



**Центр социально-экономических исследований**

**Петр Козаржевский, Сергей Пукович,  
Ирина Синицина**

# **Проблемы функционирования приватизированных предприятий Грузии**

Доклад по результатам эмпирических исследований

Под редакцией Петра Козаржевского

Варшава 2002

## Содержание

1. Предисловие	3
2. Собственность, управление и контроль на грузинских предприятиях	5
2.1. Введение	5
2.2. Ход приватизации	7
2.3. Собственность	9
2.4. Управление	18
3. Реструктуризация промышленных предприятий в Республике Грузия	44
3.1. Введение	44
3.2. Определение реструктуризации	45
3.3. Экономическое положение предприятий	50
3.4. Техники реструктуризации предприятий	62
4. Занятость, оплата труда и трудовые отношения на промышленных предприятиях Грузии	68
4.1. Введение	68
4.2. Процессы в сфере занятости на приватизированных предприятиях	70
4.3. Предприятия на рынке труда (рынок труда и поведение предприятий в отношении найма рабочей силы)	84
4.4. Заработная плата на приватизированных предприятиях, ее дифференциация и связь с динамикой производства	87
4.5. Трудовые отношения на предприятиях	96
5. Выводы	104

## 1. Предисловие

Настоящий доклад посвящен ситуации на приватизированных промышленных предприятиях Грузии и подготовлен в рамках проекта «Поддержка экономических реформ в Грузии», осуществляемого Центром Социально-экономических исследований CASE (Варшава) с участием Фонда CASE – Транскавказия (Тбилиси). Спонсором проекта является Open Society Institute, Будапешт.

Центр CASE уже много лет проводит экспертную и исследовательскую деятельность в Грузии, тесно сотрудничая с Канцелярией Президента и министерствами. Деятельность Центра охватывает, в частности, вопросы макроэкономики, банковского дела, системы социального обеспечения, приватизации и функционирования предприятий. Во второй половине 90-х гг. исследовательская группа под руководством Влодзимежа Панькува провела три исследования типа *case study* на выбранных приватизированных предприятиях<sup>1</sup>; были также опубликованы две аналитические работы, в которых рассматривались актуальные вопросы приватизации в Грузии<sup>2</sup>.

Необходимость проведения нового обследования грузинских предприятий вызвана двумя факторами. Во-первых, с момента проведения последнего опубликованного обследования прошло почти четыре года и за этот период в промышленном секторе и всей экономике республики прошли значительные изменения. Во-вторых, новое исследование проводится по иной методологии и охватывает репрезентативную выборку приватизированных промышленных предприятий. Принятая методология позволяет выявить не только наиболее важные тенденции и проблемы в деятельности предприятий, но и определить их место и значимость для всего реально функционирующего приватизированного промышленного сектора. Нынешнее исследование позволяет, с одной стороны, оценить уже пройденный путь трансформации, с его успехами, неудачами и проблемами, а с другой — попытаться определить перспективы развития промышленных предприятий республики и, по мере возможности, связанные с этим задачи государственных органов Республики Грузия. Кроме того, хотя настоя-

---

<sup>1</sup> Панькув В., Гончаж Б., Григолашвили Г., *Трансформация государственных предприятий в Грузии*, «Исследования и анализ», № 93, Варшава: CASE, 1996; Панькув В., Гончаж Б., Моргошиа Г., Ахаладзе Г., Полонски К., *Трансформация предприятий в Грузии*, «Исследования и анализ», № 123, Варшава: CASE, 1998; *Приватизация за любую цену. Анализ опыта Республики Грузия в 1997-1998 годах*, под редакцией В. Панькува и Б. Гончаж, «Исследования и анализ», № 141, Варшава: CASE, 1998.

<sup>2</sup> Джугели Е., Гварамадзе И., «Нулевые аукционы»: цели и анализ результатов, «Исследования и анализ», № 140, Варшава: CASE, 1998; *Приватизация в отраслях инфраструктуры Грузии*, в: Гварамадзе И., Клэц К., Синицина И., *Грузия в поворотном пункте: экономические события 1998 и начала 1999 года*, под редакцией М. Домбровского, «Исследования и анализ», № 164, Варшава: CASE, 1999.

шие исследования планировались специально для Грузии, подобные исследования проводились Центром CASE также в Кыргызстане и Беларуси, что дает возможность сравнения проблем, стоящих перед предприятиями разных постсоветских республик<sup>3</sup>. Сравнимые исследования в течение многих лет проводятся также на промышленных предприятиях Польши<sup>4</sup>.

В задачи настоящего исследования входит:

– изучение специфики и изменений в системе корпоративного управления предприятиями, как с точки зрения возникновения новых структур управления, так и в разрезе формирования целей, установок и менталитета менеджеров в новых условиях;

– общий анализ экономического положения промышленных предприятий и изучение мер по их широко понимаемой реструктуризации во всех сферах функционирования;

– изучение явлений и процессов, проходящих в сфере занятости, оплаты труда и трудовых отношений на этих предприятиях;

– изучение факторов, влияющих как на функционирование предприятий в целом, так и на поведение их руководящих кадров.

К сожалению, в связи с невысокой доступностью и крайне низким качеством финансовых и экономических данных не удалось провести обычный в таких исследованиях финансово-экономический анализ деятельности предприятий.

Для реализации перечисленных выше задач было проведено обследование репрезентативной выборки 100 приватизированных промышленных предприятий, которые вели какую-либо деятельность в 2001 г. Таким образом, исследования отражают ситуацию не во всем секторе приватизированных предприятий, а только среди работающих предприятий. На предприятиях в ноябре-декабре 2001 г. были проведены интервью с их руководителями (директорами, председателями правления, президентами) или их заместителями, а также собраны данные, касающиеся структуры собственности, органов корпоративного управления, реструктуризации, поведения на рынке, занятости, оплаты труда и трудовых отношений. Обследование предприятий было проведено с соблюдением норм исследовательской этики: соблюдались принципы анонимности и конфиденциальности полученной информации, а публикации подлежали только агре-

---

<sup>3</sup> См. Козаржевский П., Кузьма Я., *Приватизируемые и приватизированные промышленные предприятия Кыргызстана*, «Исследования и анализ», № 119, Варшава: CASE, 1997; Лукашова И., Фреюк Г., Козаржевский П., Кан О., Куклин С., *Приватизация промышленных предприятий Кыргызстана*, под редакцией П. Козаржевского, «Исследования и анализ», № 221, Варшава: CASE, 2001; Козаржевский П., *Трансформация отношений собственности на белорусских промышленных предприятиях*, в: *Белорусская экономика: от рынка к плану*, под редакцией Р. Антчака, М. Гужиньского и П. Козаржевского, том II, Варшава: CASE и Институт приватизации и менеджмента, 2001; Козаржевский П., *Изменения системы управления и контроля на белорусских предприятиях. Развитие нового менеджмента*, в: *там же*; Пукович С., *Реструктуризация промышленных предприятий в Республике Беларусь*, в: *там же*; Пукович С., *Экономическое положение предприятий в промышленности Республики Беларусь: инвестиции, мягкие бюджетные ограничения, бартер*, в: *там же*.

<sup>4</sup> См., в частности, *Ten Years of Direct Privatization*, edited by M. Jarosz, Warsaw: ISP PAN, 2000.

гированные данные, делающие невозможной идентификацию отдельных предприятий и респондентов.

Авторы выражают искреннюю признательность за помощь в организации и проведении исследований, а также предоставление необходимых материалов Тамазу Асатиани и Георгию Кавелашвили из CASE – Транскавказия, а также Зурабу Гараканидзе из Министерства управления государственным имуществом Грузии. Авторы выражают также особую признательность Нино Нинаури и ее группе анкетеров за образцовое проведение полевых исследований.

Настоящий доклад состоит из пяти глав. Первая глава является предисловием. Вторая глава посвящена становлению системы корпоративного управления на предприятиях. Третья глава описывает реструктуризационные мероприятия, проводящиеся на обследованных предприятиях. Четвертая глава посвящена проблемам занятости, оплаты труда и трудовым отношениям на этих предприятиях. Пятая глава содержит основные выводы и рекомендации.

Доклад написан международным коллективом исследователей: Петр Козаржевский из Польши является автором первой и второй главы, Сергей Пукович из Беларуси — автор третьей главы, а Ирина Синицина из России — четвертой. Пятая глава написана всеми тремя авторами.

## **2. Собственность, управление и контроль на грузинских предприятиях**

### **2.1. Введение**

Независимо от различий в подходе к преобразованиям собственности в различных постсоциалистических странах, одной из основных целей приватизации везде является улучшение функционирования предприятий. Движущей силой позитивных перемен должны стать новые негосударственные собственники, а средством реализации — новое, более эффективное управление предприятиями. На то, насколько позитивным будет влияние приватизации на функционирование предприятий, зависит от целого ряда факторов.

Во-первых, ключевое значение имеют цели, принципы и организация процесса приватизации в данной стране. Улучшение функционирования предприятий — лишь одна из целого множества целей, которые могут быть поставлены руководством постсоциалистической страны. основополагающей целью является также решение доктринальной задачи смены экономического и общественно-политического строя путем создания частных хозяйствующих субъектов — основы и оплота рыночных экономических отношений. Важной составной частью этой цели является снятие с государства ответственности за функционирование отдельных хозяйствующих субъектов и перенос центра тяжести действий органов власти на заботу об общих условиях ведения хозяйственной деятельности. Часто ставятся также фискальные цели (увеличение доходов бюджета в результате приватизации) и цели, связанные с решением определенных социальных проблем. Реализация фискальных и социальных целей приватизации может

вступить в противоречие с целями повышения эффективности и смены строя и, таким образом, ослабить (подчас значительно) позитивное влияние приватизации на положение предприятий и экономики в целом. Влияние приватизации на функционирование предприятий зависит также от степени охвата государственного сектора преобразованиями собственности и темпов этих преобразований. Как правило, более быстрое проведение приватизации, охват ею максимального количества предприятий в максимальном количестве секторов экономики позволяет надеяться на более быстрые результаты на микроуровне. Вместе с тем слишком поспешная приватизация ряда секторов может оказаться опасной как для самих предприятий, так и для интересов всего общества.

Во-вторых, это институциональные условия для проведения эффективной приватизации и внедрения новых механизмов корпоративного управления. Здесь ключевое значение имеет выработка действенной концепции и ее воплощение в соответствующих организационно-правовых рамках. В развитых капиталистических странах хозяйствующие субъекты создавались, как правило, «снизу», а их организационная структура формировалась с целью наиболее полной реализации интересов собственников. Кодификация организационных структур и способов их построения в этих странах представляла собой в определенной степени выбор наиболее эффективных решений, которые к тому времени уже существовали. В постсоциалистических странах такие решения не могли возникнуть стихийно, а потому необходим этап сознательной, управляемой «сверху» смены одних принципов функционирования хозяйствующих субъектов другими. Новые образцы поведения должны были вводиться как с помощью правовых актов, так и практикой отношений между государством и предприятиями.

В-третьих, в случае приватизации государственных предприятий структуру управления (и вообще всех отношений на производстве) приходится реформировать, а не строить «с нуля», как это происходит в случае вновь создаваемых частных фирм. Государственное предприятие — это сложный и, как правило, относительно устойчивый комплекс отношений между основными силами внутри фирмы и с окружающим миром. Значительную часть этих отношений приватизированное предприятие получает в качестве наследства, которое тормозит формирование новых отношений в фирме, соответствующих требованиям рыночной экономики. Отдельные группы на предприятии могут быть не заинтересованы в переменах, которые лишат их бывшего влияния; на пути преобразований стоят также старые привычки и менталитет, вполне рациональные в условиях плановой экономики, но неэффективные при переходе к рынку. Таким образом, одной из составляющих успеха приватизации является создание на предприятии не только эффективной структуры управления, но и реформирование отношений между основными силами, действующими на предприятии.

В-четвертых, нельзя говорить об эффективности приватизации в отрыве от структуры собственности, формирующейся на преобразуемых предприятиях. Не только в руководстве большинства постсоциалистических стран, но и среди исследователей нет единого мнения, какая структура собственности, какой тип собственника наиболее эффективен для приватизируемого предприятия. Наиболее распространены два подхода. Сторонники первого считают, что наиболее эффективной является собственность, сконцентрированная в руках внешних

владельцев, особенно обладающих большим экономическим и финансовым потенциалом (что в большинстве стран означает иностранного инвестора), поскольку они в состоянии привнести на предприятие не только финансовые ресурсы, но и новые технологии, ноу-хау, прогрессивные методы управления и т.п. Сторонники второго подхода считают, что наиболее эффективной является передача собственности трудовым коллективам: по их мнению, работник является лицом, наиболее заинтересованным в процветании своего предприятия; кроме того, такая форма собственности является, по их мнению, наиболее эффективной в социальном плане, преодолевающей отчуждение труда и предотвращающей невыгодные для трудовых коллективов перемены, которые может ввести внешний собственник. На практике структура собственности на приватизированных предприятиях определяется не только доктринальными установками властей, но и борьбой групп интересов как на предприятии, так и в его окружении, а также спросом на приватизируемое имущество со стороны различных групп потенциальных собственников.

В-пятых, наконец, очень большое значение, часто недооцениваемое, имеют сложившиеся в данной стране отношения в обществе, его традиции, культура и коллективный опыт. Некоторым странам легче дается переход к рынку, потому что в социалистическую эпоху в них существовали элементы рыночных отношений и гражданского общества. В других странах процессы преодоления крайне иерархизированных, патерналистских отношений в обществе затруднены и протекают необычайно болезненно. Наконец, в странах с ярко выраженными, самобытными традициями процессы преобразований могут протекать иначе, и излишний догматизм, попытки навязать разработанную до мелочей «единственно правильную» модель преобразований могут лишь повредить реформам. Опасна, однако, и другая крайность, когда под предлогом учета национальной специфики отбрасываются основополагающие принципы рыночных, демократических преобразований.

Исследуя функционирование приватизированных предприятий, следует также помнить, что они являются не только объектом реформаторских усилий, прилагаемых на предприятие извне, но и своим поведением сами влияют на окружение, закрепляя или отбрасывая определенные элементы «правил игры». Это взаимовлияние играет особо важную роль в период постсоциалистической трансформации, когда предприятия являются соавторами новых экономических отношений: в условиях неадекватных реформ адаптация к изменяющимся условиям окружения, свойственная всем хозяйствующим субъектам, может привести к закреплению моделей поведения и отношений, далеких от рыночных.

## **2.2. Ход приватизации**

Основная масса обследованных предприятий была приватизирована в середине 90-х годов: в 1994-1997 гг. было преобразовано 68% предприятий. К концу десятилетия темпы приватизации заметно снизились: в 2000 г. было преобразовано только одно предприятие. В результате преобразования собственности возникали, как правило, общества с ограниченной ответственностью (49%) и акционерные общества (47%). Другие юридические формы встречались только на 4% предприятий.

Были использованы все предусмотренные законодательством методы приватизации. Наиболее часто применялось акционирование (33% обследованных предприятий), прямой выкуп работниками предприятия (28%), ваучерный аукцион (26%), аренда с правом выкупа (22%) и «нулевой» аукцион (20%). На 40% предприятий применялось несколько методов приватизации. Как правило, это были предприятия, приватизированные в середине 90-х годов.

В числе инициаторов приватизации были прежде всего руководители предприятия (на 60% предприятий), трудовой коллектив (38%) и органы государственной власти (34%). Внешний потенциальный покупатель был инициатором приватизации только одного предприятия. Довольно часто инициаторов приватизации было несколько: в 12% случаев инициатива принадлежала совместно руководителям предприятия и его трудовому коллективу. Другие «союзы» встречались значительно реже.

Опрошенные менеджеры назвали целый ряд причин принятия решения о приватизации предприятия. Применение факторного анализа в сочетании с кластерным анализом показало, что существовало три основных фактора (группы) таких причин (таблица 2.1):

- стремление улучшить положение предприятия и его работников;
- стремление к независимости предприятия, получению его в собственность;
- нажим со стороны органов власти.

**Таблица 2.1. Результат факторного анализа причин приватизации предприятия**

Причины	Факторы		
	1	2	3
1. Нажим со стороны властей			0,983
2. Желание изменить к лучшему экономическую ситуацию на предприятии	0,604		
3. Желание изменить к лучшему заработка работников предприятия	0,679		
4. Желание изменить к лучшему условия труда на предприятии	0,773		
5. Желание изменить к лучшему управление предприятием	0,613		
6. Желание повысить самостоятельность предприятия		0,690	
7. Желание получить предприятие в собственность		0,782	
8. Стремление привлечь инвесторов	0,545		

Факторный анализ был проведен с вращением по методу Варимакс. В таблице показаны значения показателей, составляющие 0,500 и выше.

Было также установлено, что для большинства предприятий только один из этих трех факторов был главным (таблица 2.2). В случае первых двух факторов наблюдается при этом определенное взаимопроникновение, т.е., например, там, где выявлено стремление к улучшению положения предприятия и работников, мог, хоть и в меньшей степени, существовать также мотив самостоятельности и получения предприятия в собственность — и наоборот. В то же время последний фактор выступает полностью особняком, совсем не смешиваясь с остальными двумя факторами. То есть, если бы не нажим со стороны органов власти, то такие предприятия, по всей видимости, не были бы приватизированы. К счастью, таких предприятий в выборке было немного — всего 15%. Ос-



новную массу составляли предприятия, приватизированные с мыслью об улучшении их функционирования и ситуации работников (58%).

**Таблица 2.2. Результат кластерного анализа причин приватизации предприятия**

Результат кластерного анализа	Кластеры		
	1	2	3
1. Координаты центров кластеров:			
- фактор 1 (стремление улучшить положение предприятия и его работников)	0,450	-0,993	0,049
- фактор 2 (стремление к независимости предприятия, получению его в собственность)	-0,409	0,875	0,008
- фактор 3 (нажим со стороны органов власти)	-0,416	-0,400	2,329
2. Процент предприятий, приходящихся на данный кластер	58,0	27,0	15,0

Анализ проведен по методу k-средних.

Почти три четверти опрошенных менеджеров (72%) довольны, что их предприятие было приватизировано и еще 8% выступает за приватизацию, только в другой форме. Затруднилось с ответом 16% менеджеров и только 4% было против приватизации, считая, что их предприятия должны были остаться государственными. Больше всего довольных приватизацией было на предприятиях, приватизированных по инициативе руководящего персонала и там, где в качестве одной из основных целей называлось получение предприятия в собственность. Меньше всего довольных было на предприятиях, приватизированных по инициативе и под нажимом органов власти, однако и в этих случаях большинство опрошенных позитивно оценивало приватизацию.

Еще более заметна, однако, зависимость между оценкой приватизации и тем, кто является собственником предприятия. Там, где контрольный пакет акций принадлежал инсайдерам, т.е. руководителям и остальным работникам предприятия, довольных было свыше 80%; там же, где собственность перешла в руки граждан Грузии, не работающих на предприятии, довольных всего 27%, а 46% считает, что приватизация должна была проводиться по-другому. Иначе говоря, позитивной оценке приватизации способствует то, что менеджеры чувствуют себя хозяевами предприятий; то, насколько эта приватизация была «добровольной», играет второстепенную роль. Исключение составляют два из трех предприятий, проданные иностранным инвесторам, где менеджеры позитивно оценивают приватизацию. Вероятно, иностранный капитал в состоянии дать предприятиям и их менеджерам то, чего не может дать капитал отечественный. Подробнее проблемы отношений собственности будут рассмотрены в следующем параграфе.

## **2.3. Собственность**

### ***2.3.1. Типы собственников и уровень концентрации***

Характерной чертой структуры собственности грузинских промышленных предприятий является преобладание собственности инсайдеров — руководителей и остальных работников предприятий. Вместе они владеют более чем 80%

акций (долей) своих предприятий, причем эта цифра со временем практически не меняется (таблица 2.3). Контрольный пакет при этом находится, как правило в руках менеджеров — в конце 2001 г. они контролировали почти три четверти предприятий выборки (таблица 2.4). Иначе говоря, приватизация грузинских промышленных предприятий производилась прежде всего «в пользу» работающих на этих предприятиях, причем преобладание инсайдеров с течением времени не уменьшается. В этом заключается одно из самых серьезных отличий приватизации в Грузии от приватизации во многих других постсоциалистических странах, где даже если работники предприятий и имели преимущества в ходе приватизации и поначалу сконцентрировали в своих руках большинство акций, то потом, как правило, начинался процесс «выведения собственности за пределы предприятия», ее продажи внешним инвесторам.

**Таблица 2.3. Средняя структура собственности обследованных промышленных предприятий (в %)**

Собственник	Сразу после приватизации	В начале 2000 г.	В конце 2001 г.
1. Государство	6,3	1,4	1,2
2. Местные органы власти	0,0	0,0	0,0
3. Отечественные банки, фонды и другие финансовые организации	0,0	0,0	0,0
4. Другие отечественные фирмы	0,0	0,0	0,0
5. Бывшие работники предприятия	4,6	3,8	4,6
6. Прочие граждане Грузии	6,7	9,1	8,3
7. Иностранные инвесторы	0,0	3,8	2,8
8. Другие внешние инвесторы	0,5	0,4	0,4
8. Руководители предприятия	63,6	63,9	64,9
9. Остальные работники предприятия	18,5	17,5	17,8

Проценты суммируются в столбцах.

**Таблица 2.4. Предприятия, в структуре собственности которых имеются пакеты данной величины (в % предприятий)**

Собственник	Сразу после приватизации			В начале 2000 г.			В конце 2001 г.		
	Отсутствует	До 50%	Свыше 50%	Отсутствует	До 50%	Свыше 50%	Отсутствует	До 50%	Свыше 50%
1. Государство	85,5	9,6	4,8	92,9	6,0	1,2	94,3	5,7	—
2. Бывшие работники предприятия	84,3	12,0	3,6	82,1	15,5	2,4	78,2	18,4	3,4
3. Прочие граждане Грузии	80,7	13,3	6,0	77,4	14,3	8,3	80,5	11,5	8,0
4. Иностранные инвесторы	100,0	—	—	95,2	—	4,8	96,6	—	3,4
5. Другие внешние инвесторы	97,6	2,4	—	97,6	2,4	—	97,7	2,3	—
6. Руководители предприятия	7,2	21,7	71,1	8,3	20,2	71,4	6,9	19,5	73,6
7. Остальные работники предприятия	41,0	49,4	9,6	41,7	48,8	9,5	41,4	49,4	9,2

Проценты суммируются в рядах.

Соответственно, внешние инвесторы, или аутсайдеры, представлены весьма слабо. Но что особенно тревожно, в выборке полностью отсутствуют собственники – отечественные фирмы. Все отечественные внешние инвесторы — это физические лица. Это значит, что в Грузии практически не наблюдается концентрация капитала в руках финансово-промышленных групп и не создаются сети, где предприятия связаны между собой участием в собственности<sup>5</sup>.

Что касается иностранных инвесторов, то их и так небольшое число (4 предприятия в 2000 г.) к концу 2001 г. сократилось: с одного предприятия иностранный инвестор ушел, а его акции перешли к инсайдерам и бывшим работникам этой фирмы.

В то же время несомненно положительным является последовательное сокращение государственной доли собственности на приватизированных грузинских предприятиях. В результате к концу 2001 г. госдоля оставалась только на 6% предприятий, причем во всех случаях ее величина была ниже 50%.

В целом же структура собственности большинства обследованных предприятий характеризуется практически полным отсутствием динамики, т.е. сфера отношений собственности практически исключена из процессов реструктуризации. Во многих других постсоциалистических странах после приватизации, особенно в начальный период, изменения в структуре собственности встречаются значительно чаще, являясь частью более общего процесса приспособления приватизированных предприятий к новым условиям. В Грузии же только на 19% предприятий за период с момента приватизации до конца 2001 г. произошли какие-либо изменения в структуре собственности. При этом перераспределение собственности между частными владельцами можно считать вообще маргинальным, потому что в большинстве случаев изменения были связаны с продажей государством своей доли. Такое положение дел отражает, по видимому, реальные отношения в сфере собственности, поскольку динамика структуры собственности или ее отсутствие совершенно не зависят от того, были ли на предприятиях введены формальные ограничения на куплю-продажу акций или долей.

Другим параметром, определяющим структуру собственности на предприятиях, является уровень концентрации собственности, т.е. доля собственности, находящаяся в руках самых крупных владельцев.

Анализ показал, что концентрация собственности в руках самого крупного собственника довольно высока: 33% из них обладают контрольным пакетом акций, а еще 45% являются стратегическими инвесторами<sup>6</sup>. Учитывая общую

---

<sup>5</sup> Интересно, что при этом 3 респондента сообщило, что их предприятия входят в состав холдинга, однако в структуре собственности проявлений этого обнаружено не было. То же относится к одному из трех заявленных случаев заявленной принадлежности предприятия к финансово-промышленной группе. Вероятно, некоторые респонденты не до конца понимают значение этих терминов, а связи предприятий с другими фирмами имеют преимущественно неформальный характер.

<sup>6</sup> Стратегический инвестор имеет более 20% акций (долей). Контрольный пакет акций (долей) — свыше 50%. Владелец такого пакета имеет право решающего голоса по большинству вопросов, рассматриваемых общим собранием акционеров (участников).

структуру собственности обследованных предприятий, неудивительно, что чаще всего самым крупным собственником является член руководства предприятия (на 81% предприятий), однако только каждый четвертый из них владеет контрольным пакетом акций (таблица 2.5). Дело в том, что на одной трети предприятий, контролируемых менеджерами, акции (доли) распределены между всеми владельцами поровну (или, по крайней мере, между несколькими самыми крупными владельцами). Все участники этого уравнилельного распределения собственности являются менеджерами предприятия. В таких условиях понятие «самый крупный собственник» (по английской терминологии — С1) начинает терять свое значение.

**Таблица 2.5. Самый крупный собственник на предприятии**

Самый крупный собственник	% в выборке	Средняя величина пакета акций (долей), %	Распределение пакетов по величине		
			До 20 %	20% - 50%	Более 50%
1. Государство	1,1	49,0	–	100,0	–
2. Бывший работник предприятия	3,4	14,0	100,0	–	–
3. Прочий гражданин Грузии	6,9	49,7	–	33,3	66,7
4. Иностраный инвестор	3,4	82,0	–	–	100,0
5. Член руководства предприятия	80,5	39,3	22,7	51,5	25,8
6. Другой работник предприятия	3,4	69,0	–	–	100,0
Всего	100,0	41,9	22,0	45,1	32,9

Второй показатель концентрации собственности — величина пакета, принадлежащего пяти самым крупным собственникам (С5). Он охватывает всех стратегических инвесторов, если они есть на предприятии. И тут оказывается, что на самом деле концентрация собственности на грузинских промышленных предприятиях является очень высокой. Пять самых крупных собственников обладают контрольным пакетом почти на 85% предприятий, при этом на более чем половине предприятий им принадлежит вся собственность. Более рассеянная собственность наблюдается редко, прежде всего на предприятиях, где большинство акций (долей) находится в руках работников, не занимающих руководящие посты (на более чем половине таких предприятий пять самых крупных собственников владеет менее чем половиной всех акций или долей) (таблица 2.6)<sup>7</sup>.

Наиболее высокая концентрация собственности наблюдается на предприятиях, принадлежащих иностранным инвесторам, однако таких предприятий в выборке всего 3. Основную массу (три четверти) составляют предприятия, контролируемые их руководителями, где уровни концентрации собственности приблизительно соответствуют средним величинам для всей выборки. Похожие уровни концентрации наблюдаются также на предприятиях, контролируемых физическими лицами Грузии.

<sup>7</sup> Значительные различия между степенью концентрации собственности в категории 5 таблицы 2.5 и категории 4 таблицы 2.6 связаны с тем, что они перекрываются лишь частично.

### 2.3.2. Типы структуры собственности

Опыт стран, проходящих постсоциалистическую трансформацию, свидетельствует о том, что формирование структуры собственности на приватизированных предприятиях можно описать с помощью двух осей.

**Таблица 2.6. Пять самых крупных собственников на предприятии (в %)**

Самая крупная категория собственников	Доля в выборке	Средняя величина пакета акций (долей)	Распределение пакетов по величине			
			До 20%	20% - 50%	Более 50%	100%
1. Физические лица Грузии	10,3	84,1	–	11,2	44,4	44,4
2. Иностранные инвесторы	3,4	92,7	–	–	66,7	33,3
3. Руководители предприятия	75,9	84,1	1,6	9,8	32,8	55,8
4. Остальные работники предприятия	10,3	62,3	11,1	44,5	11,1	33,3
Всего	100,0	82,0	2,4	13,4	32,9	51,3

Первая ось — это степень концентрации собственности: от распыленной среди большого количества собственников до концентрированной, с четко выраженными контрольными пакетами акций (долей). Вторая ось определяет, остается ли собственность в фирме, т.е. когда работники предприятия (как рядовые работники, так и управленческий персонал) являются самым крупным собственником, или же собственность выводится за пределы предприятия и доминирующими собственниками становятся внешние акционеры.

Четыре конца описанных осей описывают четыре типичные структуры собственности, возникающие в ходе приватизации во многих постсоциалистических странах:

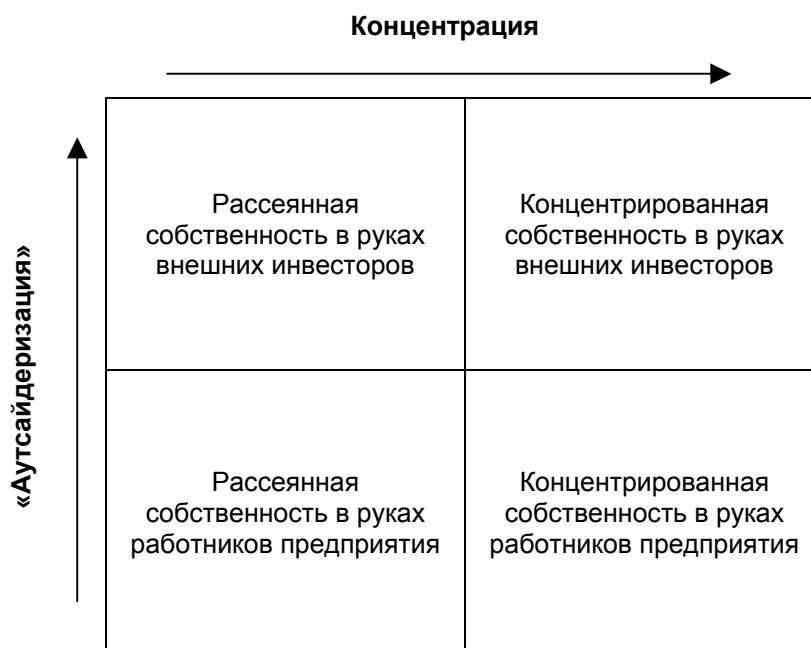
- распыленная собственность в руках большого количества работников предприятия;
- концентрированная собственность в руках руководящих кадров предприятия;
- распыленная собственность в руках внешних акционеров (например, портфельных);
- концентрированная собственность в руках внешних стратегических инвесторов.

Этим структурам соответствуют четыре главных группы собственников, обладающих специфическими интересами, установками и поведением. Как правило, изменения в структуре собственности идут в направлении ее концентрации и передаче в руки внешних собственников («аутсайдеризации») (рисунок 2.1).

В каждой стране наблюдаются, однако, более или менее значительные отклонения от представленной модели. Наиболее часто большую роль играет еще один вид собственности — государственная собственность. К счастью, в Грузии, как уже указывалось выше, доля государства в собственности приватизированных предприятий невелика и постоянно уменьшается. Грузинская специфика — это:

- полное отсутствие (по крайней мере, в исследуемой выборке) внешних рассеянных собственников (левое верхнее поле матрицы на рисунке 2.1);
- среди концентрированных внешних собственников (правое верхнее поле) отсутствуют отечественные юридические лица, а есть только физические лица, которые в других странах владеет, как правило, небольшими пакетами акций (долей) и относятся к категории внешних рассеянных собственников;
- крайне редкие изменения в структуре собственности (в основном они связаны с продажей государством своей доли).

**Рисунок 2.1. Матрица типов собственности**



Стрелками показаны наиболее часто встречающиеся направления изменений в структуре собственности.

Учитывая особенности структуры собственности грузинских промышленных предприятий, мы предлагаем выделение следующих преобладающих типов собственности (т.е. когда на данный тип собственности приходится более половины всей собственности предприятия):

- концентрированная собственность в руках работников предприятия (как правило, это менеджеры, но не всегда) — 71,3% выборки;
- рассеянная собственность в руках работников предприятия (как правило, это работники, не являющиеся руководителями предприятия) — 13,8% выборки;
- концентрированная собственность в руках внешних отечественных инвесторов (в нашей выборке это исключительно физические лица) — 11,5% выборки;
- концентрированная собственность в руках иностранных инвесторов — 3,4% выборки.

Для инсайдеров уровень концентрации был установлен по показателю C5: более 50% означало концентрированную собственность, менее 50% — рассеянную.

Анализ особенностей распределения собственности внутри каждой из выделенных групп выявил существование существенных различий:

- в концентрированном «инсайдерском» типе основным собственником являются руководители предприятия при «вспомогательном» значении остальных работников предприятия. Доли аутсайдеров, как правило, пренебрежимо малы;

- рассеянный «инсайдерский» тип отличается от концентрированного варианта, как правило, бóльшим удельным весом собственности в руках рядовых работников. На каждом четвертом предприятии этого типа обнаружена, однако, довольно абсурдная ситуация: руководителей – собственников так много, что, хотя они вместе и владеют контрольным пакетом акций (долей), по показателю С5 структура собственности является рассеянной. На основании этого, а также некоторых косвенных данных можно утверждать, что, как правило, большинство акций и так принадлежит относительно небольшому числу лиц, а более или менее равномерное распределение акций среди большинства работников предприятия встречается редко;

- на предприятиях, контролируемых грузинскими аутсайдерами, доли инсайдеров малы или вообще отсутствуют;

- на предприятиях, принадлежащих иностранным инвесторам, почти все акции (доли) находятся в руках главного владельца, однако во всех случаях небольшой пакет передается инсайдерам — как руководителям, так и рядовым работникам.

