди предприятий, на которых *инсайдеры* не преобладают, — только 15%.

9. Выводы

Не отрицая очевидного факта, что многие проблемы предприятий связаны с общим экономическим кризисом, эти проблемы могли бы быть меньше, если бы система управления предприятиями находилась на должном уровне. Этому мешают как личностные, субъективные, так и структурные, объективные факторы.

Можно назвать три главных *личностных* фактора. Первые два — это широко распространенная неспособность руководителей к стратегическому мышлению на перспективу, практически полное погружение в решение текущих проблем, а также неприятие децентрализованного, рыночного экономического порядка. При этом даже декларирующие рыночные взгляды руководители очень часто во главу угла ставят текущие интересы трудового коллектива в ущерб долгосрочным интересам всего предприятия.

Кроме того, многие *инсайдеры* сопротивляются концентрации собственности вне предприятия, передаче значительных пакетов акций стратегическим инвесторам. Несмотря на то, что большинство предприятий страдает от хронической нехватки средств, многие руководители ставят свои краткосрочные, узко понятые личные интересы выше интересов предприятия в целом. Для них контроль над предприятием часто оказывается важнее привлечения инвестиций.

Специфика личностных факторов связана прежде всего с тем, что на руководящих постах остались, как правило, руководители преобразованных государственных предприятий, менталитет которых и практические управленческие навыки сложились еще в эпоху командно-административной системы. Результаты наших исследований показывают, что носителями рыночных взглядов являются прежде всего лица, ранее с предприятием не связанные.

Главными *структурными* факторами являются законодательная неопределенность компетенций органов управления акционерным обществом, отсутствие четкого разграничения функций исполнительного и наблюдательного органов, а также специфика приватизационных процессов в Кыргызстане, на протяжении практически всего периода трансформации создававшая особо льготные условия для *инсайдеров*, прежде всего — бывших руководителей госпредприятий. Исследования показали, что предприятия, в руководстве которых удалось преодолеть преобладание *инсайдеров*, характеризуются большей поддержкой принципов рыночной экономики, более высокой инновационностью и лучшей динамикой экономических показателей.

В результате действия вышеупомянутых и многих других факторов пока еще нельзя с уверенностью утверждать, что приватизация приводит к улучше-

нию функционирования предприятий. Наоборот, приватизация, проведенная по инициативе «сверху», часто является фактором, тормозящим «вхождение» предприятия в новые условия функционирования. Такое предприятие попросту часто к приватизации не готово.

Тем не менее сохранение государством за собой контрольного пакета акций часто тормозит необходимые изменения в поведении предприятий, способствует настроениям благодушия и безответственности среди их руководителей. В результате среди таких предприятий наблюдается более всего убыточных, а также предприятий, характеризующихся наиболее глубоким падением экономических показателей.

Реструктуризация большинства предприятий находится на начальном этапе. Их руководители в основном используют простые резервы, «лежащие на поверхности». Обвальная кризис сбыта в 1995 г. и следующее за этим резкое ухудшение финансовых показателей заставили большинство из них активнее приспосабливаться к новой ситуации. К сожалению, эмпирическое обследование предприятий подтвердило вывод, сделанный на первом этапе исследований о том, что адаптационные и реструктуризационные действия предприятий означают не столько выход из кризиса, сколько приспособление к кризисной ситуации. Те предприятия и их руководители, которые проявляют наибольшую гибкость в поведении, к сожалению, приспособляются не к рынку, которого еще во многом нет, а к той ситуации, которая в настоящее время существует, и очень часто лишь глубже погружаются в хаос переходного периода, множа вокруг себя невыплаты зарплаты, скрытую безработицу и т. п.

Существует, однако, ряд факторов, способствующих тому, чтобы в будущем преобразование собственности предприятий давало большие шансы на рост их эффективности.

Во-первых, существует уже довольно много руководителей, которые не только декларируют рыночные взгляды, но и реально оценивают нынешнюю ситуацию, свои возможности и на этой основе принимают обоснованные решения, ведущие в итоге к улучшению функционирования предприятий.

Во-вторых, большинство руководителей приватизируемых и приватизированных предприятий поддерживает приватизацию, не считает ее причиной всех бед, а наоборот, видит часто в приватизации фактор, улучшающий функционирование предприятия. Нельзя при этом забывать, что степень поддержки приватизации в значительной степени зависит от экономических результатов приватизированных предприятий, поэтому если приватизация не будет создавать механизмов роста эффективности, поддержка для приватизации будет снижаться.

В-третьих, многие руководители не имеют ничего против сохранения определенной государственной доли в собственности предприятия, а, следовательно, и определенного вмешательства государства как собственника. Правда, существует опасность роста иждивенческих настроений некоторых руководителей.

В-четвертых, приватизация государственных предприятий еще далека от завершения, осталось множество предприятий, полностью или частично принадлежащих государству, что дает возможность продолжать политику приватизации с учетом ошибок прошлого.

В-пятых, перераспределение долей собственности на предприятиях все еще далеко от завершения. Опыт других стран, переходящих к рынку, свидетельствует о том, что, несмотря на сопротивление, со временем происходит «вымывание» собственности из рук *инсайдеров* и ее концентрация в руках внешних инвесторов, в том числе институциональных. Процесс этот можно ускорить и сделать более эффективным.

Все это создает предпосылки для укрепления роли Фонда государственного имущества как представителя интересов государства, выступающего в роли собственника и ответственного за эффективную приватизацию этой собственности. На тех предприятиях, где госдоля позволяет ФГИ влиять на принятие решений, он просто обязан в перспективе этим воспользоваться, прежде всего для того, чтобы создать эффективную структуру управления и повлиять на то, чтобы на управленческих постах оказались компетентные люди.

Во-первых, необходимо упорядочить компетенции руководящих органов акционерных обществ, создав тем самым возможность эффективного контроля государством своей доли собственности, желательно с помощью своих представителей в наблюдательном органе.

Во-вторых, представляется также целесообразным создание хорошо продуманной системы контрактов на доверительное управление предприятием, на основе бизнес-планов, где акции предприятия были бы вознаграждением за успешную работу управляющей группы.

В-третьих, было бы полезно провести обследование предприятий, которые только еще ожидают полного перехода в негосударственные руки, собственность которых в большей части или полностью принадлежит государству. Обследование должно дать общую картину ситуации на таких предприятиях, специфику ситуации (т. к. эти предприятия, как правило, значительно отличаются от уже приватизированных), а также помочь в выработке конкретных рекомендаций по их подготовке к приватизации.

Кроме того, необходима разработка конкретных мер по концентрации собственности уже приватизированных предприятий в руках крупных внешних инвесторов.