По всей видимости, отмеченные особенности связаны как с различиями в политике, проводимой различными категориями доминирующих собственников, так и соотношением ведущих сил, определяющих функционирование предприятия.

Одним из факторов, повлиявших на формирование структуры собственности, был метод приватизации предприятия. Так, рассеянная «инсайдерская» собственность чаще формировалась в результате прямого выкупа предприятия работниками и аренды с правом выкупа; концентрированная «инсайдерская» — на различного рода аукционах, иностранная — в результате ваучерных аукционов и инвестиционных конкурсов. Собственность внешних отечественных инвесторов формировалась прежде всего в результате ваучерных и «нулевых» аукционов. Интересно, что, несмотря на то, что на 65% предприятий, прошедших через «нулевые» аукционы, сформировалась «инсайдерская» собственность, в целом роль этого метода в передаче собственности работникам предприятия оказалась небольшой (через «нулевые» аукционы прошло только 15% предприятий, оказавшихся в собственности инсайдеров).

Наблюдается определенная зависимость между сложившейся структурой собственности и другими параметрами, характеризующими предприятие. Так, концентрированная «инсайдерская» и отечественная «аутсайдерская» собственность сформировались в основном на небольших предприятиях, рассеянная «инсайдерская» — на средних (в выборке), а иностранная — на самых крупных. Существуют также определенные различия по отраслям. Так, под практически полным контролем небольшой группы инсайдеров оказались предприятия, производящие строительные материалы, полиграфическую продукцию, художественные и керамические изделия. В то же время наибольшее разнообразие форм

собственности наблюдается в легкой и пищевой промышленности, где представлены все четыре структуры собственности (таблица 2.7).

**Таблица 2.7. Распределение типов собственности по отраслям (в %)**

Отрасль промышленности	Концентрированная инсайдерская	Рассеянная инсайдерская	Аутсайдерская отечественная	Иностранная
1. Горнодобывающая	–	–	100,0	–
2. Топливная	–	100,0	–	–
3. Электроэнергетика	75,0	–	25,0	–
4. Химическая и нефтехимическая	50,0	–	50,0	–
5. Машиностроение и металлообработка	75,0	12,5	12,5	–
6. Лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная	77,8	22,2	–	–
7. Промышленность строительных материалов	92,3	7,7	–	–
8. Легкая	53,3	26,7	6,7	13,3
9. Пищевая	68,2	9,1	18,2	4,5
10. Мукомольно-крупяная и комбикормовая	66,7	16,7	16,7	–
11. Художественные и керамические изделия	100,0	–	–	–
12. Полиграфия	100,0	–	–	–

Проценты суммируются в рядах.

### **2.3.3. Отношение руководителей предприятия к сложившейся структуре собственности**

Конечно, одной из причин в целом весьма скромной роли аутсайдеров в собственности предприятий (они контролируют лишь 15% обследованных фирм) является нехватка такого рода потенциальных инвесторов, особенно иностранных, для которых грузинские предприятия могут быть недостаточно привлекательными. Однако на внешних инвесторов «нет спроса» и со стороны большинства приватизируемых предприятий: подавляющее большинство опрошенных менеджеров (85%) довольно сложившейся структурой собственности и считает ее эффективной для предприятия. И это неудивительно: передача собственности в руки внешних инвесторов ослабит позиции инсайдеров, особенно руководителей предприятия.

Опыт других стран показывает, что в такой ситуации стимулом может стать плохое экономическое положение предприятия, которое убеждает инсайдеров пойти на изменение *status quo* и поделиться частью власти во имя спасения фирмы. Также и в Грузии на предприятиях, приносящих убытки, и где экономическая ситуация фирмы оценивается менеджерами как плохая, чаще слышно мнение о неэффективности сложившейся структуры собственности, чем на предприятиях прибыльных и оцениваемых как хорошо функционирующие. Тем не менее менеджеры предприятий, находящихся в особо сложном экономическом положении, не проявляют, как правило, особо сильных симпатий к внешним инвесторам. Вообще, не обнаружено сильной связи между экономическим положением предприятия и предпочитаемым типом структуры собственности (таблица 2.8).



**Таблица 2.8. Оценка менеджерами структуры собственности в сопоставлении с их оценкой экономической ситуации на предприятии**

	Оценка нынешней экономической ситуации на предприятии				Всего
	Хорошо	Ни хорошо, ни плохо	Скорее плохо	Очень плохо	
Доволен ли сложившейся структурой собственности? (в %)					
1. Да	100,0	91,3	68,4	72,2	85,0
2. Нет	–	8,7	31,6	27,8	15,0
Оценка типов структуры собственности <sup>а</sup>					
1. Собственность сконцентрирована в руках менеджеров предприятия	3,9	3,4	3,4	3,4	3,5
2. Собственность распределена среди большого количества работников предприятия	3,6	2,9	2,3	3,0	2,9
3. Собственность сконцентрирована в руках внешних стратегических инвесторов	2,8	2,7	2,8	3,1	2,8
4. Собственность распределена среди большого количества небольших внешних собственников	2,8	2,4	2,6	2,2	2,5

<sup>а</sup> Средние значения ответов на шкале от 1 — «не эффективна» до 5 — «очень эффективна».

Оказывается, что для менеджеров понятие «эффективность» не сводится к экономическим показателям предприятия. Большое значение имеет также то, какая группа является самым крупным собственником на предприятии. Больше всего недовольных менеджеров в фирмах, контролируемых внешними владельцами – физическими лицами. Противоположный полюс представлен менеджерами из фирм, контролируемых иностранным капиталом — там довольны все. Очень высок также уровень акцептации сложившейся структуры на предприятиях с преобладанием рассеянной собственности, принадлежащей работникам (свыше 90%). Мнения в фирмах, контролируемых небольшой группой инсайдеров, находятся на среднем для выборке уровне. Интересно, что в своих мнениях менеджеры часто непоследовательны. Например, высокая оценка сложившейся структуры собственности на предприятиях с рассеянной «инсайдерской» собственностью не находит подтверждения в оценках четырех гипотетических типов собственности, предложенных респондентам. Несоответствие наблюдается также в обеих группах предприятий, контролируемых внешними инвесторами (таблица 2.9).

В целом же, как мы видим, менеджеры считают наиболее эффективной собственностью, сконцентрированную в своих руках, а наименее эффективной — рассеянную «аутсайдерскую» собственностью, находящейся в руках персонала предприятий, отдается большее предпочтение, чем находящейся в руках лиц извне.

**Таблица 2.9. Оценка менеджерами структуры собственности в сопоставлении с реально сложившейся структурой собственности на предприятиях**

	Концентрированная инсайдерская	Рассеянная инсайдерская	Аутсайдерская отечественная	Иностранная
Доволен ли сложившейся структурой собственности? (в %)				
1. Да	85,5	91,7	60,0	100,0
2. Нет	14,5	8,3	40,0	–
Оценка типов структуры собственности <sup>а</sup>				
1. Собственность сконцентрирована в руках менеджеров предприятия	3,5	3,4	3,6	4,0
2. Собственность распределена среди большого количества работников предприятия	3,0	2,4	2,6	1,7
3. Собственность сконцентрирована в руках внешних стратегических инвесторов	2,8	1,9	3,6	4,0
4. Собственность распределена среди большого количества небольших внешних собственников	2,7	2,0	2,3	1,0

<sup>а</sup> Средние значения ответов на шкале от 1 — «не эффективна» до 5 — «очень эффективна».

## 2.4. Управление

### 2.4.1. Организационная структура корпоративного управления

В Грузии принята так называемая континентальная модель корпоративного управления. В отличие от англосаксонской модели, состоящей из двух верхних органов — общего собрания акционеров (высший орган, осуществляющий собственнические функции) и совета директоров (орган, осуществляющий функции управления и надзора), в континентальной модели контрольные и надзорные функции усилены путем разделения управления и надзора. Эта модель состоит из трех органов — общего собрания акционеров, дирекции и наблюдательного совета. Вводится также запрет на совмещение функций члена дирекции и члена наблюдательного совета. В отличие от англосаксонской модели, основанной, как правило, на раздробленной собственности, большой роли внешних портфельных инвесторов и регулирующей роли внешних инструментов контроля над поведением предприятия, континентальная модель основывается преимущественно на концентрированной собственности и большой роли стратегических инвесторов.

Опыт последнего десятилетия показал, что для постсоциалистических стран более подходит континентальная модель. Причины этого следующие:

- трехзвенная модель управления предприятием позволяет компенсировать слабость механизмов внешнего контроля над предприятием, вызванную неразвитостью фондового, финансового и товарного рынков;

- стратегический инвестор, в отличие от раздробленных портфельных инвесторов, в состоянии не только дать фирме финансовые влияния, но и привнести

новые технологии, ноу-хау, культуру производства и управления, обеспечить доступ к новым рынкам сбыта — т.е. дать то, чего так не хватает предприятиям, делающим первые шаги в условиях еще не до конца развитых рыночных отношений;

– континентальная система управления предприятием, допускающая, а нередко и требующая участия представителей групп интересов, не связанных с собственностью — т.н. стейкхолдеров (например, в Европейском Союзе требуется обеспечение определенного уровня участия трудовых коллективов в управлении), является системой более социально ориентированной, чем англосаксонская модель, что может позволить ограничить рост социальной напряженности, неизбежный в ходе рыночных реформ, а также расширить круг участников рыночных преобразований.

В связи с этим в большинстве постсоциалистических стран принята именно эта модель управления. Причем в Польше, например, трехзвенная система корпоративного управления распространяется не только на все акционерные общества, как в Грузии, но и на значительную часть обществ с ограниченной ответственностью.

Функционирование органов корпоративного управления в Грузии регламентируется законом «О предпринимательстве» от 28 октября 1994 г. Согласно закону, в акционерном обществе и обществе с ограниченной ответственностью функционируют:

- высший орган управления — общее собрание акционеров;
- орган надзора — наблюдательный совет;
- исполнительный орган — дирекция.

В обществе с ограниченной ответственностью функционируют:

- высший орган управления — собрание участников;
- исполнительный орган — дирекция;
- может также создаваться орган надзора — наблюдательный совет

Общее собрание акционеров принимает решения по наиболее важным, стратегическим вопросам функционирования общества, т.е. по вопросам, связанным с уставом, капиталом, реорганизацией и ликвидацией общества и т.п.

Наблюдательный совет осуществляет контроль за деятельностью дирекции, назначает и смещает с должности ее членов, проверяет финансовую отчетность, участвует в разработке экономической политики фирмы, дает разрешения на заключение особо ответственных хозяйственных договоров, создание и ликвидацию структурных подразделений, одобряет бюджет и план инвестиций, решает вопросы о приобретении акционерным обществом собственных акций и т.п. Наблюдательный совет избирается общим собранием (собранием участников). В состав наблюдательного совета может входить от 3 до 21 члена (число членов должно быть обязательно кратно трем). Устав предприятия может предусматривать выбор 1/3 состава наблюдательного совета трудовым коллективом.

Дирекция осуществляет оперативное управление всей деятельностью акционерного общества и выступает от его имени в отношениях с третьими лицами. К его компетенции законодательство относит решение всех вопросов, не относящихся к исключительной компетенции других органов управления общества, определенной законодательством или уставом общества. Члены дирекции

(директора), как указывалось выше, назначаются и смещаются с должности наблюдательным советом. В составе дирекции может быть один или несколько директоров, несущих солидарную ответственность за управление предприятием.

Грузинский Закон «О предпринимательстве» заслуживает высокой оценки, во всяком случае в части, касающейся управления хозяйствующим субъектом. Следует обратить особое внимание на то, что закон определяет не только общие правовые рамки функционирования фирм, но и может служить своего рода руководством к действию. Это особо важно для стран, где рыночные отношения только формируются и где практически отсутствуют опыт и традиции в области организационной структуры и поведения частных предприятий. В связи с этим очень важно обеспечить не только создание органов корпоративного управления на приватизированных предприятиях, но и обеспечить им должное место в структуре управления, наделив их соответствующими полномочиями. В частности, заслуживает похвалы подробное описание функций и полномочий наблюдательного совета — органа, который должен играть ключевую роль во взаимоотношениях на линии собственность — управление. Как показывает опыт многих постсоциалистических стран, функции этого органа, по сравнению с функциями общего собрания и, особенно, дирекции, являются наименее очевидными, поскольку не могут быть выведены из опыта организации государственного предприятия. В других странах описание функций этого органа носит, как правило, исключительно рамочный характер. Вакуум, образовавшийся в результате недостаточного правового регулирования, либо вынуждает сами предприятия искать оптимальные решения, либо заполняется всякого рода инструкциями и типовыми проектами, составленными государственными чиновниками в меру понимания ими существующих проблем. Очень часто эти документы не только не способствуют становлению эффективной системы корпоративного управления, но и противоречат действующему законодательству.

Формирование организационной структуры органов корпоративного управления на приватизированных предприятиях следует рассматривать по крайней мере в двух плоскостях. Первая плоскость — это создание этих органов как таковых и формирование их кадрового состава. Вторая плоскость — формирование места этих органов в структуре корпоративного управления предприятием.

#### ***2.4.2. Формирование органов предприятия***

Из трех органов корпоративного управления на предприятиях не требует анализа лишь формирование общего собрания (собрания участников), поскольку состав этого органа напрямую связан со структурой собственности, проанализированной выше. Поэтому мы будем рассматривать формирование только исполнительного органа управления — дирекции и органа надзора — наблюдательного совета.

#### **Дирекция**

Только на 3% обследованных предприятий исполнительный орган управления не имел коллегиального характера и состоял из одного человека — директора. На половине предприятий дирекция состояла из 3-4 человек, довольно много было также дирекций, состоящих из 2 человек (15%). Встречались также

органы, состоящие из значительно большего числа директоров — вплоть до 30. Как правило, большее число директоров наблюдалось на более крупных предприятиях, однако были и многочисленные исключения из этого правила. Довольно часто директора являлись одной из главных по численности категорией работников предприятия. На 15% предприятий директора составляли более одной четверти всех работников, а на одном предприятии — даже 80%!

подавляющее большинство нынешних директоров (93%) до приватизации работало на предприятии. На 90% предприятий такие лица составляют более 50% всех членов дирекции и только на одном предприятии вся нынешняя дирекция состоит из «варягов». Процент директоров, работавших на предприятии до приватизации, несколько ниже в фирмах, контролируемых иностранным капиталом, однако и здесь он очень высок: 83%. Интересно, что этот показатель опускается до уровня ниже 50% только на одном предприятии с концентрированной «инсайдерской» собственностью. На всех предприятиях с другими типами собственности директоров – выходцев из инсайдеров всегда большинство, в том числе, что особенно важно, на предприятиях, контролируемых внешними собственниками. Кстати, и председатель дирекции (генеральный директор) на этих предприятиях — всегда инсайдер.

Как правило, в дирекцию приватизированного предприятия попадали члены высшего руководства государственного предприятия — директора, их заместители, главбух, главный инженер и т.п. При этом в настоящее время пост председателя дирекции (генерального директора) на более чем трех четвертях предприятий занимает бывший директор госпредприятия.

Как мы видим, на большинстве обследованных предприятий приватизация не привела к смене руководящих кадров (управленческих элит), не говоря уже о привлечении к управлению лиц извне (таблица 2.10). Особенно это относится к фирмам, где собственность сконцентрирована в руках небольшого количества работников (как мы помним, как правило это и есть руководители предприятия).

Наиболее распространенный тип перемен — это так называемое вертикальное воспроизводство элит, когда в состав дирекции стали попадать лица, ранее занимавшие средние и низовые посты в управлении предприятиями.

Среди «варягов» чаще всего можно встретить директоров других госпредприятий и работников государственной и местной администрации. То есть даже если и происходило пополнение дирекции приватизированного предприятия лицами извне, то они и так до этого были связаны с государственным сектором.

Чаще всего такая практика наблюдалась на предприятиях с рассеянной «инсайдерской» собственностью; на этих предприятиях также чаще происходила смена руководящих элит за счет прихода в управление лиц, до приватизации работавших на предприятии, однако не занимавших руководящих должностей.

В то же время в составе дирекций на предприятиях, контролируемых иностранным капиталом, представителей аутсайдеров, связанных с государственным сектором, нет вообще. Зато есть лица с опытом руководящей работы в частном секторе и иностранные менеджеры.

На большинстве обследованных предприятий состав дирекции достаточно стабильный: в 73% фирм в течение последних двух лет в этом органе не было никаких кадровых изменений. На 23% предприятий произошло частичное об-

новление состава этого органа, и только в 4% случаев была произведена замена всех директоров.

**Таблица 2.10. Посты, занимаемые директорами до приватизации (в % предприятий, где кто-либо из директоров занимал данный пост)**

Пост до приватизации	Тип собственности				Всего
	Концентрированная инсайдерская	Рассеянная инсайдерская	Аутсайдерская отечественная	Иностранная	
<b>Работали на предприятии:</b>					
1. На посту директора	90,0	83,0	70,0	67,0	86,0
2. На посту заместителя директора, главного бухгалтера, главного инженера	81,0	92,0	80,0	100,0	83,0
3. На других руководящих должностях	55,0	67,0	50,0	67,0	56,0
4. На рядовых должностях	29,0	58,0	30,0	33,0	33,0
<b>Не работали на предприятии. Ранее работали:</b>					
1. На руководящих постах на другом государственном предприятии	19,0	33,0	20,0	–	21,0
2. На руководящих постах в частном секторе	6,5	17,0	10,0	33,0	9,2
3. В выборных органах власти на центральном и местном уровне	1,6	–	–	–	1,2
4. В органах государственной администрации	8,1	8,3	10,0	–	8,1
5. В местных административных органах	11,0	33,0	10,0	–	14,0
6. Частный предприниматель	6,5	8,3	10,0	–	6,9
7. Пенсионер	1,6	–	–	–	1,2
8. Прочие категории	15,0	25,0	–	33,0	15,0

Анализ показал, что наиболее стабильной была ситуация на предприятиях с концентрированной «инсайдерской» собственностью (таблица 2.11). Этот результат вполне очевиден: поскольку в таком случае собственность принадлежит, как правило, директорам предприятия, а структура собственности стабильна, позиция директоров также очень прочная и стабильная. Разве что они сами, как собственники, решат передать управление (или хотя бы его часть) кому-нибудь другому. Как мы установили выше, такая смена на ряде предприятий, контролируемых директорами, в прошлом происходила, и иногда даже более глубокая, чем на предприятиях с другими формами собственности. Однако к настоящему времени кадровая ситуация в руководстве рассматриваемых предприятий стабилизировалась.

На предприятиях с другими типами собственности кадровые изменения в составе дирекции происходили значительно чаще. В фирмах с рассеянной инсайдерской и иностранной собственностью эти изменения носили, однако, лишь частичный характер. Одной из причин кадровых изменений может быть также особо сложное экономическое положение предприятия: на убыточных предприятиях такие изменения происходили чаще, чем на прибыльных.

Учитывая результаты анализа структуры собственности исследуемых предприятий, неудивительно, что три четверти директоров являются одновременно владельцами акций или долей своего предприятия. Совмещение функции собственника и руководителя наиболее часто совмещается на предприятиях с рас-

сеянной «инсайдерской» собственностью — на них акциями или долями владеет 100% директоров. Чаще всего разделение этих функций наступает в фирмах, принадлежащих аутсайдерам – физическим лицам Грузии: только в половине случаев все директора являются собственниками, а на каждом пятом предприятии среди директоров нет ни одного собственника. На предприятиях, принадлежащих небольшой группе инсайдеров и иностранным инвесторам, таких случаев не обнаружено, а рассматриваемый показатель близок к средним значениям для всей выборки. При этом надо помнить, что этот показатель не отвечает на вопрос, какая именно доля собственности находится в руках директоров. Если учесть и этот параметр, то мы увидим, что каждому типу собственности соответствует свой тип совмещения/разграничения функций собственности и управления:

**Таблица 2.11. Смена кадрового состава дирекции за последние два года (в %)**

Смена состава дирекции	Тип собственности				Всего
	Концентрированная инсайдерская	Рассеянная инсайдерская	Аутсайдерская отечественная	Иностранная	
1. Состав был полностью обновлен	3,2	–	20,0	–	4,6
2. Состав был частично обновлен	12,9	41,7	20,0	66,7	19,5
3. Состав не менялся	83,9	58,3	60,0	33,3	75,9

Проценты суммируются в столбцах.

– при концентрированной «инсайдерской» собственности собственники, как правило, являются руководителями предприятий, однако в ряде случаев к управлению привлекаются лица, не владеющие акциями (долями);

– при рассеянной инсайдерской собственности все директора владеют собственностью либо наравне с другими работниками предприятия, либо владеют более крупными пакетами;

– на предприятиях, принадлежащих грузинским аутсайдерам, директора часто вообще отстраняются от собственности;

– на предприятиях, принадлежащих иностранным инвесторам, за директорами остаются небольшие пакеты акций, вероятнее всего, с целью стимулирования руководящего персонала.

### **Наблюдательный совет**

Наблюдательный совет был создан в 85% акционерных общества и 18% обществ с ограниченной ответственностью. Как правило, этот орган создавался на более крупных предприятиях (например, по количеству работников и стоимости товарной продукции), хотя законодательство ставит необходимость создания этого органа в зависимость от юридической формы, а не размеров предприятия. Можно предположить, что владельцы и руководители мелких акционерных обществ не видят никакой нужды в этом органе, поскольку управлять такой фирмой значительно легче, чем крупной, или, по крайней мере, так кажется их хозяевам. С другой стороны, в самых крупных обществах с ограничен-

ной ответственностью может ощущаться потребность в органе, который мог бы помочь повысить эффективность управления.

Большинство наблюдательных советов (53%) имело минимально возможное число членов — 3. Довольно много встречалось также советов, состоящих из 5-7 членов. В случае 18% наблюдательных советов не соблюдалось требование, чтобы число членов было кратно трем, однако это нельзя считать серьезным прегрешением, поскольку смысл такого требования не до конца понятен. На одном предприятии число членов наблюдательного совета превышало максимально допустимый уровень (21) и составляло 30 человек.

Исследуя кадровый состав наблюдательных советов, следует учитывать специфику задач этого органа, призванного осуществлять квалифицированный надзор за управлением предприятием. Это означает, что владельцам предприятия совсем не обязательно выбирать членов наблюдательного совета только из своего круга. Гораздо более эффективным может оказаться выбор в члены наблюдательного совета специалистов в областях, важных с точки зрения обеспечения эффективного функционирования предприятия, т.е. в области менеджмента, финансов, маркетинга и т.п. Кроме того, в Европе наблюдательные советы все чаще берут на себя еще одну функцию — учета и согласования разнообразных интересов, связанных не только с собственностью. В частности, что также присутствует в грузинском законодательстве, своих представителей в наблюдательный совет могут избирать рядовые работники предприятия; распространена также практика введения в этот орган представителей поставщиков, потребителей, банка и иных организаций, с которыми фирма должна поддерживать отношения.

Вместе с тем нельзя забывать, что главной целью наблюдательного совета является надзор за тем, чтобы управление предприятием было эффективным, т.е. этот орган должен в определенной степени представлять интересы фирмы как таковой, и если возникнет такая необходимость, то даже защищать ее от неосторожных решений, принимаемых владельцами.

Таким образом, кадровый состав наблюдательного не обязательно должен быть отражением сложившейся структуры собственности. Можно ожидать появления в составе этого органа, особенно в фирмах, контролируемых инсайдерами, большего числа аутсайдеров, в том числе представителей банков, других предприятий, специалистов и т.п. На предприятиях, контролируемых аутсайдерами, можно ожидать несколько большего участия инсайдеров, чем это следовало бы из структуры собственности — за счет привлечения к работе в наблюдательном совете представителей различных групп интересов (стейкхолдеров).

Действительно, в целом доля инсайдеров в составе наблюдательных советов несколько ниже, чем в собственности: 73% против 83%. В составе 72% наблюдательных советов инсайдеры составляют большинство (в том числе в 45% случаев все члены этого органа являются работниками предприятия). В 17% случаев в составе наблюдательного инсайдеры составляют только одну треть. Совсем нет инсайдеров в наблюдательных советах 8% предприятий.

Уровень «инсайдеризации» наблюдательных советов особенно высок на предприятиях с рассеянной «инсайдерской» собственностью — в среднем 97% членов этого органа работают на предприятии, причем нет ни одного совета, где инсайдеры не составляли бы большинства. Очень много работников пред-



приятия также в составе наблюдательных советов в фирмах с концентрированной «инсайдерской» собственностью (в среднем 72%), хотя здесь ситуация более дифференцирована: в 20% советов инсайдеров — меньшинство (в том числе в одном случае — нет совсем).

На предприятиях, контролируемых внешними собственниками, инсайдеров в составе наблюдательных советов в среднем чуть меньше половины (44-46%), что много, учитывая, что их доля в собственности составляет в среднем около 18%. Правда, это — средние цифры. На самом деле ситуация в отдельных фирмах сильно дифференцирована. На части из них инсайдеры составляют большинство в наблюдательных советах, на части — меньшинство или их нет совсем.

Данные, содержащиеся в таблице 2.12, свидетельствуют о том, что в составе наблюдательных советов предприятий, контролируемых инсайдерами, чаще встречаются лица извне, непосредственно не связанные с участием в собственности. Правда, за исключением руководителей государственных и частных предприятий, все это практически — единичные случаи. Среди инсайдеров чаще представлены рядовые работники, чем руководители, что связано, во-первых, с запретом, по закону, совмещения высших руководящих постов с членством в наблюдательном совете, а во-вторых, с явно выраженным на многих предприятиях стремлением включать в состав наблюдательного совета представителей не только собственников, но и других групп интересов (в данном случае — трудового коллектива). Причем на предприятиях, контролируемых инсайдерами, такие группы интересов расположены, как правило, вне предприятия, а в фирмах, принадлежащих внешним собственникам, особенно иностранным, внимание уделяется также стейкхолдерам, работающим на предприятии.

Интересно, что на одном предприятии, принадлежащем иностранному инвестору, председателем наблюдательного совета является представитель государства, хотя государственной доли на этом предприятии уже нет, а иностранному собственнику принадлежит 95% акций.

Как правило, все или большинство членов наблюдательных советов на предприятиях, контролируемых инсайдерами, являются одновременно владельцами акций (долей), то есть контроль за управлением осуществляется, в основном, самими «заинтересованными лицами». Такая ситуация значительно реже наблюдается на предприятиях, контролируемых внешними собственниками, особенно иностранными.

В целом же можно констатировать, что на фоне ряда других постсоциалистических стран состав наблюдательных советов на грузинских предприятиях характеризуется довольно большой долей лиц, непосредственно с собственностью предприятия не связанных: это либо представители собственников, сами собственностью не владеющие, либо представители групп интересов как внутри предприятия, так и в его окружении.

Кадровый состав наблюдательных советов на обследованных предприятиях характеризуется большей динамикой, чем состав дирекции: в 57% наблюдательных советов за последние два года происходили какие-либо изменения — как правило, частичные (таблица 2.13).

**Таблица 2.12. Посты, занимаемые членами наблюдательного совета (в % предприятий, где кто-либо из членов совета занимает данный пост)**

Занимаемый пост	Тип собственности				Всего
	Концентрированная инсайдерская	Рассеянная инсайдерская	Аутсайдерская отечественная	Иностранная	
Штатные работники предприятия:					
1. На руководящих должностях	64,0	50,0	38,0	33,0	55,0
2. На рядовых должностях	76,0	75,0	63,0	67,0	73,0
Работают вне предприятия:					
1. На руководящих постах на государственном предприятии	24,0	25,0	–	–	18,0
2. На руководящих постах в частном секторе	8,0	25,0	50,0	67,0	23,0
3. В выборных органах власти на центральном и местном уровне	–	13,0	–	–	2,3
4. В органах государственной администрации	8,0	13,0	–	–	6,8
5. В местных административных органах	12,0	–	–	–	6,8
6. В банке	–	13,0	–	–	2,3
7. Частный предприниматель	8,0	13,0	38,0	–	14,0
8. Представитель иностранного инвестора	–	–	–	100,0	6,8
9. Представитель государства	–	–	–	33,0	2,3
10. Пенсионер	4,0	–	–	–	2,3
11. Прочие категории	32,0	–	25,0	–	23,0

**Таблица 2.13. Смена кадрового состава наблюдательного совета за последние два года (в %)**

Смена состава наблюдательного совета	Тип собственности				Всего
	Концентрированная инсайдерская	Рассеянная инсайдерская	Аутсайдерская отечественная	Иностранная	
1. Состав был полностью обновлен	4,0	12,5	25,0	–	7,5
2. Состав был частично обновлен	56,0	37,5	50,0	33,3	49,1
3. Состав не менялся	40,0	50,0	25,0	66,7	43,4

Проценты суммируются в столбцах.

Как правило, кадровым переменам в дирекции сопутствовали изменения в составе наблюдательного совета, однако довольно часто перемены в органе надзора происходили и тогда, когда в составе дирекции ничего не менялось. Существует связь кадровых изменений с особо сложным экономическим положением предприятия: на убыточных предприятиях смена членов наблюдательного совета происходила чаще, чем на прибыльных, так же, как это наблюдалось в случае дирекции. Вероятно, плохая экономическая ситуация на некоторых предприятиях приводит также к тому, что одни категории членов покидают наблюдательный совет, а на их место приходят другие. Так, на убыточных

предприятиях наблюдается некоторый перенос «центра тяжести» с менеджеров предприятия на рядовых работников. На убыточных предприятиях также несколько больше членов наблюдательных советов – аутсайдеров, прежде всего занимающих руководящие посты в государственном и частном секторе. Вместе с похожими изменениями в составе дирекции это может означать, что на ряде предприятий осуществляются попытки вывода предприятия из кризиса путем, помимо прочего, кадровых перестановок.

### **2.4.3. Процессы управления предприятием**

Были проанализированы две основные группы вопросов, имеющие первостепенное значение в понимании специфики процессов принятия решений на исследуемых предприятиях:

– место отдельных органов фирмы, формальных и неформальных групп в системе осуществления власти на предприятии, что в свою очередь, подразделяется на два вопроса:

- а) реальное место этих органов и групп в иерархии власти,
  - б) распределение полномочий между органами предприятия;
- установки и отдельные черты психологии менеджеров.

К сожалению, изучая отношения, возникающие в ходе управления предприятиями, мы вынуждены основывать наши суждения на информации и мнениях, полученных от одной из «заинтересованной сторон», непосредственных участников изучаемых процессов — руководителей предприятий. Дело в том, что методом анкетирования собрать объективные данные на эту тему практически невозможно. Тем не менее опыт показывает, что получение достаточно достоверных выводов на основании такого анализа является возможным.

Кроме того, мы не имеем возможности непосредственно изучить степень эффективности управления предприятиями, т.е. того, насколько те или иные действия в сфере управления влияют на реальное поведение и финансово-экономические показатели предприятия. Это связано не только с субъективным характером и не всегда высокой достоверностью собранной информации. Во-первых, в переходных экономиках очень трудно создать универсальный показатель, характеризующий эффективность управления. Поведение, которое было эффективным (например, в смысле получения прибыли) в один момент, может оказаться неэффективным в другой. Кроме того, как показывает опыт, очень часто также поведение является следствием приспособления экономических субъектов к специфическим условиям переходного периода и не является вполне рыночным. Во-вторых, без отдельного изучения каждого предприятия методом *case study* невозможно определить, насколько результаты, достигнутые предприятием, связаны с управлением, а насколько — с другими факторами (например, ситуацией в регионе и отрасли), что особенно важно в странах с переходной экономикой<sup>8</sup>. Поэтому предметом нашего исследования станет не столько эффективность управления как таковая, сколько условия, которые могут способствовать или нет эффективному управлению.

---

<sup>8</sup> Такие попытки предпринимались в прошлом исследователями Центра CASE. См. примечание 1.

Одной из черт эффективного управления предприятием является наличие у каждого органа своих четко определенных полномочий и «невмешательство» одних органов в сферу компетенции других. На практике достижение этого является весьма трудным делом, особенно если учесть, что до приватизации некоторых органов не было вовсе. Кроме того, члены руководящих органов могут иметь собственный взгляд на то, как следует управлять фирмой и как она должна развиваться, свои амбиции и личные интересы. В результате на каждом предприятии складывается своя специфическая модель распределения полномочий между органами фирмы, взаимодействия между ними и иерархии их влияния на управление.

Анализ ответов респондентов показывает, что в целом на предприятиях существует определенное разграничение полномочий между руководящими органами (таблица 2.14). Это видно прежде всего в случае наблюдательного совета, который имеет относительно большее влияние на принятие решений по вопросам, которые по закону и по традиции относятся к сфере компетенции этого органа: контроль за оперативным управлением и за соблюдением интересов собственников. Большую роль наблюдательные советы играют также при определении основных направлений развития предприятия. Обращает на себя внимание, правда, относительно небольшая роль наблюдательных советов в назначениях на руководящие посты на предприятии. Достаточно очевидны также полномочия общего собрания (собрания участников), несколько удивляет, правда, их довольно высокое внимание к производственным вопросам.

В то же времястораживают полномочия директора (дирекции) и самых крупных собственников. Из ответов респондентов следует, что они практически не имеют выделенных сфер полномочий и, как говорится, «занимаются всем». Причем влияние дирекции на вопросы, относящиеся к компетенции наблюдательного совета и общего собрания, больше, чем самих этих органов! То же самое можно сказать и о самых крупных собственниках, влияние которых практически по всем вопросам одинаково высокое и лишь незначительно уступает влиянию дирекции.

На предприятиях с разными формами собственности разграничение сфер полномочий выглядит несколько по-разному.

Отличия предприятий с концентрированной «инсайдерской» собственностью от «усредненного образа» заключаются в более значительной роли наблюдательного совета в назначении на руководящие посты и вообще несколько более четко выраженных основных полномочиях; более выражена также роль общего собрания в сфере своих полномочий. Иначе говоря, на этих предприятиях и несколько четче и логичнее разграничены полномочия между органами предприятия при сохранении, однако, основного недостатка: «всевластия» дирекции и главных собственников (как правило, это — одни и те же лица).

Предприятия с рассеянной «инсайдерской» собственностью характеризуются несколько ослабленным влиянием всех исследуемых сил на оперативное управление предприятием, что может быть связано со слишком большим разпылением собственности, затрудняющим создание «центров власти». Наблюдательный совет и общее собрание оказывают меньшее влияние на определение основных направлений развития, а директора и самые крупные собственники по-прежнему «занимаются всем», хотя роль последних по некоторым вопросам,

быть может, несколько ослаблена по сравнению с предыдущей группой предприятий.

**Таблица 2.14. Влияние на принятие решений по отдельным вопросам функционирования предприятия (средние значения ответов на шкале от 1 — «ничтожно малое» до 5 — «очень большое»)**

	Директор (дирекция)	Наблюдательный совет	Общее собрание	Самые крупные собственники
1. Определение основных направлений развития предприятия	4,6	4,0	3,9	4,5
2. Производственные вопросы	4,8	3,8	3,7	4,5
3. Инвестиции	4,2	3,7	3,4	4,3
4. НИОКР	4,2	3,1	2,9	3,7
5. Финансовые вопросы	4,6	3,7	3,6	4,5
6. Реструктуризация	4,4	3,5	3,6	4,3
7. Политика в области найма работников	4,6	3,0	2,9	4,2
8. Политика в области заработной платы	4,5	3,3	3,0	4,2
9. Ценовая политика и маркетинг	4,6	3,6	3,1	4,3
10. Назначения на руководящие посты на предприятии	4,5	3,7	3,2	4,4
11. Контроль за оперативным управлением предприятием	4,4	4,1	3,2	4,2
12. Контроль за соблюдением интересов владельцев предприятия	4,4	4,3	3,7	4,3
13. Социальные вопросы	4,6	3,2	3,4	4,0

На предприятиях, контролируемых внешними инвесторами – физическими лицами Грузии, роль директоров значительно ослаблена, а наблюдательный совет берет на себя часть несвойственных этому органу полномочий, в частности, в области производственных и финансовых вопросов, где его роль оказывается более высокой, чем дирекции. Вместе с тем наблюдательный совет слишком слабо влияет на основную сферу своих полномочий — контроль за оперативным управлением, соблюдением интересов собственников и назначения на руководящие посты. Все это становится исключительной прерогативой собственников.

На предприятиях, принадлежащих иностранному капиталу, бросается в глаза очень слабое влияние общего собрания практически по всем вопросам, т.е. этот орган становится фикцией. Полномочия наблюдательного совета очень широкие, охватывающие, кроме предусмотренных в континентальной модели корпоративного управления, также вопросы цен и заработной платы. Роль собственника, естественно, очень высока, причем не во всех сферах принятия решений, а только в некоторых, причем сферы влияния собственника и наблюдательного совета в значительной степени перекрываются. Это может означать, что в таких фирмах наблюдательные советы являются основным проводником политики их владельцев.

На предприятиях, где нет наблюдательного совета, его функции, связанные с определением основных направлений развития, берет на себя общее собра-

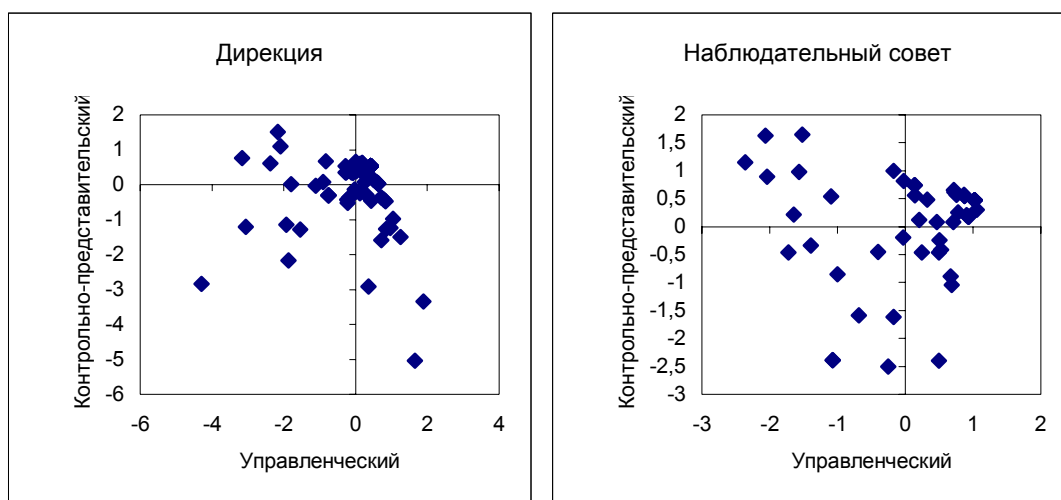
ние. Возрастает также влияние этого органа и по всем другим вопросам. Значительно и неизбирательно возрастает влияние самых крупных собственников. Несколько возрастает также влияние дирекции, также при решении всех вопросов. Создается впечатление, что наблюдательный совет не только берет на себя полномочия, полагающиеся этому органу по закону, но и каким-то образом ослабляет влияние остальных органов на предприятии по широкому спектру вопросов.

Корреляционный анализ показал, что в целом влияние на принятие решений по отдельным вопросам очень сильно внутренне взаимосвязано при очень высоком уровне значимости, редко худшим, чем 0,01, т.е. разграничение полномочий является в целом весьма слабым. Факторный анализ показал наличие только двух факторов, почти одинаково объясняющих дисперсию рассматриваемых показателей для дирекции и наблюдательного совета — это, в самом общем виде, управление предприятием (объясняет более 60% дисперсии) и контрольно-представительские функции (объясняет чуть более 10% дисперсии). Разница между этими двумя органами заключается в том, что контрольно-представительский фактор в случае дирекции охватывает также социальные вопросы (т.е. интересы работников), а в случае наблюдательного совета — принятие решений по финансовым вопросам (контроль за финансами).

Для общего собрания и самых крупных собственников бы выделен только один фактор, объясняющий почти три четверти дисперсии.

Попытки строить на основании факторного анализа диаграммы рассеяния с целью дальнейшей классификации сфер полномочий дирекции и наблюдательного совета показали, что существует определенное «ядро» со сходными параметрами, объединяющее большинство исследуемых предприятий, и определенное количество случаев, рассеянных по всему полю, для которых характерно ослабление либо одного фактора, либо другого, а подчас и обоих (рисунок 2.2).

**Рисунок 2.2. Диаграммы рассеяния для «управленческого» и «контрольно-представительского» факторов влияния дирекции и наблюдательного совета на принятие решений**



Причем, как свидетельствует корреляционный анализ, если дирекция имеет сильное влияние в контрольно-представительской сфере (которая больше подпадает наблюдательному совету), то эта функция у наблюдательного совета часто ослабевает; если же у дирекции сильны управленческие функции, сильны также контрольно-представительские функции наблюдательного совета. Иначе говоря, «крайние» ситуации во взаимоотношениях этих двух органов таковы:

– более благоприятная ситуация, когда существует разграничение компетенций, при котором дирекция занимается широко понимаемыми вопросами управления, а наблюдательный совет выполняет контрольно-представительскую роль;

– менее благоприятная ситуация, когда дирекция берет на себя также контрольно-представительские функции. При этом иногда ослабевает управленческая функция дирекции.

На предприятиях, где нет наблюдательного совета, дифференцирована только контрольно-представительская функция дирекции.

Расчеты, проведенные по отдельности для различных категорий собственности, показали, что серьезные отличия от представленного образа распределения полномочий наблюдаются прежде всего на предприятиях, принадлежащих внешним грузинским инвесторам. На этих предприятиях факторные группы имеют труднообъяснимый, почти хаотический характер. По всей вероятности, распределение полномочий попросту не имеет четко выраженных закономерностей и складывается на каждом предприятии по-своему. К сожалению, у нас не было возможности провести такой анализ для предприятий, принадлежащих иностранным инвесторам.

Подводя итог анализу влияния отдельных субъектов на принятие решений по важнейшим вопросам, следует констатировать, что в основном разделение полномочий между ними является недостаточным. Как правило, степень влияния органов не зависит от характера решаемых вопросов, а связана, вероятнее всего, с местом этих органов и лиц, их представляющих, в иерархической системе отношений, сложившейся на предприятии.

Дальнейший анализ показал, что на предприятиях значительно более выражена иерархичность отношений, чем распределение полномочий между отдельными органами и другими субъектами, оказывающими влияние на деятельность предприятия. В целом самой влиятельной фигурой на предприятии является его генеральный директор. Далее следуют самые крупные собственники. Дирекция и наблюдательный совет занимают третье место. На четвертом месте находится общее собрание акционеров (участников). Влияние остальных субъектов оценивается в целом как среднее или малое. Подтвердилось описанное выше наблюдение, что наблюдательный совет как бы забирает у других субъектов часть влияния на функционирование предприятия. В таблице 2.15 видно, что на предприятиях, где создан наблюдательный совет, его влияние уступает только генеральному директору и иностранному инвестору (следует помнить, что такой собственник существует только на 3 предприятиях из 53, на которых был создан наблюдательный совет).

**Таблица 2.15. Степень влияния на общее функционирование предприятия (средние значения ответов на шкале от 1 — «ничтожно малая» до 5 — «очень большая»)**

Субъекты влияния	Наличие наблюдательного совета:		Всего
	есть	нет	
1. Единолично директор, генеральный директор	4,3	4,8	4,6
2. Наблюдательный совет	4,2	–	4,2
3. Дирекция	3,9	4,6	4,2
4. Общее собрание акционеров (участников)	3,7	4,0	3,7
5. Самые крупные собственники	4,1	4,5	4,4
6. Иностраный инвестор (там, где он есть)	5,0	–	3,2
7. Трудовой коллектив	2,4	2,8	2,6
8. Профсоюз (там, где он есть)	2,0	3,2	2,2
9. Центральные органы власти	2,3	2,7	2,2
10. Местные органы власти	2,3	2,7	2,4
11. Неформальные связи владельцев и руководителей предприятия с лицами и организациями вне фирмы	2,7	2,8	2,8

Была выдвинута гипотеза, что более сильное влияние других органов и субъектов на предприятиях, на которых нет наблюдательных советов, может быть связано не только с отсутствием этого органа, но и с тем, что такие предприятия, как правило, небольшие и в связи с этим расстановка сил на них и способ принятия решений может значительно отличаться от более крупных предприятий. Данная гипотеза была проверена как для общей иерархии влияния, так и для распределения полномочий между органами предприятия и в целом не подтвердилась. Быть может, это связано с тем, что спецификой грузинской промышленности является преобладание малых и средних предприятий (в нашей выборке на 93% предприятий числится не более 250 работников). В то же время, как показывает опыт, наибольшие различия наблюдаются между малым и средним предпринимательством, с одной стороны, и крупным — с другой.

Гораздо ярче выражены различия между предприятиями в зависимости от сложившейся структуры собственности (таблица 2.16).

На предприятиях с концентрированной «инсайдерской» собственностью сконцентрирована и власть: самое большое влияние приписывается директорам и самым крупным собственникам (а это, как правило, одни и те же лица).

На предприятиях с рассеянной «инсайдерской» собственностью несколько большую роль начинает играть общее собрание акционеров (участников) и ослабевают единоличная власть генерального директора.

На предприятиях, принадлежащих внешним грузинским владельцам, самое большое влияние приписывается собственнику, а влияние всех «инсайдерских» сил, кроме наблюдательного совета, ослаблено.

На предприятиях, принадлежащих иностранным инвесторам, роль исполнительной вертикали является достаточно большой, однако самое большое влияние на принятие решений оказывают владельцы и орган, представляющий их интересы — наблюдательный совет. При этом общее собрание акционеров превращается в чисто номинальный орган.



**Таблица 2.16. Степень влияния на общее функционирование предприятия (средние значения ответов на шкале от 1 — «ничтожно малая» до 5 — «очень большая»)**

Субъекты влияния	Тип собственности			
	Концентрированная инсайдерская	Рассеянная инсайдерская	Аутсайдерская отечественная	Иностранная
1. Единолично директор, генеральный директор	4,8	4,5	3,4	4,0
2. Наблюдательный совет	4,1	4,1	4,1	5,0
3. Дирекция	4,3	4,4	3,1	4,3
4. Общее собрание акционеров (участников)	3,7	4,0	3,6	2,3
5. Самые крупные собственники	4,5	3,8	4,6	5,0
6. Иностраный инвестор (там, где он есть)	—	—	—	5,0
7. Трудовой коллектив	2,8	2,3	2,0	1,3
8. Профсоюз (там, где он есть)	2,1	2,6	2,0	2,0
9. Центральные органы власти	2,4	1,6	2,4	2,0
10. Местные органы власти	2,5	2,1	2,5	1,3
11. Неформальные связи владельцев и руководителей предприятия с лицами и организациями вне фирмы	2,7	3,7	2,8	2,0

Отдельного внимания заслуживает также анализ влияния стейкхолдеров — как внутренних (трудовой коллектив, профсоюз), так и внешних (центральные и местные органы власти, прочие лица и организации).

В целом роль стейкхолдеров оценивалась респондентами как небольшая. Роль «внутренних» стейкхолдеров была заметно выше на предприятиях, принадлежащих лицам, на них работающим, чем внешним собственникам. Интересно, что роль трудового коллектива воспринимается как более высокая менеджерами предприятий с концентрированной «инсайдерской» собственностью, хотя, по логике (и на основании, в частности, польского опыта), трудовой коллектив должен оказывать большее влияние там, где собственность распылена среди большого количества работников. На таких предприятиях, в свою очередь, относительно бóльшую роль играет профсоюз, хотя опыт других стран показывает, что такая форма собственности ведет, скорее, к ослаблению профсоюзов. Вероятно, объяснение этих парадоксов следует искать в том, что на большинстве грузинских предприятий с низким уровнем концентрации собственности основная ее часть все-таки находится в руках относительно небольшого числа лиц, а не распылена более или менее равномерно среди большинства работников предприятия, как в некоторых других странах.

Интересно распределялись ответы о роли внешних групп интересов в функционировании предприятия. В целом довольно низкие средние значения оценок скрывают за собой высокую дифференцированность ответов. Так, влияние центральных и местных органов власти оценивалось как большое или очень большое соответственно 26% и 20% респондентов, ответивших на эти вопросы. И только соответственно каждый третий и каждый четвертый респондент утверждал, что такого влияния вообще нет.

Также только чуть более четверти респондентов считает, что неформальные связи владельцев и руководителей предприятия с лицами и организациями извне не играют никакой роли. При этом свыше трети ответивших менеджеров считают влияние этих связей большим или очень большим.

При этом следует отметить, что эта группа вопросов оказалась для довольно большого числа менеджеров «неудобной» и они отказались на них отвечать. Прежде всего это касалось значения неформальных связей (59% отказов) и влияния центральных органов власти (34% отказов). Зная из других источников специфику отношений в Грузии, можно предположить, что за этими отказами лежит, как правило, нежелание признаваться в том, что эти факторы (особенно неформальные связи) оказывают влияние на функционирование предприятий. Наиболее часто отказывались отвечать на эти вопросы менеджеры предприятий с концентрированной «инсайдерской» и отечественной «аутсайдерской» собственностью. А менеджеры предприятий, принадлежащих иностранному капиталу, не отказались отвечать ни на один из вопросов этой тематической группы. Из их ответов также следует, что функционирование руководимых ими предприятий, как правило, наименее подвержено влиянию неформальных связей и какой-либо группы стейкхолдеров.

Влияние отдельных субъектов на функционирование предприятий определяет круг лиц, принимающих наиболее важные, стратегические решения (таблица 2.17). Естественно, что в подавляющем большинстве случаев (83%) в него входит директор — единолично или вместе с дирекцией. Значительно реже в этот круг входит наблюдательный совет (на 14% предприятий). Владельцы — непосредственно или через общее собрание — указаны только на 16% предприятий, однако следует учитывать, что на большинстве предприятий самые крупные владельцы тождественны директору и другим членам дирекции.

**Таблица 2.17. Состав лиц, принимающих наиболее важные, стратегические решения на предприятии (в %)**

Состав принимающих решения	Тип собственности				Всего
	Концентрированная инсайдерская	Рассеянная инсайдерская	Аутсайдерская отечественная	Иностранная	
1. Единолично директор	38,7	25,0	20,0	–	29,0
2. Директор совместно с заместителями	40,3	16,7	–	33,3	35,0
3. Единолично владелец (владельцы)	–	–	10,0	–	2,0
4. Владельцы совместно с Директором	3,2	–	20,0	–	4,0
5. Наблюдательный совет	–	–	30,0	–	5,0
6. Директор и наблюдательный совет	11,3	33,3	20,0	33,3	14,0
7. Общее собрание акционеров (участников)	4,8	25,0	–	33,3	10,0
8. Другой состав	1,6	–	–	–	1,0

Проценты суммируются в столбцах.

Почти на всех предприятиях, контролируемых небольшим числом инсайдеров, наиболее важные решения принимают директора и дирекция, причем в большинстве случаев (на 79% предприятий) безучастия других органов. На

предприятиях с рассеянной «инсайдерской» собственностью принятие решений чаще принимает коллегиальный характер; значительно чаще такие решения принимаются общим собранием. На предприятиях, принадлежащих внешним инвесторам, состав принимающих ключевые решения чрезвычайно разнообразен и не поддается однозначной классификации. Можно только заметить, что на предприятиях, контролируемых иностранным капиталом, такие решения принимаются только коллегиально (по крайней мере, формально, если учесть описанную выше чисто фасадную роль общего собрания акционеров на этих предприятиях).

Проведенный анализ показал также, что на более крупных предприятиях решения чаще принимаются коллегиально, чем на более мелких предприятиях. Это неудивительно, учитывая, как правило, более высокую сложность задач, которые приходится решать на крупных предприятиях.

**Таблица 2.18. Споры и конфликты на предприятии за последние 2 года (в % предприятий, где были споры и конфликты)**

Состав принимающих решения	Всего конфликты на предприятии	Споры и конфликты между:			
		дирекцией и владельцами предприятия	дирекцией и наблюдательным советом	владельцами и наблюдательным советом	владельцами предприятия
1. Единолично директор	6,9	3,5	6,9	3,5	–
2. Директор совместно с заместителями	17,0	8,6	2,9	–	11,0
3. Единолично владелец (владельцы)	–	–	–	–	–
4. Владельцы совместно с директором	–	–	–	–	–
5. Наблюдательный совет	20,0	–	20,0	–	–
6. Директор и наблюдательный совет	14,0	7,1	7,1	7,1	–
7. Общее собрание акционеров (участников)	30,0	10,0	20,0	20,0	20,0
8. Другой состав	–	–	–	–	–
Всего	14,0	6,0	7,0	4,0	6,0

Сложившаяся структура осуществления власти имеет, как правило, устойчивую и структуру. Об этом свидетельствует как небольшое количество кадровых перестановок за последние два года, так и редкое возникновение споров и конфликтов между основными силами, принимающими решения: за этот период они были зафиксированы на 14% предприятий. Анализ показал, что чаще всего споры и конфликты возникали на предприятиях, контролируемых аутсайдерами, однако глубинная причина, скорее всего, лежит в способе принятия решений. Конфликты и споры вообще не возникали на предприятиях, где в выработке наиболее важных, стратегических решений участвовали владельцы. Чаще всего конфликты и споры возникали там, где директора не участвовали в принятии таких решений. Неудивительно, что именно они чаще всего выступали как сторона в возникшем споре (таблица 2.18).

#### **2.4.4. Особенности менталитета и установок менеджеров**

Эффективность управления зависит не только от его структуры, но и от «субъективного фактора», а именно — менталитета, установок и поведения менеджеров. Последний аспект, в плане принятия решений по экономическим вопросам, будет рассмотрен в главе 3. Сейчас мы остановимся на сознании опрошенных менеджеров.

Одним из факторов, определяющих успех предприятия, является правильная формулировка целей его функционирования. На эту тему написано огромное количество литературы и у ученых нет единого мнения насчет того, что же должно быть главной целью фирмы. Несомненно, цели могут быть разными, причем касающиеся не только чисто финансово-экономических аспектов функционирования предприятий, но и несущих социальную нагрузку, могут быть связаны с личными интересами участников управления и т.п.

Как следует из таблицы 2.19, самыми значимыми для респондентов были цели, связанные с экспансией — получение более высокой прибыли и расширение рынков сбыта. Чуть меньшее значение имеет цель этого же толка — поиск новых потребителей продукции. Еще чуть меньшее значение — оборонительная цель этой же группы: сохранение позиции на рынке. То есть самые главные цели весьма близки к тому, что рекомендуют учебники по менеджменту. Сразу за этой группой целей следует обеспечение выживания предприятия и забота о трудовом коллективе. Среди менее значимых находятся цели, которые, как показывают исследования, в некоторых других постсоциалистических странах занимают одно из первых мест. Они связаны с решением финансовых проблем предприятия: поиском стратегического инвестора и источников финансирования, введением режима экономии на производстве. Наименее значимой целью является организация нового производства.

Проведенный факторный анализ показал, что предложенные к оценке 17 целей можно разделить на 5 групп:

- соблюдение интересов трудового коллектива,
- поиск средств,
- усиление рыночной ориентации,
- совершенствование производственных процессов,
- расширение и техническая модернизация производства.

Кластерный анализ, проведенный для этих пяти факторов, показал, что с определенной долей уверенности можно говорить о трех типах подходов к целям деятельности предприятия:

- ориентированном на прибыль и рынок (22% выборки);
- ориентированном на интересы трудового коллектива и, в несколько более слабой степени, на совершенствование главных сфер функционирования предприятия (54%);
- ориентированном практически только на интересы трудового коллектива (6%).

Оставшиеся 18% случаев не поддаются осмысленной интерпретации. Надо при этом отметить, что границы выделенных групп имеют достаточно расплывчатый и условный характер.

**Таблица 2.19. Оценка значимости целей деятельности предприятия (средние значения ответов на шкале от 1 — «не имеет значения» до 5 — «очень большое значение»)**

Цели деятельности предприятия	Тип собственности				Всего
	Концентрированная инсайдерская	Рассеянная инсайдерская	Аутсайдерская отечественная	Иностранная	
1. Обеспечение выживания предприятия	4,8	4,4	4,4	3,3	4,6
2. Забота о трудовом коллективе	4,7	4,5	4,0	4,0	4,6
3. Сохранение рабочих мест	4,5	4,1	4,4	2,7	4,4
4. Обеспечение хороших заработков работников	4,6	4,3	4,4	2,7	4,5
5. Расширение производства	4,1	4,1	4,2	4,3	4,1
6. Сохранение позиции на рынке	4,5	4,7	4,8	4,3	4,6
7. Повышение производительности труда	4,5	3,6	4,5	2,7	4,3
8. Повышение качества продукции	4,4	4,3	4,4	4,0	4,4
9. Техническая модернизация производства	4,4	4,3	3,9	4,7	4,3
10. Получение более высокой прибыли	4,9	4,9	4,8	5,0	4,9
11. Расширение рынков сбыта	4,8	4,6	4,6	4,3	4,7
12. Поиск новых потребителей продукции	4,6	4,6	4,5	4,3	4,6
13. Преодоление неплатежей	4,1	3,5	3,9	2,3	3,9
14. Поиск источников финансирования	3,8	3,2	4,3	1,0	3,7
15. Поиск стратегического инвестора	3,6	2,8	3,3	2,3	3,4
16. Введение режима экономии на производстве	3,8	3,3	3,7	2,3	3,7
17. Организация нового производства (услуг)	3,5	2,3	2,7	1,3	3,2

Распределение оценок по типам собственности не является до конца очевидным. Понятно, что забота о трудовом коллективе является более значимой на предприятиях с «инсайдерской» собственностью. Значение сохранения рабочих мест и обеспечения хороших заработков на предприятиях с рассеянной «инсайдерской» собственностью даже ниже среднего, хотя, по логике, эти цели должны быть очень важны для таких предприятий. Вообще, эти предприятия значительно меньше ориентированы на интересы трудового коллектива, чем можно бы было ожидать. В то же время на предприятиях, принадлежащих отечественным внешним инвесторам, значимость этих целей оказывается неожиданно высокой.

Особняком стоят предприятия, принадлежащие иностранным инвесторам: для их менеджеров особо значимы, пожалуй, только две цели: прибыль и техническая модернизация производства. Цели, связанные с производством и рынком, имеют меньшее значение, а цели, связанные с экономическими, финансовыми и трудовыми отношениями, имеют вообще маргинальное значение. Исключение составляет довольно высоко оцененная цель заботы о трудовом коллективе, что, однако, не подкрепляется соответствующей оценкой смежных целей (рабочие места, заработки).

Иначе говоря, если исключить технократически настроенных менеджеров предприятий, контролируемых иностранным капиталом, в остальных случаях

тип собственности играет хотя и заметную, но далеко не единственную роль в оценке значимости целей деятельности предприятия.

Дальнейший анализ показал, что другими факторами, заметно влияющими на оценку целей, являются размер предприятия, а также то, как оценивается его нынешняя экономическая ситуация. При этом на ответы значительно меньше влияет то, приносит предприятие прибыль, или нет.

На более мелких предприятиях значимость прибыли, рыночной позиции, интересов трудового коллектива значительно выше, чем на более крупных предприятиях. Значение финансовых и производственных вопросов примерно одинаковое для предприятий разных размеров. Такое распределение оценок лишь частично связано с существованием определенной зависимости между размером предприятия и типом собственности.

Интересна зависимость между оценками целей предприятия и его экономической ситуации. Независимо от оценок ситуации, наибольшую значимость имеет цель увеличения прибыли. На предприятиях, ситуация которых оценивается как хорошая, большое значение имеют также все цели, призванные обеспечить достижение этой главной цели, — как в сфере производства, так и сбыта продукции.

На предприятиях, ситуация которых оценивается как плохая и, особенно, очень плохая, на первый план выходит неконкретизированная забота о трудовом коллективе, выживание предприятия, расширение производства и поиск новых потребителей продукции. То есть, скорее всего, такие предприятия потеряли покупателей, в результате чего свернулось производство. Выход из этого положения менеджеры видят простой, но вряд ли осуществимый: расширить производство и найти покупателей. При этом менеджерами движет стремление избежать краха предприятия, чтобы занятые на нем люди не потеряли работу.

Таким образом, менеджеры, оценивающие ситуацию своих предприятий как хорошую, характеризуются значительно более взвешенными отношениями к целям функционирования фирмы, чем их коллеги, оценивающие ситуацию своих предприятий как плохую. Может, такое различие в подходах внесло свой вклад в то, что одни предприятия работают лучше других?

То, что связь оценок целей предприятия с оценками его экономической ситуации оказалось сильнее, чем связь с фактом получения прибыли или убытков, неудивительно. Во-первых, оценки всегда сильнее связаны между собой, чем с фактами. Во-вторых, оценка экономической ситуации предприятия необязательно основывается только на получении прибыли.

Таблица 2.20 показывает, что все же, как правило, именно прибыль является основой для оценки экономического состояния фирмы. При этом видна общая осторожность оценок: никто не оценил ситуацию предприятия как очень хорошую; больше всего было дано нейтральных оценок, а в целом оценки сдвинуты в сторону менее благоприятных. Нет ни одной оценки, которую, на основании информации о прибыли, можно было бы считать слишком оптимистичной.

Больше половины опрошенных менеджеров (58%) считает своей главной задачей развитие предприятия, около одной трети (35%) — обеспечение выживания предприятия и лишь 7% — сохранение достигнутого уровня развития. Одним из главных оснований выбора одной из этих трех задач является эконо-

мическое положение предприятия (выраженное, например, в получении прибыли), и, возможно, даже в большей степени — субъективное восприятие ситуации на предприятии. Так, все респонденты, оценивающие экономическую ситуацию на своем предприятии как хорошую, утверждают, что их главной задачей является развитие фирмы. Среди тех, кто дает негативную оценку положения на предприятии, две трети считают главной задачей борьбу за выживание. Столько же менеджеров придерживается подобной точки зрения на предприятиях, приносящих убытки (таблица 2.21).

**Таблица 2.20. Оценка нынешней экономической ситуации предприятия на предприятиях с различной прибыльностью (в %)**

Оценка ситуации	Прибыль / убытки в 2001 г.:			Всего
	Прибыль	Ни прибыли, ни убытков	Убытки	
1. Очень хорошо	–	–	–	–
2. Хорошо	27,1	3,4	–	14,0
3. Ни хорошо, ни плохо	47,9	62,1	21,7	46,0
4. Скорее плохо	12,5	17,2	34,8	19,0
5. Очень плохо	8,3	17,2	39,1	18,0
6. Затрудняюсь ответить	4,2	–	4,3	3,0

Проценты суммируются в столбцах.

**Таблица 2.21. Мнения менеджеров о главной задаче в управлении предприятием (в %)**

	Обеспечение выживания предприятия	Сохранение достигнутого уровня	Развитие предприятия
Оценка нынешней экономической ситуации предприятия			
1. Хорошо	–	–	100,0
2. Ни хорошо, ни плохо	21,7	13,0	65,2
3. Скорее плохо	68,4	5,3	26,3
4. Очень плохо	66,7	–	33,3
5. Затрудняюсь ответить	–	–	100,0
Прибыль / убытки в 2001 г.			
1. Прибыль	14,6	6,3	79,2
2. Ни прибыли, ни убытков	41,4	10,3	48,3
3. Убытки	69,6	4,3	26,1
Всего	35,0	7,0	58,0

Проценты суммируются в рядах.

Таким образом, на большинстве предприятий, экономическая ситуация которых является неблагополучной, менеджеры думают только о том, чтобы их фирма выжила, а вопросы развития откладываются на неопределенную перспективу. Правда, многие респонденты вкладывают разный смысл в понятия «выживание предприятия» и «развитие». Об этом свидетельствует отсутствие сильной корреляции между ответом на вопрос о главной задаче управления и ответами на большинство вопросов, посвященных целям деятельности предприятия. Это значит, например, что для одних менеджеров обеспечение выживания предприятия — это прежде всего защита интересов работников, для дру-

гих — борьба за рынок, для третьих — попытки преодолеть финансовые проблемы. В свою очередь, развитие может сводиться к чисто производственным вопросам, может охватывать расширение рынков сбыта и поиск новых потребителей продукции, а может означать прежде всего обеспечение высоких заработков.

Другая сфера оценок, обуславливающая принятие взвешенных решений в ходе управления предприятием, связана с определением главных факторов, препятствующих эффективному функционированию фирмы. Менеджерам был предложен к оценке список 28 различных факторов, охватывающих основные аспекты и условия функционирования предприятия.

В самом общем виде эти факторы можно разделить на внутренние, находящиеся под контролем персонала предприятия, и внешние, от предприятия не зависящие (по крайней мере, в краткосрочной перспективе).

Самыми значимыми были признаны высокие налоги, отсутствие рынков сбыта, отсутствие денег у потребителей, а также следующее из этого отсутствие средств на капиталовложения и развитие предприятия, нехватка электроэнергии, несовершенство законов, кризис в отрасли. Все это — внешние факторы, не зависящие от предприятия. Это — нормальное явление, подтверждающееся в исследованиях, проводившихся в разных постсоциалистических странах. Неожиданным является большое значение, приписываемое таким внутренним факторам, как недостаточная квалификация не только рядовых работников, но и управленческого персонала предприятия. В других странах менеджеры, как правило, считают свои знания и умения вполне достаточными для эффективного управления фирмой. Большое значение приписывается также таким внутренним негативным факторам, как воровство и нарушение трудовой дисциплины.

В то же время опрошенные менеджеры, как правило, не видят серьезного негативного влияния таких внешних факторов, как приватизация и роль государства (в виде как помощи, так и вмешательства) в судьбе предприятия, а также наличие теневой экономики. Из внутренних факторов в число особо неблагоприятных не попали, в частности, вопросы, связанные с организацией управления (в том числе ролью трудового коллектива) и собственностью.

Факторный анализ ответов привел к слишком пестрым и труднообъяснимым результатам: было получено большое количество факторов, объясняющих лишь небольшую часть дисперсии. Поэтому мы не приводим его результатов. Неудивительно, что в такой ситуации иерархический кластерный анализ показал наличие огромного количества небольших групп, что заставило отказаться от дальнейших исследований в этом направлении.

Анализ средних уровней оценок показал, что отношение менеджеров ко многим факторам зависело, в частности, от экономической ситуации предприятия. На предприятиях, приносящих прибыль, а также там, где их экономическая ситуация оценивалась как хорошая или нейтральная, менеджеры больше внимание уделяли внутренним негативным факторам, прежде всего связанным с организацией управления, квалификацией персонала и трудовой дисциплиной. Внешние факторы отходили на второй план (кроме отсутствия рынков сбыта и высоких налогов), причем более, чем на остальных предприятиях, подчер-



квивалось негативное влияние структуры цен и вмешательства государства в деятельность фирмы (таблица 2.22).

**Таблица 2.22. Оценка значимости факторов, препятствующих эффективному функционированию предприятия (средние значения ответов на шкале от 1 — «не имеет значения» до 5 — «очень большое значение»)**

Факторы	Оценка нынешней экономической ситуации предприятия				Всего
	Хорошо	Ни хорошо, ни плохо	Скорее плохо	Очень плохо	
1. Недостаточная квалификация высшего управленческого персонала на предприятии	4,2	4,3	3,9	4,2	4,2
2. Недостаточная квалификация среднего и низшего управленческого звена на предприятии	3,9	4,3	4,0	3,6	4,1
3. Недостаточная квалификация рядовых работников предприятия	4,4	4,2	4,1	3,7	4,1
4. Лень, нежелание работать	3,8	4,0	3,8	3,5	3,8
5. Воровство	4,1	4,1	4,0	4,0	4,1
6. Руководство предприятия имеет слишком мало прав	4,3	4,1	3,8	3,1	3,9
7. Нарушение работниками трудовой дисциплины	4,3	4,1	3,8	3,7	4,0
8. Неправильное распределение руководящих ролей между органами предприятия	4,2	3,7	3,6	2,9	3,6
9. Вмешательство в управление представителей трудового коллектива	3,3	3,1	2,7	2,4	2,9
10. Слишком маленькая роль трудового коллектива в управлении	3,0	2,8	2,5	2,5	2,7
11. Слишком концентрированная собственность	3,4	3,3	2,9	2,9	3,2
12. Слишком низкая концентрация собственности	3,1	2,6	3,3	2,8	2,9
13. Отсутствие стратегии развития предприятия, планов реструктуризации и т.п.	3,9	3,8	4,1	3,6	3,8
14. Отсутствие средств на капиталовложения, развитие и т.п.	4,3	4,2	4,7	4,8	4,4
15. Высокая задолженность предприятия	3,4	3,4	3,7	3,7	3,6
16. Отсутствие внешнего стратегического инвестора	3,3	3,1	4,1	4,1	3,6
17. Приватизация предприятия	2,2	1,8	1,9	1,4	1,8
18. Наличие теневой экономики	3,6	3,6	3,4	3,9	3,7
19. Отсутствие рынков сбыта	4,7	4,4	4,3	4,5	4,5
20. Отсутствие денег у потребителей	4,1	4,4	4,4	4,4	4,4
21. Кризис в отрасли	3,6	3,9	4,2	4,1	4,0
22. Нехватка электроэнергии	4,1	4,2	4,5	4,2	4,3
23. Ненадежность и недобросовестность поставщиков	4,4	3,4	3,0	3,1	3,4
24. Неблагоприятные цены (на сырье и готовую продукцию)	4,1	4,0	3,7	3,7	4,0
25. Чрезмерное вмешательство государства (чиновников и т.п.)	3,7	3,6	3,8	3,2	3,6
26. Недостаточная помощь со стороны государства (дотации, льготы и т.п.)	2,9	3,6	4,2	3,8	3,7
27. Несовершенство законов, регулирующих деятельность предприятия	3,6	4,1	4,4	4,3	4,2
28. Высокие налоги	4,5	4,6	4,6	4,9	4,7

Оценки на предприятиях, переживающих экономические трудности, распределяются по-другому. На первый план выходит комплекс внешних, не зависящих от государства факторов, причем менеджеры чаще начинают жаловаться на недостаточную помощь, а не чрезмерное вмешательство, со стороны государства. Среди внутренних факторов растет значение финансовых проблем. Правда, как правило, по-прежнему довольно часто респонденты указывают на недостаточную квалификацию управленческого и рядового персонала, хотя и в несколько меньшей степени, чем на хорошо функционирующих предприятиях.

Была также обнаружена определенная связь между структурой собственности и оценкой значения ряда факторов. Есть основания предполагать, что она не опосредована различиями в экономическом положении предприятий. Так, на предприятиях, принадлежащих внешним грузинским собственникам, сильно убеждение в негативном влиянии слишком высокой концентрации собственности, а также видны проявления негативного отношения к приватизации. На этих предприятиях также чаще слышны жалобы на недостаточную поддержку со стороны государства и отрицательное влияние теневой экономики. Особо подчеркивается проблема высоких налогов.

Менеджеры предприятий, принадлежащих иностранным инвесторам, гораздо реже дают высокую оценку негативному значению отдельных факторов. Они видят, в основном, только две проблемы: высокие налоги и недостаточную квалификацию среднего и низшего управленческого звена на предприятии.

Менеджеры предприятий с рассеянной «инсайдерской» собственностью в целом сильнее всего ощущают действие негативных факторов, причем как внутренних, так и внешних. Из внутренних самыми серьезными для них являются низкая квалификация персонала на всех уровнях, отсутствие стратегии развития предприятия, патологические явления (низкая трудовая дисциплина, воровство), финансовые проблемы. Из внешних — налоги, отсутствие спроса, вмешательство государства. Предприятия этой группы действительно чаще, чем другие, испытывают экономические трудности, однако спецификой их реакции является повышенное внимание, уделяемое внутренним проблемам, способствовавшим углублению кризиса в фирме.

Мнения менеджеров предприятий с концентрированной «инсайдерской» собственностью в целом не отличаются от средних по выборке.

В конце настоящего параграфа попробуем проверить гипотезу, согласно которой большое влияние на менталитет менеджеров, а, следовательно, и на управление имеет знакомство с зарубежным опытом. В нашей выборке оказалось 17% предприятий, где менеджеры имеют опыт работы за границей. Они работают на одном из трех предприятий, принадлежащих иностранному капиталу, в 25% фирм с рассеянной «инсайдерской» собственностью и в 13% — с концентрированной «инсайдерской» собственностью. Распределение таких предприятий по отраслям и типам экономической ситуации довольно равномерное.

При этом отмечены определенные различия в подходе к целям предприятия и препятствиям, мешающим развитию, на предприятиях, где есть менеджеры с опытом работы за границей, и где их нет.

На предприятиях, где работают такие менеджеры, респонденты уделяют большее внимание таким целям деятельности предприятия, как повышение

производительности труда и качества продукции, а также необходимости поиска стратегического инвестора. Из внутренних факторов, препятствующих функционированию фирмы, эти респонденты большее внимание уделяют недостаточной квалификации персонала всех уровней и недостаточной концентрации собственности. Из внешних — только несовершенству законодательной базы. Что касается остальных внутренних и внешних факторов, то оценка их значения, как правило, ниже, чем на предприятиях, где нет менеджеров с опытом работы за границей.

В выборке есть только четыре предприятия, на которых среди менеджеров работают иностранные специалисты — по одному в обоих «инсайдерских» типах собственности и на одном предприятии, принадлежащем иностранному капиталу. В одном случае структура собственности неизвестна. В трех случаях из четырех на этих предприятиях также есть менеджеры с опытом работы за границей. Так что в значительной степени эти предприятия являются частью совокупности, описанной в предыдущих абзацах. Отличие мнений респондентов на этих предприятиях от предприятий, где нет иностранных специалистов, похоже на отличие мнений на предприятиях, где есть и где нет менеджеров с опытом работы за границей, причем различия проявляются гораздо более заметно. Кроме того, все четыре респондента отметили, что главной задачей управления является развитие предприятия, хотя половина фирм, на которых они работают, приносит убытки, а оценки экономической ситуации нейтральные либо неопределенные («затрудняюсь с ответом»).

Таким образом, есть основания утверждать, что знакомство с зарубежным опытом оказывает определенное влияние на менталитет управленческого персонала, даже если этот опыт не приобретен лично респондентом. Отличительной особенностью этого менталитета является повышенное внимание к ключевым внутренним вопросам, от которых зависит успешное функционирование фирмы, ориентация на развитие.

Итак, на менталитет и установки менеджеров влияет целый комплекс факторов, среди которых находится экономическая ситуация на предприятии и ее оценка, опыт работы за границей и структура собственности. Как правило, более взвешенным подходом к определению целей и барьеров развития характеризуются менеджеры с предприятий, находящихся в лучшей экономической ситуации, а также там, где работают иностранные специалисты или менеджеры с опытом работы за границей. Влияние структуры собственности менее однозначно. Особняком стоят предприятия, принадлежащие иностранным инвесторам, характеризующиеся в значительной степени «технократическим» менталитетом.

## 3. Реструктуризация промышленных предприятий в Республике Грузия

### 3.1. Введение

Распад социалистического планового хозяйства привел к фундаментальным изменениям в структуре и характеристиках функционирования экономики Грузии. Кроме того, значительно ослабла интегрирующая роль государства, которое более не является единственным собственником и монополистом в области планирования, контроля и управления экономикой. Как следствие либерализации импорта, произошла широкомасштабная реорганизация ранее искусственно защищенного внутреннего рынка, что, в конечном счете, и привело к необходимости структурной перестройки экономики страны.

В течение многих десятилетий грузинские предприятия действовали в условиях командной системы и мягких бюджетных ограничений, будучи практически полностью изолированными и защищенными от какого-либо воздействия внутренней и международной конкуренции и действия других рыночных сил.

Многие предприятия, которые когда-то считались флагманами процветающей социалистической индустрии, сейчас находятся в состоянии глубокого кризиса, либо существуют благодаря финансовым вливаниям со стороны собственников. Это может быть частично объяснено тем обстоятельством, что дезинтеграция бывшей государственной экономической системы произошла быстрее, чем рыночная интеграция, необходимая в новой частной экономической среде.

Считается, что в рыночной экономике фирмы принадлежат частным собственникам, которые стремятся максимизировать прибыль на капитал и несут полную материальную ответственность, включая банкротство, за результаты работы предприятий. В свою очередь, конкуренция вынуждает фирмы к наиболее продуктивному использованию ресурсов — предприятия, которые имеют наивысшую эффективность использования ресурсов (в первую очередь, предприятия с наибольшей производительностью труда), при прочих равных условиях, получают более высокую прибыль, что дает им больше возможностей для самоинвестирования и одновременно дает возможность привлечь внешних инвесторов, что, в конечном счете, способствует расширению производства. Функционирование этого механизма обеспечивает перелив капитала и переход собственности к наиболее эффективным собственникам в соответствии с рыночной конъюнктурой, что позволяет экономике приспосабливаться к изменению спроса<sup>9</sup>.

Ошибочно считать, что старые экономические формы смогут в течение длительного периода эффективно работать вместе с новыми. Рано или поздно начинается борьба между ними, и эта борьба становится борьбой за выживание, сродни борьбе между биологическими видами. В странах Центральной и Вос-

---

<sup>9</sup> Отчет по результатам исследований по первому этапу проекта «Влияние разгосударствления на экономическое поведение и положение предприятий в контексте общеэкономической ситуации в Украине», Киев: НИИД, 2000.

точной Европы новый частный сектор был призван создать конкурентную среду для «социалистических динозавров»<sup>10</sup> и побудить их к активным изменениям в борьбе за собственное выживание на рынке, побудить их осваивать те стратегии и формы поведения, которые будут адекватны с точки рыночной экономики и присущи частным предприятиям. Часть из бывших социалистических предприятий приспособится, часть, в основном менее эффективных, — станет банкротами и уйдет с рынка.

Целью данной главы является изучение процессов реструктуризации и их результатов с точки зрения изменения экономического положения грузинских промышленных предприятий.

### 3.2. Определение реструктуризации

В странах с переходной экономикой сформировалось два подхода к проведению реструктуризации<sup>11</sup>:

**Макрореструктуризация**, или реструктуризация экономики, исходит из того, что недостатки государственных предприятий являются логическим следствием командной экономики. Чтобы повысить производительность предприятий, сначала необходимо изменить экономическую систему. Реструктуризация предприятий последует почти автоматически. Такой подход выражается в изменении основных макроэкономических параметров экономики, например, таких как структура ВВП, структура внешней торговли, развитие фондового рынка, распределение доходов государственного бюджета. На уровне народного хозяйства целью реструктуризации является стремление к более эффективному использованию имеющихся ресурсов.

Существует множество причин, по которым государство начинает реформирование экономики: для того, чтобы увеличить объемы производства, создать «народный капитализм», наградить политически преданных, уменьшить административный гнет государственной бюрократии, сделать частный сектор ответственным за необходимые предприятию инвестиции<sup>12</sup>. Но основной причиной является необходимость повышения эффективности предприятий, прежде всего государственных, и, как результат, сокращение бюджетного бремени государства.

Десятилетняя история трансформации экономик стран Центральной и Восточной Европы наглядно показывает, что макроэкономическую стабилизацию, наибольший экономический рост и рост благосостояния населения демонстрируют те страны, которые сумели осуществить широкомасштабную приватизацию и реструктуризацию промышленных предприятий, добились максимального прогресса в либерализации цен, торговли и международного обмена, способст-

---

<sup>10</sup> Havrylyshyn O., McGettigan D., *Privatization in Transition Countries: A Sampling of the Literature*, «IMF Working Papers» WP/99/6, International Monetary Fund, 1999.

<sup>11</sup> Пол Г., Дьянков С., Андерсон Р. Е., *Реструктуризация крупных промышленных предприятий в Центральной и Восточной Европе: практический анализ*, Всемирный банк, 1996.

<sup>12</sup> Nellis J., *Privatization in Reforming Socialist Economies*, in: *Current Implementation Issues*, Ljubljana: International Center for Public Enterprises in Developing Countries, 1991.

вуют развитию внутренней конкуренции, создали высокоэффективный банковский сектор, рынок ценных бумаг и другие финансовые институты<sup>13</sup>.

Основным условием эффективного функционирования экономической системы является наличие равных условий работы для всех предприятий, а их деятельность должна быть полностью прозрачной для внешнего инвестора. Государственные предприятия, которые можно рассматривать как инструменты лечения недостатков рынка<sup>14</sup>, должны составлять незначительное меньшинство, которое вынуждено перенимать правила игры, диктуемые частным сектором.

В Грузии 75% ВВП производится частным сектором. Согласно данным за 1998 год, в Грузии было зарегистрировано 64 629 хозяйственных и прочих субъектов; из данного числа только 8,2% являлись собственностью государства, а 84,4% находилось в руках физических лиц; более 500 фирм принадлежало только иностранным гражданам, а 841 — гражданам Грузии и иностранным гражданам одновременно. Более 4% объектов являлось собственностью неправительственных организаций<sup>15</sup>.

Однако число бывших государственных предприятий, занимавшихся производством, которые в действительности удалось приватизировать и реструктуризировать, является достаточно незначительным и составляет несколько (в пределах двух первых десятков) процентов общего числа подобных предприятий, полученных в наследство от старой системы<sup>16</sup>.

**Микрореструктуризация**, или реструктуризация предприятия, нацелена на устранение проблем на уровне предприятий и особенно подчеркивает роль стратегических инвесторов, способных предоставить необходимый капитал и привнести опыт управления предприятием с целью его реструктуризации. Реструктуризация предприятий предполагает, например, проведение приватизации, изменение организационной структуры, разукрупнение, выход на новые рынки, переориентация на новые группы клиентов и т. п. На уровне предприятия целью реструктуризации является более полное удовлетворение потребностей и интересов клиентов, собственников, руководства, работников.

Современная литература по данной проблеме выделяет три основных подхода к определению реструктуризации, проводимой на уровне предприятия:

- с точки зрения управления изменениями;
- с точки зрения стратегии предприятия;
- с точки зрения финансовой реструктуризации.

С точки зрения *управления изменениями*, реструктуризация — это каждое существенное изменение стратегии предприятия в сфере производства, финан-

---

<sup>13</sup> Пелипась И., *Экономическая свобода или регулируемый рынок?* «Квартальный бюллетень клуба экономистов», вып. 4/1999, Минск: Пропилей, 2000, с. 104-124; *Transition Report 1999*.

<sup>14</sup> Перевалов Ю., Гимади И., Добродей В., *Анализ влияния приватизации на деятельность промышленных предприятий*, Москва: РПЭИ, Фонд «Евразия», 2000.

<sup>15</sup> *Entrepreneurship in Georgia 1998. Statistical Abstract*, State Department for Statistics of Georgia: Tbilisi, 1999.

<sup>16</sup> Панькув В., Гончаж Б., Мезвришвили Л., *Случаи успешной приватизации и реструктуризации грузинских предприятий (социологический анализ)*, CASE: Варшава, 2001 (неопубликованный материал).

сов, капитала, организации, управления и т. д., приводящее к изменению в размещении человеческих, финансовых или материальных ресурсов. Реструктуризация представляет собой изменение по крайней мере одного из параметров организации: сферы деятельности, финансовой структуры, внутренней организации и методов управления. В конечном счете, реструктуризация — это стратегический процесс, который должен повысить стоимость предприятия.

Реструктуризация предприятий происходит прежде всего как реакция на изменение во внешнем окружении предприятия: развитие рынка и конкуренции, появление новых технологий, изменение правовых норм, изменение собственника, социальные преобразования в обществе. Также можно выделить и внутренние причины, связанные с изменением целей и установок менеджеров и необходимостью осуществлять развитие организации.

С точки зрения *стратегии предприятия*, реструктуризация охватывает очень разные виды деятельности, нацеленные на поддержание конкурентоспособности предприятия на выбранных рынках. Одной из главных задач предприятия является выработка и регулярное изменение стратегий, или форм поведения, адекватных внешней среде, и требующих доведения до соответствующего уровня внутреннего потенциала организации<sup>17</sup>. Перед бизнесом встает задача приспособления к своей внешней среде, что требует с одной стороны изменения стратегии поведения на рынке, а с другой — изменения внутренних переменных организации, в том числе таких, как квалификация ведущих управляющих, климат (культура отношений) внутри предприятия, структура власти, методы управления и организационная структура, организаторские способности управленческого персонала.

Классический подход к разработке стратегии предприятия предусматривает определенную последовательность действий, включающих формулирование миссии, постановку стратегических целей, и, собственно, формулирование и реализацию стратегии, которая служит своеобразным инструментом достижения поставленных целей, исходя из внешнего окружения и внутреннего потенциала предприятия. Основными инструментами реализации стратегии являются изменение организационной структуры и изменение организационной культуры фирмы. Виды деятельности по реструктурированию могут быть систематизированы различными способами, но в целом они распадаются на следующие четкие группы:

– краткосрочная (реактивная) реструктуризация фокусируется преимущественно на финансовой реорганизации долговых обязательств и собственного капитала, состава активов предприятия, юридических изменениях, отторжении активов и избавлении от стратегически менее важных подразделений и уменьшением объемов производства;

– долгосрочная (глубокая) реструктуризация носит активный и целенаправленный характер, касается новых продуктов и развития рынка, инвестиций, налаживания процессов и систем производства и распределения продукции, включает замену устаревшего оборудования, открытие новых производственных линий, освоение новых рынков и осуществление новых управленческих и деловых стратегий, закрытие или, наоборот, расширение предприятий.

---

<sup>17</sup> Ансофф И., *Стратегическое управление*, Москва: Экономика, 1989.

С точки зрения *финансовой реструктуризации*<sup>18</sup> существуют имущественная реструктуризация, ориентированная на активы, и реструктуризация обязательств. В первом случае цель этой техники — провести некоторые существенные изменения в балансе на стороне «активы» (даже притом, что также могут быть некоторые изменения и на другой стороне). Во втором случае техники будут ориентированы на сторону «обязательства/собственный капитал», так как их первоочередной целью будут некоторые изменения в статьях «обязательства» или «собственный капитал» баланса предприятия.

**Таблица 3.1. Техники реструктуризации, ориентированные на активы**

Действие по реструктуризации	Действие по реструктуризации противоположного характера
<b>Продажа активов:</b> продажа активов, которые недоиспользуются или не соответствуют основное профилю деятельности предприятия.	<b>Покупка активов:</b> покупка активов, необходимых для модернизации или интеграции основных видов деятельности.
<b>Аренда активов:</b> способ получения необходимых объектов недвижимости или оборудования при отсутствии денежных средств для их покупки.	<b>Сдача активов в аренду:</b> способ превращения недоиспользованных активов в источник денежного потока для предприятия.
<b>Продажа/Возвратная аренда активов:</b> способ получения финансовых средств путем продажи, скажем, здания с его последующей арендой путем выплаты месячной арендной платы.	<b>Покупка/Сдача в аренду активов:</b> способ инвестирования избыточных денежных средств, особенно в тех случаях, когда предоставляется необычная возможность покупки очень доходного объекта недвижимости.
<b>Отделение активов:</b> организовать дочернее предприятие и передать на баланс новой фирмы некоторые активы (возможно, вместе с некоторыми долгами).	<b>Присоединение активов:</b> присоединить активы дочернего предприятия в обмен на акции, принадлежавшие головному предприятию, и затем ликвидировать (пустую) дочернюю компанию.
<b>Продажа филиала:</b> продать дочерний филиал за денежные средства или в рассрочку.	<b>Покупка филиала:</b> купить дочернее предприятие для получения необходимых активов или технологий.
<b>Разделение:</b> разделить предприятие на два или больше новых предприятия (первоначальное предприятие исчезает как юридическое лицо). Это позволяет отделить не имеющие отношение к основному виду деятельности сегменты так, чтобы каждое подразделение занималось своим основным бизнесом.	<b>Слияние:</b> образовать новое предприятие путем соединения или слияния двух или более предприятий. Один из способов развития или завершения стратегического соединения предприятий.

Источник: Ellerman D.P., *Restructuring for Privatization*, in: *Privatization through Restructuring*, Ljubljana: CEEPN, 1994, p. 226, 228.

Реструктурирование активов означает улучшение работы предприятия за счет инвестиций в основной капитал и технической помощи, либо за счет избавления от излишних и использующихся неэффективно активов, являющихся своеобразным «балластом» для предприятия. Оно направлено на усиление управленческих процессов, снижение потребления энергии, создание каналов сбыта и дистрибутивных сетей, роста объемов производства, улучшения качества продукции и повышения производительности труда в целом. С другой стороны, реструктурирование обязательств означает изменение структуры капитала и подразумевает участие кредиторов, акционеров, величин и условий заемных средств и собственного капитала, и в особенности пересмотр существующих долгов.

<sup>18</sup> Lieberman I.W., *Restructuring of Enterprises in Eastern and Central Europe*, in: *Privatization through Restructuring*, Ljubljana: CEEPN, 1994, pp.184-185.



**Таблица 3.2. Техники реструктуризации, ориентированные на пассивы**

Действие по реструктуризации	Действие по реструктуризации противоположного характера
<p><b>Конвертация долга в долю в акционерном капитале:</b>  <b>Прямой своп:</b> предоставить кредитору долю в акционерном капитале в обмен на списание долга (свопы по типу «долг/доля в акционерном капитале»).</p>	<p><b>Конвертация доли в акционерном капитале в долг</b> (рекапитализация на основе финансового левереджа):  <b>Прямой своп:</b> выкупить обратно акции с помощью долговых инструментов.  <b>Непрямая конвертация:</b> взять кредит для покупки акций.</p>
<p><b>Конвертация долга в гибридные формы:</b>  <b>Прямой своп:</b> в обмен на списание долга предоставить кредитору финансовые инструменты гибридного типа.  <b>Непрямая конвертация:</b> продать финансовые инструменты гибридного типа и на вырученные средства купить обратно акции.</p>	<p><b>Конвертация гибридных форм в долг:</b>  <b>Прямой своп:</b> выкупить обратно гибридные формы с помощью долговых инструментов.  <b>Непрямая конвертация:</b> взять кредит для погашения финансовых обязательств гибридного типа.</p>
<p><b>Конвертация акционерного капитала в гибридные формы:</b>  <b>Прямой своп:</b> выкупить обратно акции с помощью инструментов гибридного типа.  <b>Непрямая конвертация:</b> продать гибриды для покупки простых акций</p>	<p><b>Конвертация гибридных форм в акционерный капитал:</b>  <b>Прямой своп:</b> конвертировать гибриды в обычные акции, например, когда не погашаются подлежащие погашению привилегированные акции.  <b>Непрямая конвертация:</b> продать простые акции нового выпуска для погашения гибридов.</p>
<p><b>Конвертация долга в долг:</b>  <b>Прямая:</b> путем переговоров договориться с кредитором о пересмотре графика погашения или реструктурирования долга.  <b>Непрямая:</b> рефинансирование, т.е. получение займа у нового кредитора для погашения старого долга.</p>	<p>(Действие такого же характера, как и противоположное)</p>
<p><b>Конвертация гибрида в гибрида:</b>  <b>Прямая:</b> путем переговоров договориться с собственником гибридов об обмене (свопе) на другой вид гибридного инструмента.  <b>Непрямая:</b> продать гибриды нового выпуска для погашения других гибридов.</p>	<p>(Действие такого же характера, как и противоположное)</p>
<p><b>Конвертация акционерного капитала в акционерный капитал:</b>  <b>Прямая:</b> обменять одну категорию простых акций на другую категорию простых акций. Также дивиденды по акциям или сплиты (дробление акций).</p>	<p>(Действие такого же характера, как и противоположное)</p>
<p><b>Увеличение долга:</b> взять деньги займы (под счета дебиторов, товарно-материальные запасы или основные активы в качестве залога) или купить активы в кредит для обеспечения производственной деятельности.</p>	<p><b>Сокращение долга:</b> погасить основную сумму долга денежными средствами или другими активами.</p>
<p><b>Продать гибриды нового выпуска:</b> получить наличные денежные средства за счет продажи гибридных инструментов.</p>	<p><b>Погасить гибриды:</b> выкупить обратно обязательства гибридного типа за наличные деньги или в обмен на другие активы</p>
<p><b>Продать новый акционерный капитал:</b> выручить наличные денежные средства за счет продажи простых акций нового выпуска (рекапитализация).</p>	<p><b>Выкупить (погасить) часть акционерного капитала:</b> выкупить обратно простые акции за наличные деньги или в обмен на другие активы.</p>

Источник: Ellerman D. P., *Op. cit.*

Многие мероприятия по финансовой реструктуризации сочетаются с четко определенными действиями противоположного характера, которые могут быть использованы при определенных обстоятельствах. Поэтому ниже приводится классификация техник в паре с противоположными методами (таблицы 3.1 и 3.2).

С точки зрения руководства предприятия реструктуризация может выступать в качестве вынужденной (спонтанной) или планируемой, желательной или нежелательной меры. Отношение к реструктуризации будет зависеть от ряда аспектов:

- идеологический аспект связан с созданием в процессе реструктуризации дополнительной стоимости и с теми ценностями, которые побуждают предприятие к действию;

- политический аспект связан с перераспределением ресурсов и сфер влияния в процессе реструктуризации и отражает интересы основных групп влияния (стейкхолдеров);

- экономический аспект связан с потребностью в ресурсах, и, особенно, в капитале для проведения изменений. Инвестиции необходимы не только для приобретения, например, новых технологий и оборудования, но и для внедрения новых систем управления и обучения персонала;

- общественный аспект реструктуризации связан с неизбежными конфликтами в процессе преобразований. Успех реструктуризации напрямую зависит от того, будет ли она поддержана основными группами влияния. В конечном счете, реструктуризация всегда представляет собой некоторое компромиссное решение, и не всегда оптимальное;

- человеческий аспект связан с преодолением сопротивления изменениям и мотивацией менеджеров предприятий, необходимостью бороться с нежеланием что-либо менять вообще. Прежде всего, это проблема агентов — руководство предприятий не всегда будет действовать в интересах собственника или возглавляемого предприятия<sup>19</sup>.

### **3.3. Экономическое положение предприятий**

Как уже отмечалось выше, реструктуризация предприятий — это, прежде всего, изменения, которые происходят в основных параметрах предприятия, и которые должны носить целенаправленный характер. Изучение процессов реструктуризации необходимо рассматривать с точки зрения конечного результата действий, предпринимаемых руководством предприятий. Можно выделить динамический, сравнительный и описательный подходы к изучению реструктуризации.

Наиболее объективную оценку дает сравнительный анализ работы предприятий до и после реструктуризации. Однако такой динамический подход возможен только в тех случаях, когда предприятие реализует специальные программы либо проекты по реструктурированию и не позволяет изучить и оценить результаты «спонтанной» реструктуризации, которая происходит под давлением внешних обстоятельств «помимо воли» директората и даже может носить неуправляемый характер.

Достойная альтернатива этому подходу — сравнить между собой предприятия, осуществляющие целенаправленные программы по реструктуризации

---

<sup>19</sup> Чиркова Е., *Действуют ли менеджеры в интересах акционеров? Корпоративные финансы в условиях неопределенности*, Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999; Havrylyshyn O., McGettigan D., *Privatization in Transition Countries: A Sampling of the Literature*, «IMF Working Papers» WP/99/6, International Monetary Fund, 1999.

своей деятельности и предприятия, осуществляющие спонтанную реструктуризацию. Основная проблема, с которой сталкивается исследователь в данном случае — это выявление адекватных критериев разделения предприятий на четкие группы для проведения сравнительного анализа, по которым можно было бы сказать, является ли существующее на предприятии положение результатом стохастического процесса, либо удачно реализованного управленческого замысла.

Третий подход к изучению реструктуризации предполагает анализ процессов, происходящих на предприятиях, выявление моделей и закономерностей поведения (либо констатация их отсутствия) и оценка их результатов. Однако и этот подход имеет ряд ограничений.

Во-первых, может оказаться так, что те предприятия, которые стремятся перенимать и использовать стратегии и образцы поведения, адекватные с точки зрения рыночной экономики, окажутся абсолютно неэффективными с точки зрения фактических условий хозяйствования. Вполне вероятно, что в наиболее тяжелой ситуации оказываются те предприятия, которые в наибольшей степени приспособлены для работы в условиях именно рыночной конкуренции.

Во-вторых, может оказаться так, что по мере приспособления к текущей ситуации, наиболее приспособившиеся предприятия (а, следовательно, и наиболее успешные и эффективные), в том числе и новый частный сектор, будут все более заинтересованы в замораживании существующих условий, и в будущем превратятся из катализатора рыночных реформ, что многими от них по ошибке и ожидается, в их главный тормоз. И чем эффективнее и успешнее работает бизнес сейчас, тем менее, по всей видимости, он будет заинтересован в каких-либо преобразованиях. Наиболее успешные предприятия уже инвестировали достаточно ресурсов в разработку своих стратегий, необходимость осуществления дополнительных капиталовложений вряд ли вызовет у них прилив энтузиазма.

В-третьих, в условиях кризиса экономические агенты довольно часто склонны путать причину со следствием, и у них возникает устойчивая ассоциативная связь между попыткой реформировать экономику и будущим ухудшением ситуации: все, что изменяется, изменяется к худшему<sup>20</sup>. Поэтому лучше вообще ничего не менять. В ходе селективного отбора, который неизбежно возникает при переходе от одной экономической системы к другой, выживают те предприятия, которые в наибольшей степени приспособлены к «новым условиям хозяйствования» и которые являются прочным а, главное, долгосрочным фундаментом новой системы.

В любом случае, реструктуризация приводит к изменениям *количественных показателей* работы предприятия, таких как изменение численности занятых, объемов производства, мощностей, задолженности, затрат, прибыли, рентабельности и производительности. Также это могут *быть качественные изменения*, такие как эффективность управления и общее функционирование предприятия, качество продукции, условия труда и его оплаты, отношения в кол-

---

<sup>20</sup> Поппер К.Р., *Открытое общество и его враги*, в 2-х томах, Москва: Феникс, Международный фонд «Культурная инициатива», 1992.

лективе и с основными группами влияние вне предприятия (органы власти, контрольные органы, банки, потребители, поставщики).

Что является критерием успешности или неуспешности реструктуризации? В основе любой рациональной деятельности лежит деятельность по достижению результата. С точки зрения макрореструктуризации, основным результатом (и, следовательно, основным критерием для оценки успешности) экономической политики правительства является рост благосостояния населения. С точки зрения предприятия, основным результатом деятельности является получение прибыли. А как же стратегические интересы? Довольно часто как менеджеры, так и собственники склонны оправдывать собственные ошибки и наличие заведомо убыточных проектов т.н. «стратегическими интересами». Такими, как необходимость удержания персонала и реализации социальных программ, необходимость удержания стратегических позиций на рынке, необходимость сохранения объемов производства и т. п. Как ни парадоксально, большинство подобных «стратегических интересов» связано с сохранением любой ценой сложившегося *status quo*, а не созданием чего-то нового. Нужна ли такая стратегия, которая изначально планирует поражение? Ни одна стратегическая концепция не говорит о том, что бизнес должен быть убыточным. Стратегия лишь проводит водораздел между краткосрочной и долгосрочной прибыльностью — предприятие должно получать прибыль не только сегодня, но и завтра. Любые действия по реструктурированию должны оцениваться только с одной позиции — приводят или не приводят они к получению прибыли и, как следствие, росту стоимости предприятия.

### **3.3.1. Общая оценка экономического положения предприятий**

В ходе исследования было обследовано 100 приватизированных промышленных предприятий, 47% из которых — открытые акционерные общества, 49% — общества с ограниченной ответственностью, 4% составили предприятия других организационно-правовых форм.

На протяжении двух последних лет удельный вес предприятий, находившихся на прибыльном либо безубыточном уровне оставался неизменным — 76-77% (таблица 3.3). При этом можно отметить тенденцию к стабильной прибыльности либо убыточности. 100% предприятий с большими убытками являются таковыми в течение двух анализируемых лет (2000-2001 гг.), и ни одно из прибыльных предприятий за два года не стало убыточным. Из тех, кто в 2001 г. имел небольшую прибыль либо небольшие убытки, подавляющее большинство (более 75%) находились в такой ситуации и в 2000 г. Можно сказать, что произошло своеобразное разделение на «хорошие» и «плохие» предприятия. При этом, на «хороших» предприятиях ситуация имеет тенденцию к улучшению, а на «плохих» — к ухудшению. Так, 100% руководителей, оценивающих нынешнюю ситуацию как хорошую, отметили ее улучшение (в различной степени) за последние 2-3 года. С другой стороны, 72% руководителей, оценивающих нынешнюю ситуацию как очень плохую, отметили различную степень ее ухудшения.

**Таблица 3.3. Оценка руководителями прибыльности предприятий**

Год	Оценка прибыли, % от выборки				
	Большая прибыль	Небольшая прибыль	Практически ни прибыли, ни убытков	Небольшие убытки	Большие убытки
В 2000 году	4,0	42,0	30,0	20,0	4,0
В 2001 году	6,0	42,0	29,0	19,0	4,0
<b>Оценка текущей экономической ситуации</b>	<b>Оценка прибыли в 2001 г., % от выборки</b>				
Хорошо	28,6	64,3	7,1	-	-
Ни хорошо, ни плохо	4,3	45,7	39,1	10,9	-
Скорее плохо	-	31,6	26,3	42,1	-
Очень плохо	-	22,2	27,8	27,8	22,2
Затрудняюсь ответить	-	66,7	-	33,3	-

Проценты суммируются в рядах.

Экономическую ситуацию на своих предприятиях большинство руководителей (60%) оценили как удовлетворительную (14% — «хорошо», 46% — «ни хорошо, ни плохо»). 18% опрошенных руководителей оценили экономическое положение своих предприятий как «очень плохое». Однако «хорошо» с точки зрения большинства руководителей грузинских предприятий — это безубыточность либо наличие небольшой прибыли. С другой стороны, среди предприятий, руководители которых оценивают ситуацию как очень плохую, — только половина являются убыточными.

Из общего числа убыточных предприятий 26,1% приходится на предприятия легкой промышленности, 21,7% — на предприятия промышленности строительных материалов, 17,4% — на пищевую промышленность и 13,0% — на мукомольно-крупяную и комбикормовую промышленность.

В целом, рентабельность предприятий (отношение балансовой прибыли к полной себестоимости) несколько выросла, но остается на достаточно низком уровне и составила в 2001 г. 14,4% (таблица 3.4).

**Таблица 3.4. Рентабельность предприятий по отраслям промышленности (в %)**

Отрасль	В 2000 г.	В 2001 г.
1. Топливная	10,0	10,0
2. Электроэнергетика	25,3	20,0
3. Химическая и нефтехимическая	9,0	10,0
4. Машиностроение и металлообработка	18,0	21,7
5. Лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная	12,7	23,9
6. Промышленность строительных материалов	11,4	12,2
7. Легкая	6,2	7,6
8. Пищевая	12,6	11,6
9. Мукомольно-крупяная и комбикормовая	4,8	9,3
10. Художественные и керамические изделия	13,3	13,3
11. Полиграфия	28,0	28,0
В целом по выборке	12,6	14,4

В наиболее благоприятном положении находятся полиграфия (рентабельность 28%), лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность (рентабельность 23,9%), машиностроение и металлообработка (рентабельность 21,7%). В наиболее тяжелой ситуации находятся легкая (7,6%), мукомольно-крупяная и комбикормовая (9,3%) промышленность.

### **3.3.2. Источники финансовых ресурсов и мягкие бюджетные ограничения**

По мнению подавляющего большинства руководителей (95,0%), наиболее важным источником финансовых ресурсов является прибыль от реализации продукции, 26,0% руководителей в качестве важного источника также рассматривают прибыль от внедрения новой продукции, что свидетельствует о достаточно высокой инновационности предприятий (таблица 3.5).

**Таблица 3.5. Наиболее важные для предприятия источники новых финансовых ресурсов (в % ответов, указавших на данный источник)**

Наименование источников	Группы предприятий			
	Вся вы-борка	Прибыль	Безубы-точность	Убытки
1. Прибыль от реализации продукции	95,0	91,7	96,6	100,0
2. Прибыль от внедрения новой продукции	26,0	31,3	17,2	26,1
3. Личные средства владельцев предприятия	30,0	20,8	37,9	39,1
4. Дотации, субсидии	-	-	-	-
5. Продажа долей, эмиссия акций	8,0	4,2	13,8	8,7
6. Продажа оборудования, сооружений и запасов	12,0	2,1	20,7	21,7
7. Сдача в аренду оборудования и помещений	22,0	6,3	20,7	56,5
8. Просроченная задолженность (бюджету, поставщикам, по зарплате и т. п.)	5,0	6,3	-	8,7
9. Льготы и преференции со стороны государства (льготные кредиты, таможенные, налоговые льготы и т.п.)	2,0	4,2	-	-
10. Банковские кредиты	10,0	12,5	-	17,4
11. Иностранские инвестиции	7,0	8,3	-	13,0
12. Другие источники	1,0	2,1	-	-

Банковские кредиты в качестве важного источника финансовых ресурсов рассматривают 10,0% руководителей, при этом данный источник является более важным для руководителей предприятий с положительной рентабельностью.

Важно отметить, что продажу долей и эмиссию акций в качестве важного источника новых финансовых ресурсов рассматривает 8% предприятий, что может свидетельствовать как о неразвитости институтов фондового рынка, так и об устоявшейся структуре собственности на предприятиях (подтверждение чему можно найти во второй главе настоящей публикации), менеджмент и вла-

дельцы которых не рассматривают саму возможность «расстаться» с контролем над акциями.

Оставшиеся источники финансовых ресурсов можно условно разделить на связанные с финансовой реструктуризацией и связанные с мягкими бюджетными ограничениями.

К первой группе относятся продажа активов, что отметили 12% опрошенных, и сдача активов в аренду (22%). При этом продажа и сдача активов в аренду является более важным источником для убыточных предприятий либо предприятий с нулевой рентабельностью. Сдача имущества в аренду является вторым по важности источником финансовых ресурсов для руководителей убыточных предприятий. Косвенно это свидетельствует о более эффективном использовании активов в «прибыльном» секторе, где они являются «производительным ресурсом», а не «балластом», и у предприятий просто отсутствует необходимость от них избавляться.

Ко второй группе источников относятся дотации, субсидии, просроченная задолженность, льготы и преференции со стороны государства (льготные кредиты, бюджетное финансирование, таможенные, налоговые льготы и т.п.). Ни одно из обследованных предприятий не рассматривает в качестве наиболее важного источника финансовых ресурсов субсидии либо дотации, лишь для 2% важны такие льготы и преференции, как льготные кредиты, таможенные, налоговые льготы и т.п., и всего для 5% важным источником ресурсов является просроченная задолженность.

Фактически, грузинские предприятия функционируют в условиях достаточно жестких бюджетных ограничений (таблица 3.6). Всего 22% опрошенных предприятий пользовались в последние 2-3 года какими-либо льготами и преференциями со стороны государства, хотя среди предприятий, находящихся на безубыточном уровне таких практически треть — 31%.

**Таблица 3.6. Льготы и преференции со стороны государства (распределение предприятий, в %)**

Виды льгот	Группы предприятий			
	Вся выборка	Прибыль	Безубыточность	Убытки
1. Льготные кредиты	10,0	10,4	10,3	8,7
2. Целевое финансирование из бюджета, дотации, субсидии	4,0		6,9	8,7
3. Таможенные льготы	5,0	4,2	6,9	4,3
4. Льготы по уплате налогов	4,0	2,1	6,9	4,3
5. Реструктуризация (списание или пролонгация) задолженности перед бюджетом	6,0	4,2	3,4	13,0
Использование льгот и преференций в целом	22,0	18,8	31,0	17,4

Из общего числа предприятий, использовавших льготы и преференции со стороны государства, более четверти (27,3%) приходится на предприятия легкой промышленности, по 18,2% — на предприятия пищевой промышленности и промышленности по производству художественных и керамических изделий, и

13,6% — на предприятия промышленности строительных материалов (таблица 3.7).

**Таблица 3.7. Использование льгот и преференций со стороны государства и прибыльность предприятий в отраслях промышленности (распределение предприятий, %)**

Отрасль промышленности	Использование льгот и преференций	Прибыль	Безубыточность	Убытки
1. Горнодобывающая	-	-	3,4	-
2. Топливная	4,5	4,2	-	-
3. Электроэнергетика	4,5	4,2	6,9	-
4. Metallургическая	-	-	-	4,3
5. Химическая и нефтехимическая	4,5	4,2	3,4	-
6. Машиностроение и металлообработка	4,5	12,5	10,3	4,3
7. Лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная	4,5	6,3	17,2	8,7
8. Промышленность строительных материалов	13,6	12,5	17,2	21,7
9. Легкая	27,3	12,5	10,3	26,1
10. Пищевая	18,2	29,2	24,1	17,4
11. Мукомольно-крупяная и комбикормовая	-	6,3	-	13,0
12. Художественные и керамические изделия	18,2	2,1	6,9	4,3
13. Полиграфия	-	6,3	-	-

Предоставляемые льготы являются формой поддержки эффективных предприятий. Дополнительные расчеты показали, что в общем количестве фирм, использовавших льготы, убыточные предприятия составляют всего 18,2%. Опыт стран Центральной и Восточной Европы показывает, что соотношение может быть обратным: государство стремится поддерживать убыточные предприятия. Такая поддержка в любом случае осуществляется за счет прибыльных предприятий, которые исправно платят налоги в бюджет, и приводит к перераспределению ресурсов в экономике от более эффективных предприятий к менее эффективным.

В определенном смысле это может свидетельствовать и о более высокой мотивации и мобильности менеджмента прибыльных предприятий, который стремится к своеобразной «максимизации возможностей» в поисках источников дополнительной ренты<sup>21</sup>. Так, 33% руководителей считает, что их связи и знакомства либо их связи и знакомства владельцев предприятий очень сильно помогают в успешном функционировании предприятия, а 44% считает, что наличие связей «помогает в определенной степени».

С другой стороны, существование убыточных предприятий без внешней «подпитки» не может продолжаться бесконечно долго. Выше отмечалось, что

<sup>21</sup> Lieberman I.W., *Op. cit.*



убыточность грузинских предприятий является стабильной последние несколько лет. В отсутствие помощи со стороны правительства, менеджмент предприятий в качестве источника финансовых ресурсов рассматривает личные средства владельцев. В целом по выборке таких предприятий 30%, а среди убыточных этот показатель достигает 39%. Какова природа такой «веры» в средства собственника?

Во-первых, вполне вероятно, что владельцы дотируют свои убыточные предприятия за счет доходов, полученных из своих прибыльных бизнесов. Однако это не является хорошей практикой, ибо, как и в случае с государственным субсидированием, приводит к неэффективному перераспределению ресурсов в экономике и, в целом, противоречит логике предпринимательской деятельности (за исключением случаев, когда средства владельцев инвестируются в реструктуризацию предприятий и модернизацию производства).

Во-вторых, подобного рода дотации со стороны собственника могут быть реинвестированными ресурсами, ранее изъятыми владельцем «сравнительно честным способом» на одном из этапов в цепочке снабжение – производство – сбыт. Это возможно, когда владелец предприятия дополнительно контролирует основных поставщиков или (и) покупателей и имеет возможность осуществлять на предприятие поставки по заведомо завышенным ценам или (и) приобретать его продукцию — по заведомо заниженным. В данном случае такая схема является инструментом снижения предпринимательского риска с одной стороны и дополнительным инструментом контроля над предприятием и его менеджментом — с другой; в этом случае предприятие получает от собственника ровно столько ресурсов, сколько необходимо для поддержания его нормального функционирования. В тех случаях, когда владелец не является одновременно руководителем предприятия, такая практика спасает его от элементарного разворовывания ресурсов собственными менеджерами.

В экономиках большинства стран, реализующих политику скрытого либо явного субсидирования предприятий, большую и неоднозначную роль играет бартер<sup>22</sup>. Использование бартера в своей деятельности отметили 17% опрошенных предприятий, при этом практически на всех из них (за исключением одного) доля бартера в обороте не превышает 25%. При этом 87,5% руководителей отмечает, что доля бартера в обороте за последние 2-3 года либо уменьшилась, либо осталась без изменений. Масштабы бартера в грузинской экономике являются незначительными, что во многом подтверждает жесткость выбранного правительством курса. В наименьшей степени подвержены бартеру предприятия, находящиеся на уровне безубыточности (использует бартер 3,4% таких предприятий), в наибольшей — убыточные предприятия, среди которых бартеру подвержены более трети — 34,8%.

Говоря о жестких бюджетных ограничениях, в которых функционируют грузинские предприятия, необходимо задать ряд вопросов. Какие мотивации двигали грузинскими чиновниками, отказавшимися от создания повсеместно распространенного в большинстве стран СНГ механизма перераспределения в свою пользу финансовых потоков и извлечения ренты? Является ли избранный пра-

---

<sup>22</sup> Commander S., Mumssen C., *Understanding Barter in Russia*, «EBRD Working Paper», No. 37, EBRD, 1998.

вительством курс на отказ от субсидирования и финансовой поддержки предприятий действительно осознанным и продуманным шагом, либо данная политика является неизбежным и вынужденным следствием элементарного отсутствия денег для оказания такой поддержки в грузинской экономике, истощенной кризисом и войной?

### **3.3.3. Конкуренция и направления использования финансовых ресурсов**

Далее целесообразно рассмотреть направления использования полученных средств на предприятиях. Руководителям было предложено оценить не распределение прибыли предприятия, как это принято традиционно, а в целом ресурсов, полученных из различных источников (таблица 3.8).

**Таблица 3.8. Структура использования финансовых ресурсов (в %)**

Направления использования финансовых ресурсов	Группы предприятий			
	Вся выборка	Прибыль	Безубыточность	Убытки
1. Инвестиции в машины и оборудование	14,9	18,4	8,0	16,4
2. Разработка, создание и внедрение новой продукции	13,3	21,3	9,8	1,8
3. Расходы на социальные нужды и выплаты премий	6,8	7,3	9,7	2,3
4. Формирование оборотных средств	9,7	13,4	3,2	10,6
5. Покупка долей (акций) или учреждение других предприятий	0,3	0,2	0,4	0,2
6. Покупка ценных бумаг государства и банков	-	-	-	-
7. Выплата дивидендов	2,3	4,4	0,7	-
8. Погашение долгов	28,1	16,2	28,9	50,4
9. Другие цели	24,6	18,8	38,7	18,6

Проценты суммируются в столбцах.

Наиболее значительным направлением использования средств являются расходы, связанные с погашением долгов — в среднем по выборке этот показатель составил 28,1%, а на убыточных предприятиях он составляет в среднем 50,4%.

Вторым по значимости направлением использования финансовых ресурсов являются инвестиции в машины и оборудование — в среднем 14,9%, при этом достаточно высока инвестиционная активность как прибыльных, так и убыточных предприятий.

Важным направлением использования средств является инновационная деятельность. На разработку, создание и внедрение новой продукции предприятия тратят в среднем 13,3% средств, при этом для предприятий с положительной рентабельностью именно это направление использования ресурсов является основным — на инновации они расходуют 21,3% средств, в то время как убыточные предприятия — всего 1,8%. Отягощенные долгами, эти предприятия скорее всего связывают улучшение своего финансового положения с инвести-

циями в оборудование, что является ярким проявлением производственного мышления их руководителей. Однако необходимо понимать, что, производя пусть и на новом оборудовании, но устаревшие виды продукции, предприятие все равно будет оставаться неконкурентоспособным. Важно понимать, что без инвестиций в новую продукцию, инвестиции в оборудование — это инвестиции в никуда.

Показательно, что опрошенные предприятия практически не используют инструменты финансового и фондового рынков. На покупку акций или учреждение других предприятий, приобретение ценных бумаг государства и банков предприятия тратят менее 1%. В условиях неразвитости фондового рынка предприятия лишь незначительную часть (4,4%) своих ресурсов направляют на выплату дивидендов.

Показательным является и отсутствие масштабной социальной программы. В среднем по выборке расходы на социальные нужды составили менее 7% имеющихся у предприятий средств.

В целом только 6% предприятий отметили рост инвестиций в основные фонды за последние 2-3 года, который обеспечили предприятия преимущественно легкой и пищевой промышленности.

Можно напомнить, что в социалистической экономике государственные предприятия являлись поставщиком целого ряда социальных услуг: культурных, бытовых, здравоохранения, отдыха, образования и т.п. Затраты, связанные с содержанием и эксплуатацией объектов социальной инфраструктуры, отрицательно сказывались на эффективности функционирования предприятий. В странах Центральной и Восточной Европы промышленные предприятия в процессе приватизации достаточно быстро избавлялись от этих излишних активов<sup>23</sup>.

На приватизированных предприятиях Грузии (таблица 3.9) сокращение объектов социальной инфраструктуры затронуло, в основном, объекты культуры и здравоохранения, жилищный фонд, детские дошкольные учреждения. В целом можно сказать, что в процессе приватизации грузинские предприятия достаточно активно проводили реструктуризацию своих активов и избавлялись от объектов социальной инфраструктуры, превратившихся в отсутствие государственной поддержки в своеобразный «балласт». С другой стороны, стимулом к снижению социальных расходов и сокращению социальной инфраструктуры является растущая конкуренция — более 40% опрошенных предприятий (таблица 3.10) имеет более 10 конкурентов на местном и (или) республиканском рынке (следует отметить, что конкуренция определяет логику принятия инвестиционных решений в целом).

Прибыльные предприятия функционируют в менее конкурентной среде на местном и национальном рынках. В наиболее жесткой конкурентной среде находятся предприятия с нулевым уровнем рентабельности. В целом, во всяком случае, по оценкам менеджеров, прибыльные предприятия имеют хороший запас конкурентоспособности. Респондентам было предложено оценить, как изменится спрос на основную продукцию их предприятий, если ее реальная цена

---

<sup>23</sup> Ellerman D.P., *Restructuring for Privatization*, in: *Privatization through Restructuring*, Ljubljana: CEEP, 1994.

увеличится на 10%. Только 8,3% предприятий с положительной прибылью отметили, что их продукцию перестанут покупать. Для предприятий, находящихся на уровне безубыточности, этот показатель составил 10,3%, а для убыточных предприятий — уже 26,1%.

**Таблица 3.9. Наличие объектов социальной инфраструктуры (в % от выборки)**

Объекты	В 1991 году	В настоящее время
1. Столовая, кафе	45,0	35,0
2. Дом отдыха, пансионат	13,0	5,0
3. Дом культуры, клуб	17,0	9,0
4. Объекты просвещения	1,0	-
5. Жилищный фонд	13,0	3,0
6. Спортивные объекты	8,0	5,0
7. Объекты здравоохранения	9,0	3,0
8. Ясли, детский сад	4,0	1,0

**Таблица 3.10. Количество конкурентов, с которым сталкивается предприятие на рынке**

Показатель	Рынок		
	На местном рынке	На рынке всей Республики Грузия	На внешнем рынке (если предприятие — экспортер)
<b>Количество конкурентов, % от выборки*</b>			
1. Нет конкурентов	20,0	14,0	16,0
2. 1 конкурент	8,0	7,0	12,0
3. 2-3 конкурента	17,0	10,0	12,0
4. 4-10 конкурентов	15,0	15,0	4,0
5. Более 10 конкурентов	40,0	54,0	56,0
<b>Среднее количество конкурентов</b>			
<i>Группы предприятий:</i>			
1. Прибыльные	5,7	7,4	8,9
2. Безубыточные	8,4	10,8	8,7
3. Убыточные	8,4	9,6	7,3
Вся выборка	7,1	8,9	8,5

\* Проценты суммируются в столбцах.

Низкий уровень конкурентоспособности и связанные с этим проблемы со сбытом вынуждают многие предприятия прибегать к временной полной либо частичной остановке производства — в последние два года это явление было характерно для 61% опрошенных предприятий (таблица 3.11). Наиболее стабильно работали прибыльные предприятия — остановки производства были на 52,1% предприятий. На убыточных предприятиях вынужденные остановки производства имели место на 73,9% предприятий.

Основной причиной остановки (таблица 3.12) убыточных предприятий была их низкая конкурентоспособность, выражающаяся в т.н. финансовых трудностях и отсутствии спроса на продукцию. Основной причиной вынужденной остановки прибыльных предприятий было отсутствие электроэнергии. Отсутствие

электроэнергии — одна из основных причин неритмичности производства в целом, что является специфической особенностью условий функционирования грузинской экономики.

**Таблица 3.11. Наличие вынужденных остановок производства (распределение предприятий, в %)**

Наличие остановок производства	Группы предприятий			
	Вся вы-борка	Прибыль	Безубы-точность	Убытки
1. Полная остановка	23,0	20,8	17,2	34,8
2. Остановка некоторых подразделе-ний	27,0	25,0	37,9	17,4
3. Полная остановка и остановка не-которых подразделений	11,0	6,3	10,3	21,7
4. Нет	39,0	47,9	34,5	26,1

Проценты суммируются в столбцах.

**Таблица 3.12. Причины вынужденных остановок производства (распределение предприятий, в %)**

Причины остановок производства	Группы предприятий			
	Вся вы-борка	Прибыль	Безубы-точность	Убытки
1. Отсутствие спроса на продукцию предприятия	29,0	20,8	34,5	39,1
2. Отсутствие сырья и материалов	9,0	10,4	6,9	8,7
3. Отсутствие электроэнергии	28,0	22,9	31,0	34,8
4. Финансовые трудности	29,0	14,6	37,9	47,8
5. Другие причины	11,0	10,4	10,3	13,0

Проценты суммируются в столбцах.

Конкуренция и отсутствие государственного субсидирования вынуждают предприятия пересматривать свой товарный портфель и не позволяют им выпускать нерентабельную продукцию, дотируя ее производство из прибыльных направлений деятельности. Только 22% опрошенных предприятий позволяли себе такую практику. При этом, среди прибыльных предприятий этот показатель составляет 16,7%, среди убыточных — 34,8%. Можно предположить, что одной из причин стабильной убыточности предприятий является неспособность пересмотреть свой продуктовый портфель и отказаться от производства нерентабельной продукции.

Для того, чтобы отказаться от нерентабельной продукции, необходимо предложить что-то новое, а это невозможно, так как инвестиции в разработку новой продукции на убыточных предприятиях имеют мизерный размер (см. выше). Такую логику можно объяснить только в том случае, когда продукция убыточна не по причине ее неконкурентоспособности, а по причине неэффективности используемой технологии, и тогда находит логичное объяснение высокий уровень инвестиций в новое оборудование на убыточных предприятиях. Но предприятия, дотирующие выпуск нерентабельной продукции, тратят на инве-

стиции в оборудование 12,6% своих средств, что ниже, чем в среднем по группе убыточных предприятий и выборке в целом. В итоге на таких предприятиях мы имеем производство ради производства, которое собственнику просто жалко остановить.

### 3.4. Техники реструктуризации предприятий

В предыдущем разделе было проанализировано экономическое положение и конкурентоспособность грузинских предприятий и рассмотрены некоторые параметры их внешнего окружения, такие как конкуренция, политика государственных льгот и преференций, возможность использования инструментов финансового и фондового рынков. Связующим процессом между внешним окружением предприятия и результатами его деятельности является менеджмент. Как гласит известная формула Питера Друкера, «результат = внешнее окружение + менеджмент»<sup>24</sup>.

В большинстве случаев под реструктуризацией понимается комплекс мероприятий, направленных на приспособление предприятия к изменениям во внешней среде<sup>25</sup>. Для достижения эффективности стратегия предприятия должна быть полностью адекватна сложившемуся уровню нестабильности и неопределенности его внешней среды. Возможности перехода к новым стратегиям деятельности зависят от того, насколько предприятие будет в состоянии успешно их реализовать. Поэтому одно из главных правил выбора стратегии состоит в том, что новые стратегии как в традиционных отраслях, так и в новых сферах бизнеса должны соответствовать накопленному потенциалу фирмы<sup>26</sup>.

Очевидно, что такая привязка к накопленному потенциалу фирмы ограничивает ее возможности стратегических действий. В условиях переходной экономики предприятиям, чей потенциал формировался в условиях социалистической плановой экономики, не всегда удается найти для себя перспективную рыночную нишу такого рода, чтобы в ней можно было применить накопленный опыт. Хуже того, даже при обновлении конкурентных стратегий в рамках традиционной деятельности накопленный опыт нередко оборачивается слабостью и мешает внедрению инноваций. Поэтому реструктуризация предприятий связана с систематическим преодолением ряда внутренних ограничений, возникающих в ходе реализации планируемой стратегии и смены организационных возможностей.

Традиционные теории, как, например, неоклассическая, придерживаются поведенческого постулата об инструментальной рациональности экономических агентов. Он базируется на предположении о доступности всей необходимой информации для правильной оценки агентами альтернатив и выбора из них

---

<sup>24</sup> Друкер П. Ф., *Управление, нацеленное на результаты*, Москва: Технологическая школа бизнеса, 1992.

<sup>25</sup> Пол Г., Дьянков С., Андерсон Р. Е., *Ук. соч.*

Lieberman I.W., *Op. cit.*

<sup>26</sup> Ансофф И., *Ук. соч.*

той, которая ведет к достижению поставленной цели<sup>27</sup>. На практике данное предположение соблюдается крайне редко.

Процесс принятия управленческих решений в условиях экономической действительности можно представить как отражение этой действительности с помощью чувственных и мысленных образов. Эти образы и их различные сочетания — не что иное, как модели объективного мира в сознании человека. Он только отражает концепции и взаимосвязи, которые использует затем, чтобы представить себе реальную систему. Мысленный образ — это модель. Все наши решения и действия определяются моделями. Вопрос заключается не в том, использовать или игнорировать модель, а состоит только в выборе между альтернативными моделями.

В данном разделе будут рассмотрены инструменты реструктуризации, которые использовали грузинские предприятия. Сопоставив инструментарий, результаты и те цели, которые ставят перед собой руководители предприятий, систему управления и систему ценностей (см. главу 2), можно судить о целенаправленности и осознанности политики реструктуризации, проводимой грузинскими предприятиями. В соответствии с ранее принятой классификацией, стратегии реструктуризации грузинских предприятий будут проанализированы с точки зрения техник краткосрочной (реактивной) и долгосрочной (глубокой) реструктуризации.

#### ***3.4.1. Мероприятия по краткосрочной (реактивной) реструктуризации***

Краткосрочная (реактивная) реструктуризация направлена на стабилизацию предприятия для обеспечения его выживаемости в краткосрочной перспективе и фокусируется на финансовой реорганизации долговых обязательств и собственного капитала, состава активов предприятия, юридических изменениях, отторжении активов и избавлении от стратегически менее важных подразделений (таблица 3.13). Краткосрочная реактивная реструктуризация связана с уменьшением объемов производства, сокращением рабочей силы и финансовых возможностей из-за потери рынков. В большинстве случаев краткосрочная реструктуризация связана с пассивным приспособлением предприятия к изменениям во внешней среде и носит адаптивный характер, означает применение достаточно общих подходов, применимых ко всем (или почти всем) предприятиям, и способных принести быстрый краткосрочный эффект.

Общей характерной чертой грузинских предприятий является фактическое отсутствие мероприятий по имущественной реструктуризации. 41% предприятий отреагировали на экономический кризис наиболее простым путем — сокращением численности занятых и, как традиционное продолжение, сокращением социальных расходов. Эти меры наиболее характерны для убыточных предприятий. Сокращение численности занятых произошло на 70% убыточных грузинских фирм и на 27% фирм с положительной прибылью.

---

<sup>27</sup> Львов Д.С. и др., *Институциональный анализ корпоративной формы предприятия*, «Экономическая наука современной России», № 3-4, 2000, с. 5-21.

**Таблица 3.13. Мероприятия по краткосрочной (реактивной) реструктуризации (распределение предприятий, в %)**

<b>Мероприятия по реструктуризации</b>	<b>Отсутствуют</b>	<b>Планируются</b>	<b>Осуществляются</b>	<b>Уже осуществлены</b>
1. Сокращение численности работающих	38,0	18,0	3,0	41,0
2. Сокращение социальных расходов	42,0	27,0	16,0	15,0
3. Выделение структурных подразделений в самостоятельные юридические лица	87,0	8,0	3,0	2,0
4. Снятие с производства нерентабельной продукции/услуг	76,0	8,0	5,0	11,0
5. Продажа ненужного имущества	52,0	21,0	12,0	15,0
6. Сдача в аренду лишнего имущества	54,0	24,0	8,0	14,0
7. Приобретение имущества в аренду или лизинг	82,0	2,0	3,0	13,0
8. Организация дочернего предприятия	83,0	7,0	5,0	5,0
9. Организация совместного предприятия	74,0	17,0	1,0	8,0
10. Продажа дочерних предприятий, филиалов или долей в них	92,0	5,0	-	3,0
11. Разделение предприятия на два или более самостоятельных юридических лица	91,0	4,0	2,0	3,0
12. Преобразование предприятия в холдинг	98,0	2,0		
13. Пролонгация либо списание задолженности	88,0	7,0	2,0	3,0
14. Обмен задолженности перед банками (поставщиками) перед банками или поставщиками на акции (доли) своего предприятия	95,0	5,0	-	-
15. Покупка долей (акций) или других предприятий целиком	91,0	5,0	2,0	2,0
16. Получение кредитов для погашения уже имеющихся долгов	88,0	7,0	-	5,0
17. Продажа акций (долей) своего предприятия	79,0	16,0	3,0	2,0
18. Слияние (объединение) с другим предприятием	92,0	8,0	-	-

Проценты суммируются в рядах.

Далее наиболее распространены такие техники, как продажа и (или) сдача в аренду лишних активов, приобретение имущества в аренду либо лизинг и снятие с производства нерентабельной продукции. Это очевидно, так как производственные мощности предприятий недогружены (таблица 3.14). Даже на



предприятиях с положительной прибыльностью уровень загрузки мощностей не достигает 50%, на остальных — не достигает 30%. В целом, однако, можно отметить тенденцию к увеличению загрузки производственных мощностей, т.е. меры по реструктуризации начинают приносить плоды.

**Таблица 3.14. Уровень использования производственных мощностей предприятия (в %)**

Период	Группы предприятий			
	Вся выборка	Прибыль	Безубыточность	Убытки
1. В советские времена	92,8	92,8	92,8	92,5
2. В 2000 г.	34,8	45,3	23,6	26,3
3. В 2001 г.	37,2	47,2	27,1	28,7

В отраслевом разрезе ситуация выглядит еще более неоднородно (таблица 3.15). В ряде отраслей (горнодобывающая, электроэнергетика) падение производства произошло практически в 10 раз и находится на уровне 10% мощности.

**Таблица 3.15. Уровень использования производственных мощностей предприятия по отраслям промышленности (в %)**

Отрасль	Период		
	В советские времена	В 2000 г.	В 2001 г.
1. Горнодобывающая	80,0	8,0	10,0
2. Топливная	100,0	47,5	55,0
3. Электроэнергетика	100,0	8,8	9,8
4. Химическая и нефтехимическая	95,0	41,0	43,5
5. Машиностроение и металлообработка	98,6	17,1	21,6
6. Лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная	92,0	26,2	28,0
7. Промышленность строительных материалов	92,7	42,9	42,5
8. Легкая	93,1	49,0	47,9
9. Пищевая	90,4	36,9	42,1
10. Мукомольно-крупяная и комбикормовая	93,3	26,2	25,8
11. Художественные и керамические изделия	87,5	34,3	36,3
12. Полиграфия	95,0	65,0	65,0
В целом по выборке	92,3	34,8	37,2

Несмотря на то, что более половины (61%) руководителей рассматривают высокую задолженность как фактор, препятствующий эффективному функционированию предприятий, ими не задействованы техники финансовой реструктуризации, связанные с использованием инструментов фондового рынка и техники реструктуризации долговых обязательств. Каковы причины? Скорее всего, это отсутствие соответствующей институциональной базы, низкий уровень развития финансового и фондового рынков и достаточно низкая инвестиционная привлекательность экономики Грузии в целом, обусловленная наличием военных и политических конфликтов.

### 3.4.2. Мероприятия по долгосрочной (глубокой) реструктуризации

Долгосрочная (глубокая) реструктуризация обычно осуществляется собственником, который напрямую участвует в принятии стратегических решений, и касается новых продуктов и развития рынка, инвестиций, налаживания процессов и систем производства и распределения продукции (таблица 3.16). Она носит активный и целенаправленный характер, предполагает специальные для различных отраслей виды деятельности, где результаты могут быть достигнуты постепенно, путем ряда изменений в производстве, технологии, распределении, источниках сырья, маркетинговых и информационных системах. Фактически это означает индивидуальную постановку диагноза и «лечение» для каждого предприятия.

**Таблица 3.16. Мероприятия по долгосрочной (глубокой) реструктуризации (распределение предприятий, в %)**

Мероприятия по реструктуризации	Отсутствуют	Планируются	Осуществляются	Уже осуществлены
1. Изменение организационной структуры (ликвидация некоторых подразделений, образование новых)	40,0	24,0	7,0	29,0
2. Изменение структуры занятости	48,0	20,0	12,0	20,0
3. Внедрение новых форм продвижения товара	23,0	42,0	24,0	11,0
4. Создание новых каналов распределения	42,0	35,0	18,0	5,0
5. Привлечение внешних инвесторов	44,0	47,0	6,0	3,0
6. Приобретение нового оборудования	23,0	48,0	14,0	15,0
7. Внедрение новых технологий производства	18,0	55,0	11,0	16,0
8. Повышение качества продуктов/ услуг	6,0	29,0	40,0	25,0
9. Освоение новой продукции	24,0	37,0	31,0	8,0
10. Обновление существующей продукции	19,0	33,0	38,0	10,0
11. Нахождение новых сегментов рынка	28,0	47,0	21,0	4,0
12. Обучение персонала	42,0	18,0	18,0	22,0
13. Совершенствование организации труда	14,0	36,0	24,0	26,0
14. Изменение системы оплаты и мотивации труда	32,0	44,0	11,0	13,0
15. Повышение трудовой дисциплины	12,0	26,0	31,0	31,0
16. Изменение системы оценки персонала	53,0	33,0	5,0	9,0

Проценты суммируются в рядах.

При проведении долгосрочной реструктуризации упор делается на переобучение и изменение мотивации людей, которые являются основными двигателями для достижения роста объема продаж, прибыльности и конкурентоспособности.

сти. Для долгосрочной реструктуризации обычно требуются финансовые ресурсы — не только текущие оборотные средства, но и для капитальных инвестиций. Более того, требуется опыт, управленческие, технические и предпринимательские навыки. Глубокая долгосрочная реструктуризация включает замену устаревшего оборудования, открытие новых производственных линий, освоение новых рынков и осуществление новых управленческих и бизнес-стратегий, закрытие или, наоборот, расширение предприятий. Подобная реструктуризация в конечном счете приводит к росту выпуска продукции и созданию новых рабочих мест.

Активная реструктуризация должна происходить после приватизации. Этот вид реструктуризации лучше всего может осуществить частный владелец, поскольку он знает, какое необходимо купить оборудование, какие производства следует закрыть, а какие — расширить, и каких работников следует нанять, а каких, если необходимо, уволить. В идеале частный владелец обладает управленческими навыками, необходимыми для осуществления решений по реструктуризации и превосходящими возможности государства. Он также имеет здоровый личный интерес в успехе предприятия, поскольку на карту поставлены его собственные деньги.

Мероприятия по долгосрочной реструктуризации грузинскими предприятиями используются более активно. В первую очередь, это завершённые мероприятия, связанные с реорганизацией предприятий (29%) и изменением структуры занятости (20%). В целом, политика в отношении персонала включает в себя обучение (22%), совершенствование организации труда (26%), изменение системы оплаты и мотивации (13%) и традиционные для постсоветских предприятий мероприятия по повышению трудовой дисциплины (31%).

В отдельную группу выделены мероприятия по повышению качества продукции, в которые вовлечено 65% опрошенных предприятий. Однако всего 15% предприятий отметили, что уже приобрели новое оборудование, либо закончили внедрение новых технологий (16%). Находит подтверждение гипотеза о том, что в силу производственных стереотипов предприятия продолжают на новом оборудовании производить старую продукцию — лишь 8% отметили, что уже освоили выпуск новой продукции, а 10% — осуществили обновление имеющейся. Многие руководители осознают тупиковость такого пути и осуществляют мероприятия по освоению новой и обновлению имеющейся продукции (31% и 38% соответственно). 28% опрошенных фирм отметили рост ассортимента выпускаемой продукции. В целом, обращает на себя внимание растущая маркировка грузинских фирм, которые осуществляют мероприятия по внедрению новых форм продвижения (24%) и заняты созданием новых каналов распределения (18%).

Рассмотрим более подробно осуществлённые мероприятия по глубокой реструктуризации в разрезе групп предприятий с различной прибыльностью (таблица 3.17).

Убыточные предприятия проявили более высокую активность по проведению реорганизации, изменению структуры занятости, внедрению новых форм продвижения, созданию новых каналов распределения, привлечению иностранных инвестиций, повышению качества, поиску новых сегментов рынка, обучению персонала, повышению трудовой дисциплины... Но при всем при

этом они остались убыточными. Подобная активность убыточных предприятий есть ни что иное, как реакция на кризис и подобное поведение характерно для любой экономики. Когда все хорошо, можно ничего не делать. Когда все плохо — в ход идут все средства, однако меры могут быть запоздалыми. Эффективная система управления означает не оперативное и активное реагирование на кризис, а активную деятельность, направленную на предотвращение кризисной ситуации.

**Таблица 3.17. Осуществленные мероприятия по долгосрочной (глубокой) реструктуризации в разрезе групп предприятий (распределение предприятий, в %)**

Мероприятия по реструктуризации	Группы предприятий			
	Вся выборка	Прибыль	Безубыточность	Убытки
1. Изменение организационной структуры (ликвидация некоторых подразделений, образование новых)	40,0	29,2	17,2	43,5
2. Изменение структуры занятости	20,0	18,8	6,9	39,1
3. Внедрение новых форм продвижения товара	11,0	10,4	3,4	21,7
4. Создание новых каналов распределения	5,0	6,3	-	8,7
5. Привлечение внешних инвесторов	3,0	2,1	-	8,7
6. Приобретение нового оборудования	15,0	25,0	3,4	8,7
7. Внедрение новых технологий производства	16,0	22,9	3,4	17,4
8. Повышение качества продуктов/ услуг	25,0	22,9	20,7	34,8
9. Освоение новой продукции	8,0	12,5	3,4	4,3
10. Обновление существующей продукции	10,0	14,6	3,4	8,7
11. Нахождение новых сегментов рынка	4,0	2,1	3,4	8,7
12. Обучение персонала	22,0	22,9	17,2	26,1
13. Совершенствование организации труда	26,0	25,0	27,6	26,1
14. Изменение системы оплаты и мотивации труда	13,0	14,6	13,8	8,7
15. Повышение трудовой дисциплины	31,0	22,9	37,9	39,1
16. Изменение системы оценки персонала	9,0	10,4	6,9	8,7

## **4. Занятость, оплата труда и трудовые отношения на промышленных предприятиях Грузии**

### **4.1. Введение**

Как и в других странах переходной экономики, рыночные реформы резко изменили всю совокупность социально-трудовых отношений на предприятиях Грузии. Направления этих изменений в общем виде можно свести к следующим:

– предприятия освобождаются от социальных функций и объектов социальной инфраструктуры;

– на предприятиях началось высвобождение избыточной (социальной) занятости, характерной для трудоемкой экономики социализма. Рабочая сила постепенно превращается в фактор производства, эффективность использования которого начинает оказывать воздействие на результаты деятельности хозяйственного субъекта. Это означает, что происходят процессы не только оптимизации величины предприятий по численности занятых, но и рационализации занятости, то есть изменения структуры использования рабочей силы на предприятиях;

– меняется характер трудовых отношений на предприятии и возникает потребность в институциональном оформлении независимых субъектов этих отношений, прежде всего представляющих интересы наемного труда на предприятии.

Процессы в сфере занятости, оплаты труда и трудовых отношений на приватизированных промышленных предприятиях Грузии следует рассматривать в контексте специфики протекания и темпов рыночных преобразований в экономике страны в целом.

На фоне довольно глубокого реформирования сферы макроэкономического регулирования ситуация в области социально-трудовых отношений на предприятиях Грузии кажется лишь в минимальной степени затронутой этими преобразованиями.

С одной стороны, существует правовой вакуум в сфере, регулирующей права работника в его отношениях с работодателем. Отрывочность и слабая взаимоувязанность законодательного обеспечения, а также формальное действие многих устаревших норм не позволяют использовать их на практике для разрешения конкретных проблем, возникающих в связи с положением работника на предприятии. Речь идет о том, что эти вопросы в Грузии до настоящего времени регулируются КЗоТом СССР (от 1973 г.), а также до самого последнего времени регулировались законом о занятости 1991 г. Многие нормы, записанные в этих и других устаревших (и до сих пор не отмененных) документах, в настоящее время не только не могут применяться, но и в ряде случаев вступают в противоречие с конкретной практикой, что приводит к ущемлению прав наемных работников. Законодательная необеспеченность этой сферы и развал органов контроля становятся источниками сохранения огромной нелегальной занятости, массового нарушения прав наемных работников, произвола работодателей и т.д.

При отсутствии же законодательного регулирования общих вопросов не могут действовать и такие новые принятые парламентом законодательные акты, как законы о коллективных трудовых соглашениях (1997 г.) и о разрешении коллективных трудовых споров (1998 г.).

Формально принятый еще в 1997 г. закон о профсоюзах также еще пока не стал инструментом развития реального представительства интересов наемных работников на предприятиях. В результате в настоящее время в отношениях социального партнерства резко выражено доминирование стороны работодателя. А отсутствие институционально-правовой базы построения трехсторонних отношений (работник — работодатель — государство), адекватной формирую-

щейся в Грузии рыночной системе, лишь усугубляет эту ситуацию и вызывает развитие негативных процессов в сфере трудовых отношений.

Негативное воздействие отмеченных выше черт становления новых трудовых отношений в Грузии усугубляется особенностями национального рынка труда, характеризующегося высокой безработицей (трудоизбыточностью), в том числе и среди квалифицированных работников, и широким распространением теневой (полутеневой) занятости и оплаты труда, в том числе в промышленности, а также сохранением свойственной практически всем странам бывшего СССР крайне низкой стоимости рабочей силы. Эти черты оказывают сильное воздействие на поведение предприятий, что, в частности, объясняется практическим бездействием инструментов государственной политики занятости, регулирующих рынок рабочей силы. Формально существующие в стране институты этой политики (Фонд занятости и службы трудоустройства) не оказывают существенной помощи предприятиям ни в плане предложения квалифицированных кадров, необходимых предприятиям для проведения реструктуризации занятости, ни в плане подготовки и переподготовки кадров.

## **4.2. Процессы в сфере занятости на приватизированных предприятиях**

### ***4.2.1. Отраслевая структура, концентрация, особенности динамики численности занятых на предприятиях***

Анализ ситуации в сфере занятости и трудовых отношений в Грузии следует начать с констатации того простого факта, что глубокий трансформационный спад, прежде всего в промышленном производстве, привел к резкому сокращению численности занятых, пополнивших собой армию безработных. Численность занятых в промышленности в целом сократилась за годы системной трансформации примерно в три раза, а доля занятых в промышленности снизилась с 20,3 % в 1990 г. до 6,8% в 1999 г.<sup>28</sup> (уровень производства в промышленности в 1999 г. составил примерно 16% от уровня 1990 г.). В 2000 г. не функционировало 598 из 2713 промышленных предприятий Грузии (государственных и частных), или 22% от их общего числа. Вместе с тем на начальном этапе трансформации предприятия сокращали численность занятых медленнее, чем падали объемы производства, и сохранялась относительная инерционность динамики занятости (что в Грузии, как и в других странах бывшего СССР, привело к значительному падению производительности труда).

Если в первой половине 90-х гг. процессы обвального снижения занятости были обусловлены главным образом социально-политическими конфликтами на территории страны и распадом привычных экономических связей, то во второй половине прошедшего десятилетия динамика занятости на промышленных предприятиях все в большей мере стала определяться характером и интенсив-

---

<sup>28</sup> По данным *Statistical Yearbook of Georgia 2000*. При сопоставлении показателей с большим временным разрывом следует иметь в виду, что в Грузии изменилась система статистического учета, в том числе и занятости в промышленности. Если показатели конца 80-х – начала 90-х гг. опирались на отчетность предприятий и организаций, то, начиная с 1998 г., это расчетные показатели, на базе опросов репрезентативной выборки.

ностью процессов рыночной трансформации в Грузии и формируемой ими экономической средой. И хотя объемы промышленного производства в целом, начиная с 1996 г., демонстрируют положительную динамику (исключением является 1998 г.), численность занятых в отрасли в целом не возрастает.

**Таблица 4.1. Занятость и уровень оплаты труда по отраслям промышленности**

Отрасль промышленности	Число занятых на 01.10.2001	Доля занятых в общей численности, %	Число предприятий	Среднее число занятых на предприятиях отрасли	Средняя зарплата работников в месяц, лари
1. Горнодобывающая			1		170
2. Топливная	265	3,2	2	133	140
3. Электроэнергетика	124	1,5	4	31	61
4. Metallургическая	68	0,8	1	68	130
5. Химическая и нефтехимическая	295	3,6	3	98	87
6. Машиностроение и металлообработка	1667	20,1	10	167	136
7. Лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная	317	3,8	10	32	115
8. Промышленность строительных материалов	1059	12,7	16	66	128
9. Легкая	2152	25,9	15	143	106
10. Пищевая	1855	22,3	25	77	97
11. Мукомольно-крупяная и комбикормовая	206	2,5	6	34	77
12. Художественные и керамические изделия	227	2,7	4	57	70
13. Полиграфия	72	0,9	3	24	182
Всего	8307	100	100	85	110

Сектор приватизированных предприятий по мере экономической стабилизации и выхода на положительную динамику роста под давлением рынка в конце 90-х гг. характеризовался некоторым (хотя и не слишком динамичным) снижением численности занятых. Данные настоящего обследования приватизированных предприятий подтверждают эту тенденцию: численность занятых анализируемой выборки за два последних года снизилась на 2,6%. Общее представление о структуре занятости и оплате труда на предприятиях анализируемой выборки дают таблицы 4.1 и 4.2.

Приведенные данные показывают, что численно в данной выборке преобладают мелкие предприятия: на предприятия с числом занятых до 50 человек приходится более 40% фирм, а до 80 занятых — более 61%. На средних предприятиях (от 51 до 120 человек) занято около 25% рабочей силы. В то же время по доле в численности занятых резко преобладают крупные предприятия (более 121 человека), что свидетельствует о сохранении высокой концентрации

занятости, свойственной еще социалистическому этапу развития. Вместе с тем, даже динамика занятости за неполных два последних года (то есть за период, когда постепенно начинают давать первые результаты мероприятия по проведению структурных преобразований на предприятиях) показывает, что происходит снижение среднего размера предприятия по численности занятых (с 90 до 85 человек). За последние неполных два года резко снизился средний размер предприятия в металлургии (со 116 человек до 68), довольно интенсивно шли эти процессы в промышленности строительных материалов (с 76 до 66 человек), в пищевой промышленности (с 92 до 77), в мукомольной (с 47 до 34), в полиграфии (с 37 до 24). Единственной отраслью, где концентрация занятости возросла (со 130 до 143 чел.), была легкая промышленность — по-видимому, за счет внедрения в эту отрасль иностранного капитала и/или размещения на отдельных грузинских швейных предприятиях крупных зарубежных заказов.

**Таблица 4.2. Численность занятых и уровень оплаты труда по предприятиям различного размера**

Категория по численности занятых	Всего занято, чел.	Доля в общей численности занятых, %	Средняя численность занятых на предприятии	Доля в числе предприятий, %	Средняя зарплата, лари
1. 5-20 чел.	579	7,0	18	33,3	104
2. 21-50 чел.	576	6,9	34	17,2	90
3. 51-80 чел.	1408	16,9	67	21,2	98
4. 81-120 чел.	823	9,9	91	9,1	140
5. 121-200 чел.	1471	17,7	134	11,1	119
6. Более 200 чел.	3450	41,5	493	8,1	151
Всего	8307	100	85	100	110

Среди отраслей, где в среднем выше доля крупных предприятий, — топливная, машиностроение и металлообработка, а также легкая промышленность. При этом нужно иметь в виду, что высокая концентрация занятости, например, на предприятиях машиностроения и металлообработки, связана с одним единственным крупным предприятием (1200 занятых), в то время как остальные преимущественно относятся к категории мелких и средних (на 80% предприятий занято до 80 человек). Аналогично выглядит и концентрация занятости в пищевой промышленности, где три крупных предприятия соседствуют с большим числом мелких и средних.

В структуре занятости почти 50% приходится на легкую и пищевую промышленность, а если к ним добавить машиностроение и металлообработку, то на эти три отрасли в настоящей выборке приходится около 68% всех занятых. Поскольку в настоящей выборке представлены предприятия традиционно крупнейших промышленных центров страны (Тбилиси, Рустави, Кутаиси, Батуми, Зестафони), то сказанное позволяет с достаточно высокой степенью уверенности утверждать, что анализируемая выборка приватизированных предприятий характеризует принципиальные изменения структуры занятости в промышленности, выражающиеся, во-первых, в переориентации на отрасли, в большей мере связанные с местными ресурсами и потребностями, и, во-вторых, в посте-



пенном формировании более рациональной для такой небольшой страны, как Грузия, структуры предприятий с точки зрения их размеров. Речь идет о том, что ушли в прошлое промышленные гиганты, ориентированные на нужды огромного пространства СССР.

#### **4.2.2. Адаптация численности занятых и подходы к реструктуризации занятости на приватизированных предприятиях**

Для того, чтобы ответить на вопрос, в какой мере приватизация повлияла в последние годы на динамику численности занятых на предприятиях Грузии, сравним ответы респондентов на вопросы относительно общей динамики занятости и ее динамики, непосредственно связанной с проведенной на предприятии приватизацией. Изменение численности занятых за последние два-три года показали 52% предприятий, в то время как эту динамику прямо увязывают с процессами приватизации лишь 15% предприятий<sup>29</sup>. Это позволяет сделать вывод о том, что сама по себе приватизация непосредственно не оказывает принципиального влияния на динамику (рационализацию) занятости, как и в более общем виде, на эффективность использования факторов производства на предприятиях. Очевидно, дело не столько в формальном изменении отношений собственности, сколько в общей стратегии рыночного поведения предприятий.

Как и в других странах постсоветского пространства, первой реакцией значительной части предприятий на рыночную трансформацию экономической среды стала адаптация численности занятых к изменяющимся условиям, что выразилось в довольно интенсивных изменениях численности работников, отмечавшихся даже за относительно непродолжительный период времени. Снижение численности занятости после приватизации отмечают 46% респондентов, 42% говорят, что она после приватизации не изменилась и 12% отмечают рост занятости. При общем небольшом снижении числа занятых по выборке (5,5%), на предприятиях, где численность занятых сокращалась, средняя величина этого снижения была довольно значительной (около 22%), а на предприятиях, где численность возрастала, средняя величина роста численности занятых оказалась скромнее — лишь 12%.

Интенсивнее всего снижалась численность занятых на предприятиях металлургии (предприятия этой отрасли за последние два года потеряли в среднем более 40% своего кадрового состава), в полиграфии, мукомольной и комбикормовой промышленности (около 23%), электроэнергетике (около 5%). Снижение занятости в пищевой промышленности и промышленности строительных материалов было незначительным (от 1 до 5%). Рост занятости особенно заметен был на предприятиях легкой промышленности (5%), несколько возросла она в топливной промышленности (2%). Предприятия остальных отраслей не показали принципиального изменения числа занятых. Однако за средними данными по отраслям стоит довольно значительная дифференциация, что отражает крайне пеструю картину в развитии этих

<sup>29</sup> Процесс рыночных преобразований на предприятиях, на наш взгляд, было бы точнее оценивать на основе ответов респондентов о состоянии предприятия после проведения на нем приватизации, учитывая различные сроки ее проведения на различных предприятиях. Далее в настоящем разделе мы будем главным образом опираться на ответы руководителей, характеризующие динамику соответствующих переменных после проведения приватизации на предприятии.

крайне пеструю картину в развитии этих процессов на различных предприятиях каждой конкретной отрасли. Так, например, дифференцированной выглядит ситуация в машиностроении и металлообработке: при минимальной динамике численности занятых половина предприятий отрасли регистрирует снижение занятости, а на части наблюдается ее рост.

**Таблица 4.3. Отраслевая структура изменения числа работников после приватизации (акционирования) предприятия**

Отрасль промышленности	Снизилось		Не изменилось		Возросло	
	Число предприятий	% предпр. в данной отрасли	Число предприятий	% предпр. в данной отрасли	Число предприятий	% предпр. в данной отрасли
1. Горнодобывающая	1	100,0				
2. Топливная					2	100,0
3. Электроэнергетика	3	75,0	1	25,0		
4. Металлургическая	1	100,0				
5. Химическая и нефтехимическая	1	33,3	2	66,7		
6. Машиностроение и металлообработка	5	50,0	5	50,0		
7. Лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная	2	20,0	5	50,0	3	30,0
8. Промышленность строительных материалов	7	43,8	6	37,5	3	18,8
9. Легкая	8	53,3	6	40,0	1	6,7
10. Пищевая	12	48,0	11	44,0	2	8,0
11. Мукомольно-крупяная и комбикормовая	5	83,3	1	16,7		
12. Художественные и керамические изделия			3	75,0	1	25,0
13. Полиграфия	1	33,3	2	66,7		
Всего	46	46,0	42	42,0	12	12,0

Отраслевое распределение снижения занятости на предприятиях выборки в целом отражает закономерный процесс изменений структуры производства, связанный с освобождением ее от тяжелых материалоемких производств (см. таблицу 4.3). Выше всего доля предприятий, увеличивших число занятых после приватизации, в лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности (25%), в промышленности строительных материалов (25%), а также в пищевой и топливной (по 16,7%). В мукомольной и комбикормовой промышленности в подавляющем большинстве случаев снижение занятости было связано с падением объемов производства, что также легко объяснимо особенностями развития предприятий АПК Грузии в последние годы. Снижение занятости в пищевой промышленности и на части предприятий легкой, по всей вероятности, связано с реструктуризацией этих предприятий.

Характерно, что наиболее интенсивно «теряли» занятость средние предприятия (от 50 до 120 человек занятых) — в среднем на 10-14%, в то время как наиболее крупные характеризовались ее приростом (в среднем на 26%). Соот-

ветственно среди предприятий, где численность занятых после приватизации увеличилась, была довольно высока доля крупных предприятий: на предприятия с числом занятых более 120 человек приходится 50% числа предприятий, где отмечается рост занятости (см. таблицу 4.4).

**Таблица 4.4. Изменение числа работников после приватизации (акционирования) на предприятиях различной величины**

Категория по численности занятых	Снизилось		Не изменилось		Возросло	
	Число предпр.	%	Число предпр.	%	Число предпр.	%
1. 5-20 чел.	16	48,5	16	48,5	1	3,0
2. 21-50 чел.	9	52,9	7	41,2	1	5,9
3. 51-80 чел.	9	42,9	10	47,6	2	9,5
4. 81-120 чел.	2	22,2	5	55,6	2	22,2
5. 121-200 чел.	6	54,5	2	18,2	3	27,3
6. Более 200 чел.	3	37,5	2	25,0	3	37,5
Всего	45	45,5	42	42,4	12	12,1

Характерной чертой начального этапа трансформации, проявляющейся в Грузии так же, как и в других странах бывшего СССР, является то, что на фоне положительной (хотя и снижающейся в последние два-три года) динамики промышленного производства снижение численности занятых далеко не во всех случаях связано с повышением эффективности использования трудового потенциала предприятия и чаще всего отражает лишь пассивное приспособление предприятия к ухудшающимся условиям хозяйствования (см. таблицу 4.5). Вместе с тем, намечаются и зоны роста, где снижению численности сопутствует рост производства. При этом для значительной части предприятий выборки характерно отсутствие каких-либо изменений, что в принципе говорит о преобладании среди предприятий выжидательной стратегии в отношении рационализации занятости. Рост производства отмечается лишь на 23% предприятий, в том числе на 17% этих предприятий этому росту сопутствует увеличение занятости. В качестве позитивного момента отметим, что в выборке отсутствуют предприятия, где росту числа занятых сопутствовало бы снижение объемов производства.

Большинство предприятий, где после приватизации произошло снижение численности занятых, характеризуется ухудшением экономических показателей. По основным экономическим параметрам (изменение объемов и эффективности производства, производительности труда, себестоимости продукции, балансовой прибыли, рентабельности производства и др.) большинство руководителей этой группы предприятий констатировали ухудшение или по меньшей мере неизменность ситуации. Улучшение экономической ситуации регистрируется лишь на 1/5 предприятий данной группы, в то время как ту или иную степень ухудшения ситуации отмечает половина таких предприятий. Это подтверждает приведенный выше тезис, что снижение занятости не являлось отражением коренной перестройки на предприятиях, а в абсолютном большинстве случаев отражало пассивное приспособление предприятий к ухудшавшейся в эти годы экономической конъюнктуре. Ситуация среди предприятий, увеличивших занятость после приватизации, выглядела предпочтительнее: улучшение ситуации реги-

стрировалось на 83% предприятий данной группы, а ухудшение положения — лишь на 8,3% предприятий. И хотя, как видно из таблицы 4.5, это касалось всего 12% предприятий выборки, сказанное позволяет говорить о том, что именно эта группа является своеобразным авангардом развития промышленного производства. Что касается группы предприятий, где численность занятых не изменилась, то ту или иную степень улучшения или ухудшения экономического положения отмечает примерно равное число предприятий (по 30% предприятий данной группы), а основная масса не демонстрирует каких-либо изменений в этом отношении.

**Таблица 4.5. Динамика занятости и динамика производства после приватизации**

Изменение числа работников после приватизации	Изменение объема производства в течение последних двух-трех лет			
	Снижение	Без изменений	Рост	Итого
Снижение:				
1. Число предприятий	22	17	7	46
2. %	47,8	37,0	15,2	100,0
Без изменений:				
1. Число предприятий	4	26	12	42
2. %	9,5	61,9	28,6	100,0
Рост:				
1. Число предприятий		8	4	12
2. %		66,7	33,3	100,0
Итого:				
1. Число предприятий	26	51	23	100
2. %	26,0	51,0	23,0	100,0

Более детальное рассмотрение ситуации на предприятиях, где изменению занятости после приватизации сопутствует положительная динамика роста производства, позволяет сделать вывод о том, что процесс адаптации численности занятых к новым условиям хозяйствования на предприятиях пока находится в самом начале и на настоящий момент прямо не связан с формальным изменением отношений собственности. К настоящему времени такая связь прослеживается лишь в отношении крайне незначительной части приватизированных грузинских предприятий. В тех немногочисленных случаях, где этот процесс очевиден, в той или иной мере идут процессы стратегической реструктуризации в направлении модернизации производства и организации труда, часто на основе привлечения внешних (иностраных) инвесторов.

Характер процессов адаптации и реструктуризации занятости во многом определяется исходным состоянием трудового потенциала предприятий к началу приватизации. Дело в том, что резкое сокращение численности занятых в ходе трансформационного спада не было связано с рационализацией занятости на предприятиях. Как показывает опыт стран переходной экономики, как правило, с предприятий увольняются наиболее **активные, квалифицированные кадры**, которые могут найти себе применение в других, более выгодных сферах приложения своего труда. В результате к точке достижения макроэкономической стабилизации и к началу преодоления трансформационного спада (выходу

на положительную динамику роста и к этапу приватизации) предприятия, потеряв значительную часть кадрового состава, подошли с хотя и со в меньшей степени раздутой численностью занятых, однако с крайне нерациональной ее структурой. Сокращение численности занятых — первый, хотя и необходимый, шаг в адаптации структуры занятости на предприятиях к требованиям рынка. Вторым шагом, который пока для 2/3 предприятий еще впереди, является проведение более глубокой перестройки структуры занятости — как в плане повышения уровня квалификации работников всех звеньев производства и управления, так и с точки зрения формирования рациональных пропорций между управленческим персоналом и работниками, занятыми непосредственно на производстве.

Поэтому первые шаги в реструктуризации занятости предприятий, попавших в жесткие рыночные условия хозяйствования, были связаны не только с попытками рационализации (сокращения) общей численности занятых, но и с приведением в соответствие кадрового состава предприятий с требованиями развития производства. Абсолютное большинство предприятий (90%) (см. таблицу 4.6) избавлялось от низкоквалифицированных кадров, более половины сокращало также кадры со средней квалификацией, и в то же время 88% предприятий принимало на работу высококвалифицированных работников. При этом наем квалифицированной рабочей силы касался не только предприятий, увеличивающих занятость, но также и тех, где число занятых снижалось (на 71% из этих предприятий), в то время как рабочую силу со средней квалификацией эти предприятия в основном (72%) увольняли.

Это обстоятельство касается прежде всего управленческого персонала предприятий: абсолютное большинство предприятий выборки показали, что недостаточная квалификация высшего (66% предприятий), среднего и низшего (67%) управленческого персонала является серьезным фактором, препятствующим эффективному функционированию предприятия. Отрицательное влияние низкой квалификации рядовых работников предприятия также очень существенно (на его высокое значение указали 60% предприятий выборки). При этом 90% таких ответов дали предприятия, которые после проведения приватизации увольняли низкоквалифицированных работников.

О недостаточно активной стратегии предприятий в отношении реструктуризации занятости и повышения уровня квалификации их работников свидетельствует тот факт, что несмотря на отмеченный выше серьезный дефицит квалифицированного управленческого персонала, мероприятия по повышению его квалификации проводятся (или уже проведены) лишь на 40% предприятий, а на предприятиях, отметивших недостаток квалификации как серьезный фактор, тормозящий развитие, такие предприятия осуществлены (или осуществляются) лишь в 37-38% случаев. Следовательно, дефицитность квалифицированного персонала, особенно руководящего, в настоящее время является (и еще долгое время будет оставаться) основной проблемой реструктуризации занятости на предприятиях.

В связи с этим интересно отметить различную **стратегию предприятий в отношении подготовки квалифицированных кадров** для нужд развития производства. Характерно, что на 54% предприятий, где численность занятых после акционирования снижалась, мероприятия по обучению персонала отсут-

ствовали, на 8,7% — планировались и на 13% — только начали осуществляться. С другой стороны, там, где занятость росла, такие мероприятия осуществлялись или уже были осуществлены на 58% таких предприятий (хотя для данной категории можно отметить некоторое «запаздывание» в осуществлении подготовки кадров, поскольку доля предприятий, где такие мероприятия уже осуществлены, в 2,5 раза ниже, чем тех, где они только осуществляются). Предприятия же, где численность занятых не изменилась, занимают промежуточное положение: на 62% такие мероприятия отсутствуют или планируются, однако доля уже осуществленных мероприятий довольно высока — 21,4% предприятий этой категории.

**Таблица 4.6. Отраслевое распределение потребностей в рабочей силе после приватизации**

Отрасль промышленности	Работников с низкой квалификацией				Работников средней квалификации				Высококвалифицированных работников			
	увольняли		принимали		увольняли		принимали		увольняли		принимали	
	Число предпр.	% предприятий выборки	Число предпр.	% предприятий выборки	Число предпр.	% предприятий выборки	Число предпр.	% предприятий выборки	Число предпр.	% предприятий выборки	Число предпр.	% предприятий выборки
1. Горнодобывающая	1	100,0					1	100,0			1	100,0
2. Топливная	1	100,0					1	100,0			1	100,0
3. Электроэнергетика	4	100,0			1	100,0			1	33,3	2	66,7
4. Metallургическая	1	100,0			1	100,0						
5. Химическая и нефтехимическая	2	66,7	1	33,3	1	50,0	1	50,0	1	33,3	2	66,7
6. Машиностроение и металлообработка	5	100,0			1	100,0			1	25,0	3	75,0
7. Лесная и деревообрабатывающая	8	80,0	2	20,0	1	11,1	8	88,9			9	100,0
8. Промышленность строительных материалов	13	92,9	1	7,1	4	50,0	4	50,0			11	100,0
9. Легкая	12	92,3	1	7,7	6	85,7	1	14,3	4	30,8	9	69,2
10. Пищевая	18	85,7	3	14,3	9	52,9	8	47,1	1	4,3	22	95,7
11. Мукомольно-крупяная и комбикормовая	6	100,0			3	75,0	1	25,0	1	33,3	2	66,7
12. Художественные и керамические изделия	4	100,0									4	100,0
13. Полиграфия	1	100,0			1	100,0					1	100,0
Всего	76	90,5	8	9,5	28	52,8	25	47,2	9	11,8	67	88,2

Сказанное позволяет сделать вывод, что сокращение занятости на большинстве предприятий было связано прежде всего с сокращением низкоквалифицированной рабочей силы, а положительная динамика развития — в той или иной мере с проведением мероприятий по подготовке персонала.

Если чисто количественные изменения численности занятых после приватизации позволяют проследить заметную корреляцию положения предприятия и

освобождения предприятий от излишней занятости, то в отношении более глубоких изменений в направлении повышения эффективности использования рабочей силы (изменения структуры занятости на предприятиях) такой вывод делать пока преждевременно. В целом по выборке такие изменения на 68% предприятий отсутствуют или только планируются, и лишь в подгруппе предприятий, где численность занятых снижается, такие мероприятия проводятся относительно чаще (хотя и здесь на 54% предприятий они отсутствуют). В «авангардной» подгруппе, где численность занятых возрастает, такие мероприятия проводятся лишь на 16,7% предприятий.

Вывод о том, что к настоящему времени процессы в сфере занятости на приватизированных предприятиях ограничивались в основном только наведением элементарного порядка и не затрагивали глубинных процессов повышения эффективности использования и мотивации фактора занятости в общем виде можно проследить на основе анализа таблицы 4.7.

**Таблица 4.7. Мероприятия по стратегической реструктуризации в сфере занятости и оплаты труда (количество предприятий)**

Мероприятия	Отсутствуют	Планируются	Осуществляются	Уже осуществлены
1. Обучение персонала	42	18	18	22
2. Совершенствование организации труда	14	36	24	26
3. Изменение системы оплаты и мотивации труда	32	44	11	13
4. Повышение трудовой дисциплины	12	26	31	31
5. Сокращение социальных расходов	42	27	16	15
6. Изменение системы оценки персонала	53	33	5	9

О том, что процессы высвобождения излишней занятости и тем более **рационализации использования рабочей силы** пока далеко не завершены, свидетельствует тот факт, что даже на предприятиях, где численность занятых после приватизации снижалась, складывается весьма пестрая ситуация. Так, более чем на трети таких предприятий (35% случаев) руководители говорят о том, что необходимые адаптационные сокращения занятости еще далеко не завершены (вообще отсутствуют или только планируются), а более глубокие процессы рационализации использования рабочей силы (изменения структуры занятости) отсутствуют или лишь планируются на 54% таких предприятий. Однако внутри этой группы предприятий наиболее высока доля ответов о завершении адаптационных сокращений численности занятых (61%) и о завершении изменений структуры занятости (28%). Среди предприятий, где после приватизации число работников возросло, вообще нет таких, где изменения структуры были бы завершены: в 67% случаев такие мероприятия вообще отсутствуют и в 17% только планируются.

Характерной чертой политики занятости хозяйствующих субъектов всего экономического пространства бывшего СССР является широкое использование формы **долгосрочных отпусков без сохранения содержания**. Особенно это характерно для начального этапа трансформации, когда велика неуверен-

ность предприятий (главным образом публичного сектора) в институтах рынка труда, в отношении прогнозов потребностей в рабочей силе в условиях нестабильной конъюнктуры и т.д. По мере стабилизации экономической ситуации и сокращения государственного сектора распространенность этой формы скрытой занятости снижается. Данные настоящего обследования показывают, что в Грузии до настоящего времени на приватизированных промышленных предприятиях эта форма используется достаточно широко.

В целом по выборке 34% предприятий сохраняют в своем штате работников, отправляя их в долгосрочные отпуска без сохранения содержания, продолжая в своей политике занятости подходы, характерные для предшествующего периода развития. В определенной мере эту позицию руководителей можно объяснить ситуацией на рынке труда, где трудно найти рабочую силу необходимой квалификации (42% респондентов объяснили использование долгосрочных отпусков желанием сохранить квалифицированные кадры в ожидании улучшения экономической конъюнктуры). Вместе с тем, почти 38% респондентов связывают это явление с другими, внеэкономическими причинами и лишь на 17% предприятий руководители объясняют это нежеланием идти на конфликт с трудовым коллективом.

Сохранение на предприятиях данной категории занятых четко коррелирует с ухудшением экономической ситуации на предприятии: более половины таких случаев отмечается на предприятиях, где экономическое положение в той или иной мере ухудшилось. Подавляющее большинство случаев сохранения такой занятости отмечается на тех предприятиях, где в последние годы имело место снижение объемов (или реже — отсутствие изменений) производства, а также сокращение (неизменность) занятости. Это явление особенно характерно для тех предприятий, где происходило увольнение низкоквалифицированных кадров. С другой стороны, на предприятиях, где ситуация значительно улучшилась, таких явлений не отмечается (см. таблицу 4.8).

**Таблица 4.8. Наличие на предприятии работников, находящихся в долгосрочном отпуске без сохранения содержания**

Изменение экономической ситуации на предприятии за последние 2-3 года	Наличие на предприятии работников, находящихся в долгосрочном отпуске без сохранения содержания				Всего
	Да		Нет		
	Предпр.	%	Предпр.	%	
1. Значительно улучшилась	–	–	5	100,0	5
2. Несколько улучшилась	3	10,7	25	89,3	28
3. Скорее не изменилась	13	43,3	17	56,7	30
4. Немного ухудшилась	12	44,4	15	55,6	27
5. Значительно ухудшилась	6	60,0	4	40,0	10
Всего	34	34,0	66	66,0	100

Характерно, что лишь около 30% предприятий, сохраняющих таких работников, делает это в связи с тем, что на рынке трудно найти рабочую силу необходимой квалификации. Данные выборки подтверждают высокое значение фактора сохранения кадрового состава в сохранении скрытой занятости на предприятиях горнодобывающей промышленности, электроэнергетики и отчасти легкой и пищевой промышленности.



Довольно высокая доля ответов, объясняющих сохранение работников в долгосрочных отпусках нежеланием идти на конфликт с трудовым коллективом связана, по всей видимости, не столько с реальным весом институтов защиты прав работников, сколько с традиционно более тесными неформальными связями, существующими на грузинских предприятиях, тем более, что 63% положительных ответов на этот вопрос было связано с небольшими (до 50 человек) предприятиями — главным образом мукомольно-крупяной, лесной, легкой, пищевой промышленности и металлообработки.

Особо следует остановиться на группе т.н. других причин сохранения скрытой занятости на предприятиях. В данном случае действуют иные факторы, связанные с широко распространенной в современной Грузии ситуацией, когда работнику выгодно сохранять формальное трудоустройство (или это обстоятельство для него не имеет принципиального значения). При этом работники, как правило, трудоустроены в других секторах экономики нелегально (или полуполуправильно), а наличие статуса постоянно занятого оказывается в этой ситуации даже удобным. Данные настоящей выборки позволяют выявить тот факт, что скрытое высвобождение рабочей силы в промышленности происходило в основном за счет предприятий, снижавших численность занятых прежде всего путем увольнения низкоквалифицированных кадров. Эти категории чаще становились «вкладом» промышленности в пополнение других сфер хозяйствования, и чаще всего нелегального (полулегального) рынка труда.

Сохранение работников в штате при оформлении долгосрочных отпусков без сохранения содержания в связи с «внеэкономическими» причинами особенно характерно для отраслей, резко снизивших численность занятых — металлургии, мукомольной и комбикормовой промышленности (на 33% предприятий), для пищевой промышленности (28%) и для легкой промышленности (26,7%). Это явление характерно прежде всего для предприятий, снижавших численность занятых после начала приватизации и встречается на большинстве (93%) предприятий, которые увольняли после приватизации работников с низкой квалификацией.

Ясно, что все занятые, находящиеся в отпусках без сохранения содержания, так или иначе пополняют многочисленную армию «самозанятых», часто в теневом (полутеневом) секторе. Вместе с тем, если на 42% предприятий увольняемые таким образом работники оцениваются работодателями как квалифицированная рабочая сила и в случае улучшения конъюнктуры имеют шансы для возобновления работы на своем предприятии, то для остальных работников такие шансы невелики. А учитывая, что основной тенденцией при приеме занятых на работу для всех предприятий является наличие высокой квалификации, то для подавляющей части этих работников условием их трудоустройства в промышленности является прохождение переобучения и повышение квалификации.

Важно подчеркнуть, что именно в отношении этого типа занятости можно проследить специфику поведения предприятий различных типов собственности<sup>30</sup> (важно иметь в виду, что доля предприятий, сохраняющих скрытую занятость, в среднем довольно высока). Существенно выше среднего уровня использование инструмента отпусков без сохранения содержания характерно для

---

<sup>30</sup> Типы структуры собственности описаны в главе 2.

двух типов собственности: рассеянного «инсайдерского» (до половины предприятий), где собственность расплывлена в руках большого количества работников, и отечественном «аутсайдерском» (главные собственники — физические лица Грузии). В то же время в иностранном и в концентрированном «инсайдерском» типе (собственность сконцентрирована в руках небольшого количества работников предприятия, как правило, менеджеров) эти доли примерно одинаковы и составляют около 1/3 предприятий. Обращает на себя внимание тот факт, что сохранение такого типа занятости предприятия с рассеянной «инсайдерской» собственностью чаще объясняют нежеланием идти на конфликт с трудовым коллективом, в то время как в типе концентрированной «инсайдерской» собственности такие мотивы крайне слабы. В то же время такой мотив, как сохранение квалифицированных кадров в ожидании улучшения хозяйственной конъюнктуры, относительно более значим на предприятиях с иностранным собственником.

Данные опроса свидетельствуют о сохранении на большинстве предприятий преимущественно «социалистического» отношения к труду: на большое и очень большое значение таких явлений, как лень и нежелание работать, указывают 74% предприятий выборки, на воровство — 80% предприятий, причем значение этих факторов для развития предприятия даже выше среди предприятий, находящихся в среднем положении и не испытывающих серьезных трудностей. Не удивительно, что на 70% предприятий руководители одновременно отмечали большое и очень большое отрицательное влияние на функционирование производства как нерадивого отношения работников к своим обязанностям, так и недостаточную квалификацию высшего управленческого персонала. Оценки среднего руководства предприятия и рядовых работников с этой точки зрения в принципе аналогичны, хотя проценты совпадений и несколько ниже — соответственно 66% и 65%.

Соотнесение процессов в сфере занятости на предприятии с формой собственности (типом приватизации) позволяет сделать однозначные выводы лишь в отношении предприятий, принадлежащих иностранным инвесторам. В остальных случаях процессы, происходящие на предприятиях, разнонаправлены, особенно из-за различной отраслевой принадлежности предприятий. На предприятиях, относящихся к отраслям, испытывающим ухудшение конъюнктуры и объективно «уходящим» из сферы специализации страны, тип собственности в крайне незначительной мере может оказать воздействие на состояние предприятия (хотя менее популистский и более эффективный аутсайдерский или концентрированный «инсайдерский» типы и способны некоторое время продержаться такие предприятия «на плаву»).

В отношении остальных предприятий можно сделать следующие выводы: предприятия с отечественной «аутсайдерской» и иностранной собственностью значительно более активны в отношении сокращения численности занятых. В то же время среди предприятий с «инсайдерским» типом собственности эти процессы относительно интенсивнее идут на предприятиях с концентрированной собственностью. В целом же основная масса «инсайдерских» предприятий не приступала к проведению сокращений численности занятых и лишь только планирует их (у «концентрированных» — более 56%, а у «рассеянных» — даже более 66%).

При «аутсайдерской» приватизации численность занятых снижалась (на всех предприятиях с иностранным собственником) или, по меньшей мере, не росла (на предприятиях с аутсайдерской отечественной собственностью). При этом, если оценивать эти изменения с точки зрения эффективности использования рабочей силы, то относительно более эффективной следует признать только иностранную собственность, поскольку лишь на таких предприятиях снижение численности занятых происходило при улучшении (в 2/3 случаев) или при неизменности общего экономического состояния предприятия. Что касается предприятий, относящихся к отечественному «аутсайдерскому» типу, то на них в значительном числе случаев это снижение было связано с ухудшением экономической ситуации на предприятиях, объективно обусловленным их отраслевой принадлежностью (это главным образом предприятия электроэнергетики, химии и нефтехимии, и лишь частично предприятия машиностроения и металлообработки).

Более активны предприятия «аутсайдерского» типа собственности в отношении проведения более глубоких процессов реструктуризации занятости. Если в этом типе собственности такие изменения уже по большей мере проведены (как на предприятиях с иностранным инвестором) или осуществляются, то на предприятиях с «инсайдерской» собственностью такие мероприятия чаще всего отсутствуют или планируются, а доля предприятий, где такие изменения уже произошли, крайне невелика (16-17% таких предприятий). Характерно, что рассеянная «инсайдерская» собственность в этом отношении выглядит наиболее пассивной (75% таких предприятий пока даже не приступали к реструктуризации занятости).

В зависимости от направленности взаимной динамики процессов изменений занятости и производительности труда за последние 2-3 года на предприятиях можно выделить четыре типа предприятий, для которых характерна различная степень интенсивности процессов рационализации рабочей силы. Однако, проводя типологизацию процессов адаптации и реструктуризации занятости на приватизируемых предприятиях Грузии, следует отдавать себе отчет в ее некоторой условности, поскольку, как было показано выше, эти процессы на подавляющем большинстве предприятий находятся лишь в самом начале своего развития. Эти типы таковы:

- 1) предприятия, характеризующиеся снижением (или относительным постоянством) численности занятых, на которых растет производительность труда;
- 2) предприятия, где росту числа занятых сопутствует рост производительности труда;
- 3) предприятия, где снижению (или примерно постоянному) числу занятых сопутствует снижение (или отсутствие динамики) производительности труда;
- 4) предприятия, где росту числа занятых сопутствует снижение (или отсутствие динамики) производительности труда.

Как можно видеть, с точки зрения рационализации использования рабочей силы первый и четвертый типы являются полярными, а второй и третий представляют собой промежуточные стадии процесса.

К первому типу в имеющейся выборке относятся 32 предприятия (почти треть их общего числа), в том числе 17 мелких, 10 средних и 5 крупных (в основном легкой, пищевой и химической отраслей, а также машиностроения и

металлообработки). Ко второму типу относятся 9 предприятий, в том числе 2 мелких, 3 средних и 4 крупных (преимущественно химической, легкой, пищевой и топливной промышленности, а также промышленности стройматериалов). К третьему типу относится большая часть предприятий выборки (52), в том числе все предприятия электроэнергетики и металлургии, 60% предприятий машиностроения и металлообработки, 52% пищевой и 47% легкой промышленности, 44% предприятий промышленности строительных материалов, 40% лесной и деревообрабатывающей промышленности, треть предприятий химической промышленности. Среди предприятий этого типа преобладают средние и мелкие. К четвертому типу относятся 5 предприятий, в том числе 2 крупных и 3 средних.

Таким образом, предложенная типология отражает достаточно пеструю картину в сфере рационализации использования трудового потенциала на предприятиях — как по отраслям, так и по размеру предприятий. Тем не менее, она дает возможность говорить о наличии достаточно многочисленной (около трети предприятий) «авангардной» группы, которая по составу отраслей и величине предприятий в значительной мере соответствует представлениям о рациональной для Грузии структуре промышленного производства. По характеру и направленности основных процессов в сфере занятости к этим предприятиям близка вторая выделенная в настоящей типологии группа. Характерно, что противоположный полюс представлен небольшим числом предприятий с высокой концентрацией занятости, где процессы рационализации не только не начаты, но и происходит снижение эффективности использования рабочей силы.

Характерной чертой анализируемой совокупности является наличие самой многочисленной группы предприятий — либо застывших в своем развитии, либо испытывающих мелкие подвижки в рамках «экстенсивного» пути развития и занявших выжидательную позицию в отношении реструктуризации производства.

Характерно, что выделенные нами отдельные типы поведения предприятий в отношении рационализации занятости довольно четко коррелируют со стратегией поведения в отношении найма высококвалифицированной рабочей силы и увольнения низкоквалифицированных работников, так же как и с декларируемыми предприятиями потребностями в рабочей силе высокого качества.

#### **4.3. Предприятия на рынке труда (рынок труда и поведение предприятий в отношении найма рабочей силы)**

Для того, чтобы оценить факторы изменений в стратегии поведения предприятий в рационализации занятости, необходимо рассмотреть особенности поведения предприятий в отношении найма рабочей силы и их взаимодействие с институциональными структурами рынка труда (последние включают в себя систему трудового законодательства, а также институты, регламентирующие условия найма, оплаты и увольнения рабочей силы).

Выше упоминалось, что едва ли не самым узким местом в рационализации занятости на предприятиях стал вопрос квалификации кадров, причем речь идет не только (и часто не столько) о рядовых работниках, но и о менеджерах высшего и среднего звеньев управления: 62% руководителей предприятий от-

метили, что для обеспечения эффективного развития им не хватает именно высококвалифицированных работников, в то время как спрос на работников низкой и средней квалификации был почти нулевым (1 и 4% соответственно). Высокий спрос на высококвалифицированную рабочую силу предъявляют практически все отрасли промышленности (особенно машиностроение и металлообработка, лесная и деревообрабатывающая, пищевая и полиграфическая. Ниже среднего по выборке показатели такого спроса лишь в химической и легкой отраслях). Анализ выборки показывает закономерный процесс: особенно высокий спрос на высококвалифицированные кадры предъявляют растущие предприятия, имеющие устойчивые экономические показатели развития.

Вместе с тем, в 61% случаев руководители отмечали, что найти на рынке рабочую силу необходимой квалификации крайне сложно, причем особенно высок этот показатель среди предприятий, испытывающих нехватку квалифицированной рабочей силы (более 75%). О том, что найти рабочую силу высокой квалификации особенно трудно, говорят 100% руководителей предприятий полиграфической отрасли, 90% директоров машиностроительных предприятий, 75% — промышленности строительных материалов, 73% — легкой промышленности.

Характерно, что для решения этой проблемы предприятия относительно редко обращаются к данным служб занятости (36%), а в большинстве случаев руководствуются рекомендациями знакомых и родственников (57%) и крайне редко нанимают на работу незнакомых людей без каких-либо рекомендаций. Такая структура удовлетворения спроса на рабочую силу лишь частично представляет собой дань традициям, главным образом она объясняется неподготовленностью институтов рынка труда к решению задач подготовки кадров предприятий и крайней неэффективностью ее функционирования.

Отсутствие государственной политики в отношении регулирования рынка труда в целом и полная неготовность институтов этого рынка управлять процессами реструктуризации занятости в масштабах народного хозяйства стали одной из причин широкого развития сферы теневых трудовых отношений в стране. Одной из серьезных проблем современного состояния институтов рынка труда является то, что уволенные работники, как правило, не регистрируются в службах трудоустройства в качестве лиц, ищущих работу. Причина этого не только в том, что данные службы не имеют устойчивой связи с потенциальными работодателями (данные выборки говорят о том, что в службу трудоустройства предоставляют данные о вакансиях лишь 36% предприятий, причем только половина таких предприятий сама пользуется данными служб занятости для поиска необходимых работников), но также и в том, что реальный объем помощи, которую могут предоставить эти службы, весьма невелик. На практике обучение и переквалификация, организуемые службами трудоустройства, проводятся достаточно формально, без какой-либо связи с потребностями предприятий в рабочей силе и без каких-либо гарантий дальнейшего трудоустройства.

Кроме того, как и в ряде других стран бывшего СССР, в Грузии практически была сведена к нулю система подготовки квалифицированных рабочих в рамках ПТУ при отдельных предприятиях, что фактически лишило предприятия базы для воспроизводства кадрового потенциала. Сохранившиеся в системе Министерства экономики, промышленности и торговли учреждения не в состоянии

вести подготовку по довольно широкому кругу специальностей, что фактически подрывает возможности для развития целого ряда производств и отраслей промышленности. Система вузов также не ориентирована на последующее трудоустройство в промышленности, что сужает базу для пополнения высшего управленческого звена на новых предприятиях.

Поэтому очевидно, что несмотря на формально избыточный рынок труда, в Грузии в ближайшей перспективе будет во все большей мере ощущаться дефицит квалифицированной узкопрофилированной рабочей силы, особенно на предприятиях, где требования к квалификации высоки (машиностроение, некоторые предприятия легкой и пищевой промышленности).

Другой стороной, определяющей стратегию поведения предприятий в отношении занятости, является их реакция на устанавливаемые государством «правила игры» в отношении формирования ситуации на рынке труда. Речь идет об использовании в практике государственного регулирования инструментов, стимулирующих (или тормозящих) высвобождение рабочей силы, которые применялись во многих странах с переходной экономикой с целью противодействия опасному разрастанию безработицы или сокращению теневой занятости. Действенность инструментов государственной политики в Грузии в отношении этих явлений пока просматривается слабо.

Более того, рационализация численности занятых на предприятиях до настоящего времени идет в основном снизу и не подкрепляется какими-либо мерами государственной политики в отношении регулирования (сокращения или стимулирования) высвобождения работников на предприятиях. За исключением единичных и в целом низкоэффективных и маломасштабных мер государственной политики по регулированию рынка труда, единственным инструментом, который мог бы оказывать на предприятия воздействие в направлении рационализации численности персонала, является объем начислений на фонд заработной платы (платежи предприятий в различные фонды социального назначения — пенсионный фонд, фонд занятости, на страхование медицинского обслуживания). Совокупный размер этих платежей по международным меркам нельзя назвать излишне высоким. Он составляет 33% (соответственно 28%+1+4%) от фонда заработной платы предприятия.

Инструмент начислений на фонд заработной платы, который в большинстве стран развитой рыночной экономики является эффективным регулятором численности занятых на предприятии, в странах бывшего СССР, как правило, не является действенным. Грузия является ярким подтверждением этого положения. Это связано не только с легкостью найма нелегальной рабочей силы (или с использованием частично скрытых форм оплаты труда) в трудоизбыточной экономике страны, но прежде всего со структурой себестоимости производства, в которой затраты на оплату труда не являются определяющими. Низкая стоимость рабочей силы во многом предопределяет динамику рационализации ее использования на предприятии и границы применения централизованных инструментов по регулированию рынка труда.

До тех пор, пока доля заработной платы в добавленной стоимости будет оставаться на низком уровне, предприятия не будут испытывать действия серьезных ограничителей при решении вопроса о регулировании численности занятых. Сегодня средняя величина доли оплаты труда в добавленной стоимости в

Грузии невелика — 19%, при этом на 71% предприятий, давших ответ на этот вопрос, она не превышает 20%. Более того, в отраслевой структуре выборки значительна доля предприятий, производящих конечную продукцию, где доля оплаты труда в добавленной стоимости в принципе должна быть заметно выше. В настоящей же выборке 64% предприятий легкой промышленности и 50% мукомольной имеют долю заработной платы в добавленной стоимости до 10%, а на 15% предприятий эта доля не превышает 5%. В этих условиях регулятивные функции соответствующих платежей становятся для предприятия малоощутимыми.

Поэтому не случайно, что лишь менее половины руководителей предприятий говорят о том, что они увеличили бы число занятых, если бы начисления на фонд заработной платы были снижены. Характерно, что основная часть предприятий, положительно ответивших на этот вопрос, испытывала в течение последних лет трудности в экономическом развитии, или состояние предприятия ухудшалось, и в связи с этим предприятия вынуждены были снижать число занятых или были ограничены в найме дополнительной рабочей силы. Анализ выборки показывает, что даже если предприятие испытывает дефицит кадров (в большинстве случаев высококвалифицированных), то лимитирующим фактором при найме является не величина начислений на фонд заработной платы, а отсутствие кадров соответствующей квалификации на рынке или ограниченный доступ предприятия к базе данных о наличии таких кадров.

Низкая действенность инструмента начислений на фонд заработной платы косвенно подтверждается и тем, что в целом при крайне низкой налоговой дисциплине и недейственности штрафных санкций предприятия относительно аккуратны в отношении этих платежей. Так, наличие задолженности по платежам в социальные фонды отмечалось лишь на 24% предприятий выборки, что в условиях Грузии является довольно низким показателем. Чаще всего наличие такой задолженности характерно для тех предприятий, где численность занятых снижается, особенно в связи с ухудшением экономической конъюнктуры, и почти совсем не встречается на предприятиях, где занятость растет. Характерно, что задолженность существенно чаще возникает на предприятиях, где доля заработной платы в добавленной стоимости выше. Последнее обстоятельство позволяет предположить, что по мере роста оплаты труда и формирования нормальных пропорций стоимости рабочей силы значение институциональных инструментов в определении политики предприятий в области занятости будет возрастать.

#### **4.4. Заработная плата на приватизированных предприятиях, ее дифференциация и связь с динамикой производства**

Как известно, рыночная трансформация в Грузии была связана с проведением жесткой бюджетной и денежной политики и с практически полным прекращением бюджетной поддержки предприятий. Одновременно в условиях резкого трансформационного спада производства происходила **либерализация оплаты труда**, состоявшая в отказе от использования каких-либо инструментов, регулирующих величину фондов заработной платы на предприятиях всех форм собственности. В законе «О предпринимательстве» (еще от 1994 г.) опре-

делено, что предприятие полностью самостоятельно в установлении оплаты труда, его уровня, штатной численности занятых и др.

Трансформационный спад в промышленности в условиях «освобождения» сферы оплаты труда от какого-либо контроля привел на первом этапе практически к полному развалу существующей системы оплаты труда, последствия которого далеко не преодолены и сегодня в условиях проведенной приватизации. В повседневную практику вошли такие явления, как задержки выплат заработной платы, выплата заработной платы работникам в натуральной форме (продукцией предприятия), доля заработной платы в издержках производства резко сократилась. В связи с деактуализацией нормативного показателя минимальной заработной платы фактически утратила реальное значение тарифная система оценки труда<sup>31</sup>, резко сократилась постоянная часть заработной платы, а рост ее осуществлялся преимущественно за счет разбухания переменной части (часто выплачиваемой нелегально)<sup>32</sup>.

Успешная реализация целей стабилизационной политики позволила уже в 1995-1996 гг. успокоить инфляцию, и в результате механизм, стимулировавший предприятия в большинстве стран переходной экономики к увеличению заработной платы за счет повышения цен на свою продукцию, в промышленности быстро перестал играть решающую роль. К началу приватизации динамика заработной платы в реальном секторе на фоне оживления производства на предприятиях стала в несколько большей степени определяться тенденциями к легализации теневых доходов, выплачиваемых в виде переменной части заработной платы.

Современное состояние приватизированных предприятий позволяет говорить о том, что хотя многие из негативных явлений, свойственных этапу развала системы оплаты труда, еще сохранились, в этой сфере постепенно развиваются **процессы нормализации**. Так, например, 52% предприятий рассматриваемой выборки при определении уровня оплаты труда работников используют действующую систему тарификации. Это свойственно в основном предприятиям традиционных базовых отраслей, а также тем предприятиям, где высока доля бессрочных трудовых соглашений. Позитивно оценивая эти процессы, следует

---

<sup>31</sup> Отказ от практики индексации минимальной заработной платы (в рамках жесткого антиинфляционного курса) позволил избежать взрывного роста заработной платы в промышленности (как и в большинстве других отраслей народного хозяйства), который в противном случае пришлось бы ограничивать с помощью введения дополнительных экономических инструментов, как это практиковалось в практике ряда других стран переходной экономики. Минимальная заработная плата используется в практике регулирования оплаты труда как величина первого тарифного разряда, однако ее величина фактически не отражает ее экономического содержания и составляет 20 лари, то есть примерно 1/5 прожиточного минимума взрослого человека.

<sup>32</sup> По данным Минэкономики Грузии, в отчетности предприятий в большинстве случаев формально фигурирует невысокая заработная плата, реально же распределяются значительно большие суммы, причем основную долю в оплате труда в реальном секторе составляют надбавки и выплаты из премиального фонда. Величины этих выплат существенно различаются по различным предприятиям. При этом даже если предприятие работает не на полную мощность, значительная часть средств идет на потребление. (интервью с Еленой Чаковани, работавшей в 1995-1997 гг. начальником управления труда и социальной политики Минэкономики).



все же упомянуть о том, что пересмотр ныне формально действующей системы нормативов и тарифов давно назрел, и использование устаревших норм неизбежно должно было бы повлечь за собой снижение уровня оплаты труда на предприятиях. При анализе данных выборки этого не наблюдается; наоборот, довольно четко просматривается «привязка» тарификации труда к более высоким уровням заработков на предприятии. Это позволяет предположить, что рост заработков происходит преимущественно за счет переменной части заработной платы. Подтверждением этого является тот факт, что большая часть руководителей предприятий, использующих такую форму, говорит об улучшении условий оплаты труда, отмечая при этом отсутствие каких-либо изменений в системах оплаты и мотивации труда.

До настоящего времени в оплате труда предприятий сохраняются и такие явления, как задержки выплат заработной платы, что свидетельствует о низкой финансовой дисциплине, нестабильности экономического положения предприятий, а также о сбоях в выполнении договорных отношений между предприятиями. Так, на протяжении последних двух лет почти 60% предприятий задерживали выплаты заработной платы своим работникам. Однако в отличие от начального этапа трансформации, теперь такие задержки в большинстве своем непродолжительны (в 70% случаев они составляют не более трех месяцев), что в принципе соответствует «скорости» прохождения ряда других платежей в государственном секторе (например, пенсионных выплат). Явления задержки выплат заработной платы более всего характерны для базовых отраслей промышленности, испытывающих тенденцию к сокращению, что непосредственно коррелирует с приводимыми руководителями причинами такого положения дел (временные экономические трудности, испытываемые предприятием). Характерно, что именно в этих отраслях задержки были наиболее продолжительными (более трех месяцев).

О нормализации условий оплаты труда и товарно-денежных отношений в секторе промышленности свидетельствует и тот факт, что существенно сократились масштабы практики использования **натуральной формы оплаты труда** работников (продукцией предприятия), ранее часто использовавшейся многими отраслями промышленности. В настоящее время это явление локализовано на 22% предприятий выборки в таких отраслях, как легкая, пищевая и деревообработка, причем в основном на предприятиях, экономическое положение которых не выглядит благополучным.

Использование выплат заработной платы в натуральной форме — одна из специфических черт переходного периода на предприятиях постсоветского пространства, обусловленная неразвитостью рыночных отношений. В условиях Грузии эта форма используется достаточно широко и в других сферах хозяйствования (особенно на селе и в отдаленных районах высокогорий): имелись даже случаи, когда хозяйственные субъекты вносили налоги в натуральной форме в Государственную налоговую инспекцию. Однако поскольку в анализируемой выборке представлены предприятия крупнейших промышленных центров страны, то использование этой формы можно объяснить лишь нарушениями в системе сбыта продукции предприятий и общей нестабильностью экономической ситуации.

Анализ ситуации в сфере оплаты труда на приватизированных предприятиях Грузии осложняется тем, что в ответах руководителей предприятий реальная ситуация в формировании индивидуальной оплаты труда все еще остается в значительной мере скрытой для официальных статистических и налоговых органов. Дело здесь, несомненно, в сохранении теневой (укрываемой от налогов) оплаты труда, не проходящей по финансовой отчетности предприятий, хотя масштабы этого явления, по свидетельству официальных лиц, несколько сократились. Однако вскрыть эти нерегистрируемые (теневые) формы оплаты труда возможно, как правило, лишь при социологических обследованиях респондентов, непосредственно получающих теневые доходы или вступающих в нерегистрируемые трудовые отношения с работодателем. Статистически эти явления вскрываются при сопоставлении доходов и расходов домашних хозяйств, которые в Грузии, как свидетельствует статистика обследований бюджетов домашних хозяйств, сильно различаются.

О низкой дисциплине налоговой и статистической отчетности в сфере оплаты труда на негосударственных предприятиях реального сектора свидетельствуют, например, случаи, когда в статистические органы предоставлялась информация о том, что заработная плата в частном секторе даже ниже, чем в публичном и в госучреждениях, что прямо противоречило реальному состоянию дел (по экспертным оценкам Минэкономики и МТСЗ, заработная плата в мелком бизнесе примерно в 2 раза выше, чем официально регистрируемая). Механизм таких выплат прост: при официальном оформлении невысокого уровня постоянного заработка, с которого и производятся налоговые платежи, на руки работнику дополнительно выплачивается иная, более высокая переменная его часть. Поэтому предоставляемые руководителями предприятий данные о величине заработной платы в любом случае требуют осторожности при оценке.

Учитывая вышесказанное, мы и не пытались вскрыть динамику переменной части заработной платы на предприятиях, а ориентировались на совокупные заработки работников. О правомерности такого подхода свидетельствует тот факт, что лишь 62% руководителей предприятий оказались готовы использовать незапланированную прибыль для дополнительного вознаграждения работников, и при этом большая часть руководителей говорила о том, что такие выплаты не связаны с результатами производственной деятельности работника, а обусловлены иными факторами.

При всей условности ответов на данный вопрос более внимательный их анализ позволяет сделать некоторые интересные обобщения. Так, дополнительные поощрения работников при получении незапланированной прибыли используются чаще среднего в таких отраслях промышленности, как производство художественных изделий и керамики (на 100% предприятий), в машиностроении (на 90%) и в пищевой промышленности (на 76%). С другой стороны, эта мера материального стимулирования применяется существенно реже среднего в промышленности строительных материалов (на 44% предприятий) и в лесной и деревообрабатывающей промышленности (40%). При этом чаще всего такое премирование используется предприятиями с самыми низким и с самым высоким уровнем оплаты труда.

Частота случаев премирования работников из незапланированной прибыли заметно выше на тех предприятиях, где за последние два-три года возростала

зарплата (в 76,5% случаев) и повышалась рентабельность производства (в 87,5% случаев), т.е. на предприятиях, находящихся в относительно более благоприятном экономическом положении, где отмечался рост производства.

Премирование за хорошие результаты работы относительно больше распространено в таких отраслях, как химическая, легкая и полиграфические отрасли (на 2/3 предприятий). Такой способ стимулирования работников также гораздо чаще встречается на тех предприятиях, где были осуществлены мероприятия по стратегической реструктуризации, предусматривающие изменение систем оплаты и мотивации труда (в 77% случаев), по сравнению с теми предприятиями, где таких мероприятий не проводилось (47%), а также там, где руководство считает, что обеспечение высоких заработков работников имеет большое значение для успешной деятельности предприятия. Хорошо прослеживается связь дополнительного премирования с общей ориентацией руководства на обеспечение связи заработков с количеством и качеством труда.

Сказанное позволяет сделать вывод о том, что в большинстве случаев, когда руководители считают возможным предоставить данные о дополнительном премировании работников, это происходит на благополучных в экономическом отношении предприятиях, где осуществлены или осуществляются мероприятия по изменению систем оплаты и мотивации труда. Уточнить этот общий вывод позволяет соотнесение этой переменной с типами собственности: наличие такого премирования, в том числе и по результатам труда, характерно прежде всего для предприятий инсайдерского типа собственности, причем в концентрированном «инсайдерском» типе эти средства расходуются в большей мере на стимулирование трудовой отдачи работника, а для рассеянного «инсайдерского» типа относительно большее значение при таком премировании имеют другие основания.

Несмотря на обоснованную выше условность величин показателей заработной платы, полученных в ходе выборочных опросов, так же как и показателей официальной статистики, данные настоящей выборки могут быть использованы для оценки основных тенденций динамики этого показателя на предприятиях, характера его дифференциации, связи с состоянием предприятия и др.

И здесь в самом общем виде следует констатировать, что проводимая с самого начала трансформации либерализация оплаты труда в конкретных условиях Грузии не привела, в отличие от большинства других стран переходной экономики, к взрывному росту оплаты труда в секторе предприятий.

На сегодняшний день фактически единственным институциональным инструментом, ограничивающим величину фонда оплаты труда на предприятиях всех форм собственности, являются отчисления в социальные фонды, которые до настоящего времени формируются на уровне 33% фонда заработной платы. И этот инструмент, по всей вероятности, оказывается действенным для сдерживания роста заработной платы. Во всяком случае, 85% руководителей предприятий говорят о том, что если бы уровень обязательных отчислений в фонды социального страхования был снижен, то они готовы были бы повысить заработную плату работникам. Однако более детальный анализ выборки позволяет дифференцировать эти ответы. Обращает на себя внимание, что положительный ответ на этот вопрос чаще всего дают руководители предприятий, где в последние два года отмечался рост заработной платы, причем в основном тех,

где происходило снижение объема производства и экономическая ситуация значительно ухудшилась, а также отсутствуют мероприятия по реструктурированию систем оплаты и мотивации труда, главным образом принадлежащих к типу аутсайдерской концентрированной собственности. Сказанное позволяет сделать вывод, что на той части предприятий, где дела идут хорошо и происходят рациональные изменения в системе оплаты в направлении повышения ее соответствия количеству и качеству труда, значение этого инструмента как ограничителя роста заработной платы снижается. Еще одним выводом является то, что данная группа предприятий постепенно будет терять стимулы к сохранению «теневых» сегментов оплаты труда.

Характерно, что на аналогичный вопрос о значении этого инструмента в ограничении занятости ответы разделились почти поровну (однако и здесь в положительных ответах абсолютно преобладает инсайдерский концентрированный тип), что в принципе отражает очевидную для руководителей ситуацию, когда легче вообще не регистрировать трудоустройство работника, чем «скрывать» величину его заработной платы.

Если в целом по промышленности за 1996-2000 гг. номинальная заработная плата увеличилась в 2,3 раза, то **динамика заработной платы** на приватизированных предприятиях настоящей выборки составила за последние 2-3 года в среднем 9% (то есть заработная плата на них росла весьма умеренными темпами). Это в принципе отражает общую понижательную тенденцию темпов роста промышленного производства в целом. Заработная плата выросла на 55% предприятий, где средний прирост ее составил 28% (разброс показателей роста заработной платы от 2 до 220%), а снижалась на 23% предприятий, причем средняя величина снижения составила 19% (разброс показателей снижения от 2 до 85%), а на остальных предприятиях она оставалась неизменной. При этом на 35% предприятий выборки динамика средней заработной платы в этот период была незначительной — от -5% до +8%.

Дифференциация среднего уровня оплаты труда между предприятиями не выглядит излишне высокой: при средней заработной плате 110 лари минимальная составляет 20 лари и максимальная 400 лари. Заработную плату выше средней по выборке выплачивают своим работникам 33,3% предприятий, а ниже средней — 66,7%. При этом наиболее высокую и наиболее низкую заработную плату (свыше 200 лари и ниже 50 лари) получают работники крайне небольшого числа предприятий (в том и другом случае чуть более 4% предприятий выборки).

Обращает на себя внимание крайне сглаженный уровень оплаты труда внутри большинства самих предприятий. Так, разрыв между минимальной и максимальной величиной заработка не выше 50% отметили почти 23% предприятий, а в границы двукратного разрыва «уместилось» более 70% предприятий выборки. В то же время часть предприятий демонстрирует значительную внутреннюю дифференциацию оплаты труда: максимальный 7-кратный уровень дифференциации был характерен для 2% предприятий, а в границах от 2 до 5 раз находилось 26% предприятий. При этом в большей мере высокая внутренняя дифференциация зарплат характерна для предприятий машиностроения и металлообработки, энергетики, химической и пищевой промышленности. На

предприятиях остальных отраслей внутренняя дифференциация была небольшой.

Важно подчеркнуть, что высокая внутренняя дифференциация заработной платы в значительно большей мере свойственна предприятиям, на которых в последние годы отмечался рост заработной платы, причем в особенности для предприятий, где этот рост был выше средних по выборке показателей в границах 1-15% и 20-30%. При этом предприятия с высоким уровнем внутренней дифференциации характеризуются скорее средним или несколько более высоким (до 200 лари) уровнем оплаты труда.

Для предприятий с высокой внутренней дифференциацией оплаты труда практически во всех случаях характерна различная степень улучшения экономического положения (в части случаев — его неизменность). Вместе с тем преждевременно было бы говорить, что более высокий уровень дифференциации отражает позитивные изменения в оплате труда и более тесную ее увязку с его качеством. Наоборот, руководители предприятий с высокой внутренней дифференциацией чаще отрицают наличие такой связи, говоря о том, что условия оплаты труда в последние годы оставались на предприятии неизменными, а также о том, что мероприятия по реструктуризации систем оплаты и мотивации только планируются. Последнее свидетельствует о том, что более высокая дифференциация оплаты труда в большинстве своем не связана с проведением рациональных изменений в системах оплаты, а скорее со сложившимися традициями и, частично, со спецификой оплаты в данной отрасли. В частности, предприятия с высокой дифференциацией оплаты труда отличаются более высокой долей срочных трудовых соглашений в структуре трудовых договоров, и именно они чаще прибегают к использованию гражданско-правовых форм договоров, в рамках которых возможно использовать иные формы оплаты труда по сравнению с тарифно-нормативными методами, а также чаще используют краткосрочный найм рабочей силы.

Рассмотрение уровня дифференциации оплаты труда по типам собственности также дает возможность охарактеризовать предприятия различных типов. Так, низкая дифференциация оплаты (до 50%) свойственна только предприятиям инсайдерских типов собственности, причем практически всем предприятиям, принадлежащим к концентрированному типу. Более высокая дифференциация (от 50 до 100%) в большей мере свойственна рассеянному инсайдерскому и аутсайдерскому типам собственности. Характерно, что на предприятиях с иностранным владельцем дифференциация ниже 100% вообще не встречается. Для этих предприятий, так же как и для аутсайдерского отечественного типа, в большей мере характерен высокий уровень дифференциации (в 3 и даже в 7 раз). Однако на этих предприятиях характер такой дифференциации чаще иной, чем на предприятиях концентрированного типа собственности, среди которых также велика доля, характеризующихся высокой дифференциацией. Как показывают данные выборки, аутсайдерские типы (особенно предприятия, принадлежащие иностранным собственникам) чаще характеризуются проведением (или завершением) мероприятий по изменению систем оплаты и мотивации труда, в то время как подавляющее большинство (более 80%) предприятий инсайдерского типа эти мероприятия не проводят вовсе или только планируют. Ясно, что отмеченные выше черты систем оплаты труда, свойственные пред-

приятиям с высокой дифференциацией оплаты, относятся главным образом к предприятиям инсайдерских типов собственности.

Еще один необходимый аспект для оценки изменений, происходящих на приватизированных предприятиях с точки зрения оплаты труда, — связь динамики этого параметра с ростом **производства и динамикой его эффективности**.

В рассматриваемой выборке приватизируемых предприятий эта связь четко не просматривается: лишь на 40% предприятий, где регистрировалось снижение производства, заработная плата в той или иной мере снижалась. Однако наблюдается и противоположная тенденция: на четверти предприятий, где происходило снижение производства, заработки росли, причем в основном довольно значительно — от 10 до 20%. Обращает на себя внимание тот факт, что на тех предприятиях, где экономическая ситуация оценивается руководством как практически не изменившаяся, заработки не изменились лишь на трети, а более чем на 40% таких предприятий они возросли, причем на 30% — более чем на 10%. Еще более показательно, что 36% предприятий, где экономическая ситуация ухудшилась, регистрируют рост оплаты труда, причем довольно значительный (на части из них — даже более чем двухкратный).

Аналогичным образом ведут себя предприятия, экономическое положение которых значительно ухудшилось: на 50% таких предприятий заработная плата возросла, причем на 20% более чем наполовину, на 40% таких предприятий заработная плата не изменилась, а снижение регистрировало лишь 10% таких предприятий. Очевидная нестыковка динамики этих показателей на значительном числе предприятий, по-видимому, говорит только о крайней субъективности в оценке процессов, происходящих на предприятиях, а также о том, что руководители не видят очевидной необходимой связи динамики этих показателей. Так, например, характерно, что на предприятиях, где экономическая ситуация в той или иной мере ухудшалась, руководители чаще (в 80-90% случаев) отмечают наличие связи заработной платы с количеством и качеством труда. Почти на 10% предприятий, где руководство оценивает положение как в той или иной мере улучшавшееся за последние 2-3 года, в этот период отмечалось снижение производства. И, наоборот, на 25% предприятий, где за последние годы происходил рост производства, руководство отмечало ухудшение положения. Примеров таких противоречий можно привести множество.

Связь динамики заработной платы работников с изменением **производительности труда** также свидетельствует о крайне противоречивых процессах на предприятиях. В этой взаимосвязи следует отметить следующие характерные черты: совпадение снижения производительности труда и снижения заработной платы касаются всего 8 предприятий выборки, и наоборот, повышению оплаты труда на 32 предприятиях сопутствует повышение его производительности. Важно отметить, что для большинства предприятий характерна «пассивность» в динамике этих показателей. Почти 36% предприятий, где производительность труда снижается, демонстрируют неизменность заработков работников, а 7% — даже их рост. С другой стороны, на 12% предприятий, где производительность труда росла, заработная плата также не изменялась, а на 7% даже сокращалась. Однако в наибольшей мере показательным выглядит то, что 43% предприятий выборки вообще не затронуты изменениями производительности тру-

да, однако 2/3 из них демонстрируют и отрицательную, и (в два раза чаще) положительную динамику заработной платы. Безусловно положительным явлением можно считать то, что среди предприятий выборки нет таких, где за последние два-три года имел бы место серьезный рост заработной платы при снижении производительности труда. Вместе с тем, случаи, когда производительность оказалась неизменной при повышении (и иногда довольно существенном) оплаты труда не являются исключением: такие предприятия с динамикой заработной платы свыше 20% составляют около 10% выборки.

Сказанное позволяет сделать вывод, что на значительной части предприятий связь динамики роста заработной платы с динамикой производственных показателей, экономического положения предприятия, производительности труда продолжает оставаться крайне нечеткой.

Значительное падение заработков вместе со снижением производительности труда происходило только на нескольких предприятиях пищевой промышленности (8,3% предприятий), меньший масштаб снижения заработков был характерен для электроэнергетики (25% предприятий отрасли) и промышленности строительных материалов (6,3%), лесной и целлюлозно-бумажной и для отдельных предприятий легкой промышленности (6,3%). За последние два-три года не произошло заметных изменений ни в уровне производительности труда ни в величине заработков на 50% предприятий электроэнергетики, на 33% химической и нефтехимической промышленности и на таком же числе полиграфических предприятий, на 13% предприятий строительных материалов, 12,5% пищевой промышленности и 10% предприятий машиностроения и металлообработки. Рост заработной платы (и часто довольно значительный) отмечался в основном на предприятиях машиностроения и металлообработки, легкой и пищевой промышленности, а также, хотя и не столь значительный, на предприятиях промышленности строительных материалов.

Характерно, что **снижение** заработной платы происходило только на предприятиях, снижавших свою численность после акционирования — совпадение отрицательной динамики этих параметров имело место почти на 24% предприятий; почти на 30% предприятий, снизивших численность занятых, заработная плата не изменилась (хотя на некоторых из них и росла производительность труда) К предприятиям, где заработная плата **росла**, относятся почти все предприятия, где отмечался рост занятости, 2/3 предприятий, где занятость не изменилась, и 37% предприятий, где занятость снижалась. Одновременное повышение заработков (иногда значительное), рост производительности труда и снижение численности занятых отмечалось только на 7 предприятиях выборки. К числу предприятий, демонстрирующих рост заработков, производительности труда и при этом не изменивших число занятых, относятся 17, а предприятий, увеличивших численность занятых — 9. По всей вероятности, применительно к этим предприятиям можно говорить о тенденциях к позитивным изменениям в эффективности производства, использовании рабочей силы и ее оплате в последние два-три года.

В более общем виде, характеризуя связь оздоровления экономического положения на предприятиях выборки и динамики оплаты труда, можно сказать следующее. Динамика производительности труда на большинстве предприятий довольно четко совпадает с динамикой его оплаты. На трети предприятий вы-

борки росту производительности труда соответствует та или иная степень повышения его оплаты. Вместе с тем, эти процессы пока не связаны непосредственно с глубоким реформированием системы стимулирования труда и его оплаты. Среди этих предприятий такие изменения осуществлены лишь на трети.

Относительно немногочисленна группа предприятий, где после акционирования заработная плата не росла, не увеличивалась численность занятых и не росла производительность труда (7 предприятий). Вместе с тем, на двух из них проведены мероприятия по перестройке систем оплаты труда.

Большинство предприятий относятся к группе, где не происходило изменений производительности труда, однако динамика заработной платы на них выглядит довольно пестрой: на 21 из них заработная плата росла (в том числе довольно динамично), и лишь на 11 — снижалась. Однако эти разнонаправленные процессы трудно связать с реформированием систем оплаты труда: такие мероприятия проведены лишь на 9 предприятиях (в том числе на четырех они соответствуют снижению заработной платы).

Интересным представляется также анализ этих процессов в разрезе типов собственности. Так, для концентрированного и рассеянного инсайдерских типов собственности, где на 2/3 предприятий производительность труда либо снижалась, либо (чаще) оставалась неизменной, довольно очевидна корреляция этой динамики с отсутствием реальных изменений в системах оплаты труда. На предприятиях иностранной собственности складывается обратная ситуация: отсутствию отрицательной динамики производительности труда сопутствует завершение или проведение мероприятий по реформированию систем оплаты труда на 2/3 таких предприятий. Практически для всей группы аутсайдерских отечественных предприятий характерно отсутствие положительной динамики производительности труда и завершено реформирования систем его оплаты.

#### **4.5. Трудовые отношения на предприятиях**

Характерной чертой современной социально-политической среды в Грузии является отсутствие оформленных в правовом плане институциональных механизмов регулирования и защиты трудовых прав наемных работников или, точнее, неадекватность существующих механизмов существующему в стране характеру трудовых отношений. И хотя, как показано выше, реальное использование трудовых ресурсов и оплата труда работников в значительной мере определяются сложившимися в предшествующий период традициями, незавершенностью процессов реформирования и реальными экономическими условиями, принципиальную роль в выработке стратегии поведения приватизированных предприятий в формирующейся рыночной среде должны играть адекватные ей трудовые отношения. Исходной точкой формирования такой системы новых отношений должна стать законодательно-правовая база, которая, как говорилось выше, пока далеко не оформлена.

За годы реформ роль профсоюзов была практически сведена к нулю, что обуславливает крайнюю слабость профсоюзного движения и фактическую утрату ими их былой роли на предприятиях. Аналогичные процессы происходят и в других странах постсоветского пространства и обусловлены «отрицанием» прежней, формально-тоталитарной системы. По данным опроса руководителей



предприятий, профсоюзная организация в Грузии существует лишь на 34% предприятий. В рассматриваемой выборке предприятий профсоюзные организации вообще отсутствуют в горнодобывающей и топливной промышленности. Крайне невысоко их значение и на предприятиях лесной и целлюлозно-бумажной промышленности, в промышленности строительных материалов (где профсоюзы присутствуют менее чем на 10% предприятий соответствующей отрасли). Основная часть профсоюзных организаций (1/4 их общего числа) функционирует на предприятиях пищевой промышленности и 1/5 — на предприятиях легкой промышленности. Вместе с тем, присутствие профсоюзных организаций на предприятиях выборки заметно в таких отраслях, как электроэнергетика, металлургия, химическая и нефтехимическая промышленность, машиностроение и металлообработка (профсоюзы присутствуют более чем на половине предприятий этих отраслей).

Естественным выглядит тот факт, что профсоюзные организации чаще представлены на крупных предприятиях. Так, 63% предприятий с числом занятых свыше 200 человек имеет функционирующую профсоюзную организацию. Относительно более высокая доля профсоюзных организаций на предприятиях с численностью занятых от 51 до 80 человек (57% таких предприятий) объясняется высокой долей в этой подгруппе предприятий легкой и пищевой промышленности, на которых профсоюзные организации играют относительно большую роль, чем в других отраслях.

О крайнем ослаблении контроля со стороны общественных организаций за соблюдением трудовых прав свидетельствует тот факт, что из существующих профсоюзных организаций и других объединений работников лишь немногим более половины оказывает ощутимое воздействие на администрацию при решении трудовых споров. Таким образом, лишь на 1/5 предприятий ощущается воздействие каких-либо организованных форм объединений работников на администрацию. В остальных случаях работник решает свои проблемы самостоятельно, используя в случае ущемления своих прав индивидуальные каналы и способы воздействия на администрацию.

О резко сниженной роли профсоюзов в жизни предприятия говорит и тот факт, что лишь на 15 предприятиях руководители отметили, что они оказывают заметное воздействие на функционирование предприятия, причем в 8 случаях это воздействие характеризовалось как среднее и лишь в 7 — как большое. Характерно, что на крупных предприятиях профсоюзная организация, по оценке респондентов, чаще играет ощутимую роль в решении трудовых споров. Оценка влияния профсоюзов (там, где они есть) на функционирование предприятия в целом как «ничтожно малого» и «малого» по частоте встречаемости абсолютно преобладает на предприятиях с числом занятых до 80 человек. Относительно большее значение профсоюзов, оцениваемое как «среднее», регистрируется в группах предприятий с численностью занятых от 81 до 120 человек и на крупных предприятиях (свыше 200 человек). Влияние же трудового коллектива на функционирование предприятия еще меньше: как минимальное его оценивают более 42% всех предприятий выборки, а как большое и очень большое — лишь 22%. В данном случае такое влияние еще более жестко коррелирует с величиной предприятий.

Соответственно, данные опроса свидетельствуют о высокой роли дирекции в принятии решений социального характера, в частности в отношении занятости, оплаты труда, других социальных аспектов функционирования предприятия. В целом по выборке преобладающее право дирекции на принятие таких решений регистрируется по всем этим вопросам более чем в 90% случаях.

Более определенно роль отдельных сторон, формирующих общую среду для защиты прав работников, можно оценить, рассматривая эти переменные в контексте преобладающего типа собственности. Так, на предприятиях с преобладанием аутсайдерской собственности четко выражена более высокая (по сравнению со средней по выборке) организованность рабочих коллективов в рамках профсоюзных или других объединений работников, способных обеспечить защиту прав занятых. Характерно, что уровень этой организованности также высок и на предприятиях с рассеянным инсайдерским типом собственности, тогда как при концентрированной инсайдерской собственности он существенно ниже, чем в среднем по выборке. Это отражает в принципе более широкие возможности для самоорганизации работников в аутсайдерских типах собственности и тенденции к блокированию таких инициатив на мелких предприятиях, которыми представлен инсайдерский концентрированный тип собственности. Анализ данных выборки показывает, что реальное воздействие профсоюзов и других объединений работников на разрешение конкретных трудовых споров выше на предприятиях аутсайдерской отечественной и концентрированной инсайдерской собственности, хотя различия здесь и невелики.

Приведенные данные о влиянии профсоюзов и трудовых коллективов дают представление об основных характеристиках трудовых отношений на предприятиях современной Грузии. В условиях резко сниженной роли профсоюзных организаций, наличия избыточного рынка труда (существования значительной армии официально нетрудоустроенного населения), а также крайне слабой базы нормативно-законодательного обеспечения трудовых отношений (которую по существу можно было бы назвать правовым вакуумом) права работника в отношении условий продажи своего труда реализуются при абсолютном доминировании интересов руководства предприятия (дирекции или главного собственника).

Здесь нужно остановиться на особенностях действующего в настоящее время в Грузии законодательства, регулирующего трудовые отношения. Как уже отмечалось, в Грузии до настоящего времени действует старое, еще советское, законодательство о труде (КЗоТ 1997 г., правда с рядом принятых поправок). Излишне говорить, что сама по себе логика этого документа рассчитана на совершенно иные правовые, экономические и социальные реалии, в том числе на дефицитный рынок труда и наличие мощных профсоюзов как организаций, курирующих весь спектр взаимоотношений работника и дирекции предприятия. Ясно также, что такое регулирование в современных социально-экономических реалиях не может быть реализовано. Это обстоятельство не только не позволяет применять многие положения КЗоТ, но и является источником многих злоупотреблений и нарушений прав работников на том основании, что те или иные обстоятельства трудовых споров не находят отражения в нормативном регулировании. Оценивать ситуацию, складывающуюся в сфере трудовых отношений, следует именно с этой точки зрения.

Появление значительной безработицы, изменение характера рынка труда повлекло за собой и изменение характера договорных отношений на предприятии и шире — отношений социального партнерства, включая право на участие работников, работодателей, их объединений в договорном регулировании трудовых отношений. Профсоюзные организации по существу перестали быть гарантами заключения коллективных трудовых договоров: такие соглашения заключаются на 62% предприятий выборки, в то время как профсоюзы присутствуют только на 34% предприятий. При этом **заключение коллективного договора** происходит на предприятии в 60% случаев при отсутствии профсоюзной организации, и только в 40% случаев такому договору сопутствует наличие профсоюза на предприятии. То есть отсутствие профсоюза чаще всего не означает, что такой договор не заключается, и, следовательно, наличие профсоюзной организации не является гарантией защиты прав работников (почти на 24% предприятий, где такие договоры не заключаются, профсоюз имеется).

При рассмотрении данной выборки в отраслевом разрезе обращает на себя внимание, что коллективными соглашениями охвачены все занятые в горнодобыче; в значительной мере охвачены такими соглашениями предприятия лесной и целлюлозно-бумажной промышленности, мукомольной (83% предприятий отрасли, представленных в выборке), легкой промышленности (67%), машиностроения (60%), пищевой (52%), топливной и электроэнергетики (50%). В меньшей мере охвачены такими соглашениями предприятия строительных материалов (44%), а также химической и нефтехимической промышленности (33% предприятий). Соответственно, предприятия, где были заключены коллективные соглашения, составляют в лесной и целлюлозно-бумажной промышленности 14,5% от всех предприятий, где такие соглашения заключались, в легкой промышленности — 16,1%, а в пищевой — 21%.

Характерно, что доля предприятий, заключивших такие соглашения, ниже среднего показателя по выборке среди предприятий с численностью занятых 21-50 человек (где выше средней по выборке доли предприятий таких отраслей, как машиностроение и металлообработка, производство строительных материалов, легкая, пищевая, мукомольная), на предприятиях с числом занятых 51 — 80 человек (выше доля отраслей металлургии, химии и нефтехимии, а также легкой промышленности) и с числом 121-200 человек (за счет предприятий топливной и пищевой промышленности, а также химии и нефтехимии).

Одним из ярких примеров реальной незащищенности трудовых прав работников является широкое распространение отказов в оплате сверхурочных работ. Из 84% предприятий выборки, на которых рабочее время нормировано, сверхурочные работы используются лишь на 40% предприятий (33% предприятий выборки). Из 39% предприятий выборки, ответивших на вопрос об оплате сверхурочных работ, ответили, что такие работы оплачиваются по той же ставке, что и основное рабочее время, 19% предприятий выборки, и вообще не оплачиваются — 8% предприятий. Это означает, что доля предприятий, где трудовые отношения по этим вопросам не урегулированы и естественные права работников нарушаются, превышает четверть от их общего числа. Заметим, что чаще всего сверхурочная работа дополнительно не оплачивается или не оплачивается вообще на тех предприятиях, где выше доля работников, работающих по срочным договорам, а также на предприятиях, использующих сезонную ра-

бочую силу. Эти категории работников, даже являясь официально трудоустроенными, оказываются, таким образом, незащищенными в отношении реализации своих прав. При этом случаи, когда такие работы оплачиваются по более высокой ставке, чаще отмечаются на предприятиях, где вообще нет профсоюзов, а наличие профсоюзной организации (или заключение коллективного трудового соглашения) практически не связано с нормальным урегулированием этой ситуации.

Общей тенденцией является то, что на 73% предприятиях выборки регистрируется отсутствие каких-либо изменений в степени влияния работников на управление в течение последних двух трех лет (или даже снижение этого влияния), и лишь на 20% предприятий такое влияние усилилось. В то же время это никак не коррелирует с наличием коллективного договора на предприятии: лишь на 14% предприятий усилению влияния коллектива сопутствует наличие коллективного договора, в то время как в 44% случаев наличие такого договора не сопутствует каким-либо изменениям во влиянии коллектива на управление, или происходит даже его снижение.

#### ***4.5.1. Использование различных форм трудовых договоров***

Изменение характера трудовых отношений работника и администрации отражается на правовой форме трудовых договоров, заключаемых на предприятии. Бессрочные договоры в своей деятельности в той или иной мере используют лишь 47% предприятий, большее число (70%) предприятий предпочитают использовать срочные трудовые соглашения с работниками, и абсолютное большинство (81%) — формы гражданско-правовых договоров<sup>33</sup>.

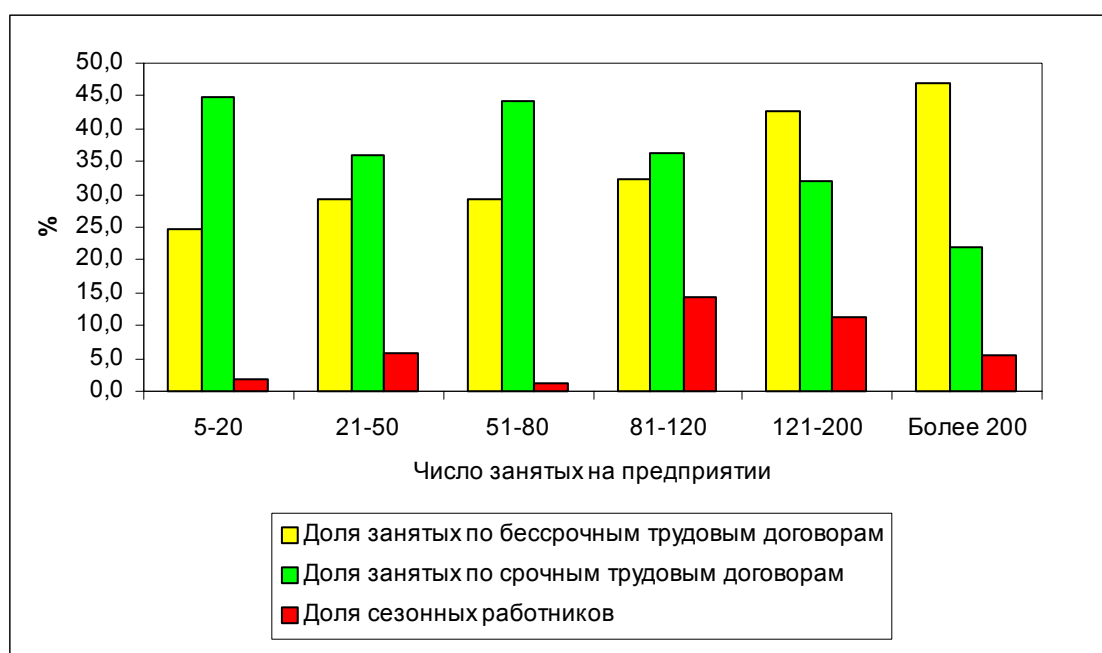
Важно подчеркнуть, что из 62 предприятий, заключивших со своими работниками коллективные трудовые договоры, лишь на 54,8% существуют **бессрочные трудовые договоры**. Вместе с тем, среди предприятий, не заключивших коллективных трудовых договоров, доля заключивших бессрочные трудовые договора со своими работниками значительно ниже — 34,2%. Среди отраслей, предприятия которых вообще не заключали со своими работниками бессрочные трудовые договоры, — горнодобывающая и топливная промышленность. В то же время относительно выше значение бессрочных договоров на предприятиях химической и нефтехимической промышленности (такие договора заключались на 67% предприятий отрасли, однако доля таких предприятий в общем числе предприятий, заключивших соглашения, невелика — 4,3%); в машиностроении и металлообработке (соответственно 80% предприятий отрасли и 17% предприятий, заключивших соглашения); в пищевой промышленности (60 и 31%) и в производстве художественных и керамических изделий (100 и 8,5%). Средняя доля занятых по бессрочным договорам на тех предприятиях, где такая форма используется, довольно высока — около 60%. Вместе с тем, расчет более репрезентативного показателя (по доле занятых на всех предприятиях выборки) дает существенно меньший результат — лишь 39%.

---

<sup>33</sup> Следует иметь в виду, что формальное оформление трудовых отношений в условиях Грузии происходит далеко не во всех случаях, особенно в отношении мелких и средних предприятий. Однако оценить масштабы этих явлений возможно на основании опросов самих работников, а не руководителей предприятий.

Охват данной формой договорных отношений работников предприятий довольно пестрый. В выборке имеется довольно многочисленная группа предприятий (18%), где доля бессрочных трудовых договоров с занятыми работниками составляет от 90 до 100%, но значительно также число предприятий, где доля этих договоров не превышает 30% в общей численности занятых на предприятии. Вместе с тем очевидно, что доля занятых по бессрочным трудовым соглашениям тесно коррелирует с размером предприятия: на крупных предприятиях (особенно в традиционных «советских» отраслях — машиностроении, энергетике, полиграфии) этот показатель заметно выше (см. рис. 4.1).

**Рисунок 4.1. Доля занятых по отдельным видам трудовых соглашений на предприятиях различной величины (в %)**



Новой чертой трудовых отношений, отражающей в конкретных условиях Грузии расширение возможностей для ущемления прав работников со стороны администрации, является широкое распространение **срочных трудовых договоров** при приеме на работу. Как отмечалось выше, более 2/3 предприятий предпочитают использовать срочные трудовые соглашения с работниками. Вместе с тем доля таких занятых в выборке несколько ниже, чем по бессрочным трудовым соглашениям (31,5%).

Широкое распространение в последние годы практики использования срочных трудовых соглашений при оформлении трудовых отношений с работником объясняется тем, что формально эта форма дает администрации значительно большую степень свободы в урегулировании отношений с наемным работником, особенно учитывая, что средний срок действия таких соглашений невелик — в половине случаев он не превышает полугода, и лишь в двух случаях по выборке такие соглашения заключались на срок более года. Характерно, что даже при столь жестких временных рамках заключения срочных трудовых соглаше-

ний случаи увольнения работников до истечения срока трудового соглашения довольно многочисленны (25% респондентов, заключавших такие договора с работниками, положительно ответили на этот вопрос). В большей мере это характерно для предприятий с небольшим числом занятых (до 20 человек). Характерно, что просматривается определенная обратная корреляция между числом таких увольнений и наличием на предприятии профсоюзной организации.

На вопрос об использовании **сезонной рабочей силы** (кратковременного ее найма) 79% руководителей предприятий ответили отрицательно. По расчетам, величина такой рабочей силы в общей численности занятости на предприятии невелика и составляет лишь 6,5%. Относительно большее значение такая рабочая сила имеет в лесной и деревообрабатывающей промышленности, а также в промышленности строительных материалов и в пищевой промышленности, где ощущается высокая сезонность производственного цикла. Вместе с тем, очевидно, что на части предприятий, как было показано в предыдущем разделе, использование кратковременного найма рабочей силы обусловлено не сезонным характером производства, а является способом экономии средств на оплате труда низкоквалифицированных работников и стимулирует повышение внутренней дифференциации оплаты труда на предприятиях.

Характерной чертой трудовых отношений в Грузии является повсеместное использование формы **гражданско-правовых договоров**, то есть единичных договоров на предоставление конкретного объема работ (услуг). Этой формой пользуется 81% обследуемых предприятий, причем относительно ниже частота использования этой формы только на мелких предприятиях. Использование этой формы наиболее удобно для менеджмента по ряду чисто экономических обстоятельств: такой труд оказывается существенно дешевле для предприятия, поскольку оно не вносит с объема этих договоров платежей в социальные фонды, и использование такой формы не создает никаких дополнительных социальных обязательств для руководства предприятия; более того, учитывая бесправное положение работника на рынке труда, оно может стать источником прямого обмана работника.

Фактически использование гражданско-правовых договоров является полускрытой формой занятости и оплаты труда, поскольку, во-первых, такие договоры не обязательно официально регистрируются, а во-вторых, по ним легче всего проводить «теневые» формы дополнительных платежей работникам. И хотя данные настоящего обследования не позволяют количественно оценить масштабы этого явления, по логике вещей (в условиях избытка неквалифицированной рабочей силы и дефицита квалифицированных работников) такими формами руководство предприятий широко пользуется прежде всего для материального стимулирования квалифицированных кадров своих предприятий.

Формой нарушения трудовых прав работников являются и распространенные на предприятиях принудительные отпуска без сохранения содержания (см. выше). Данная форма отпусков не предусмотрена действующим законодательством о труде и фактически производится работодателями незаконно.

Распространенным нарушением прав работников является также прием на работу без оформления документов и заключения договоров. Такая форма взаимоотношений нанимателя и работника часто приводит к обману, мошенничеству, невыплате заработков и др.

#### 4.5.2. Увольнения

Ответы респондентов на вопросы, связанные с правами администрации на увольнение работников, не оставляют сомнений в том, что фактически сегодня в Грузии на предприятиях нет института, защищающего права работника. При этом практически не существенно, какой формой трудового соглашения работник был связан с предприятием или вовсе не связан никакими официальными договорными отношениями (см. таблицу 4.9). Попутно заметим, что данные таблицы косвенно свидетельствуют о том, что более чем на половине предприятий (53%) существуют трудовые отношения, не оформленные в официальном порядке. Понятно, что в этом случае руководители не сталкиваются с какими-либо проблемами в связи с увольнениями таких работников. Вместе с тем, данные таблицы показывают, что и при наличии официально оформленных трудовых отношений таких проблем в большинстве случаев также не возникает.

**Таблица 4.9. Наличие проблем с увольнением работников на предприятиях (число ответов респондентов выборки из 100 предприятий)**

Проблемы с увольнением	Да	Нет	Таких работников нет
1. Работающих по трудовому договору	5	88	7
2. Работающих по гражданско-правовому договору	7	85	8
3. Работающих без оформления официального договора	2	51	47

Проценты суммируются в рядах.

Характерно, что в этой ситуации практически единственный институт, который мог бы защитить права работников, — рассмотрение претензий в судебном порядке — также оказывается недейственным. По данным обследования, случаев обращения работников в судебные инстанции по вопросам защиты своих прав было всего два. Это не удивительно, учитывая, что такие дела рассматривает не трудовой арбитражный суд, а общегражданские суды, которые на практике не в состоянии заниматься трудовыми спорами.

Вместе с тем, более четверти руководителей обследуемых предприятий указали на то, что их права на увольнение работников не являются достаточными. Этот показатель кажется даже несколько преувеличенным, учитывая описанное выше «всевластие» руководства предприятия в отношении работника. Анализ выборки не позволяет сделать вывод о наличии какой-либо связи между этими ответами и наличием профсоюзов, коллективных договоров или попытками трудовых коллективов оказывать давление на руководителей. Очевидно, проблема здесь скорее психологическая, и связана она с общей правовой неурегулированностью трудовых отношений на предприятиях Грузии. В существующем правовом вакууме, дающем практически неограниченные права руководителю предприятия, некомфортно не только наемным работникам, но и самим руководителям. При принятии решений об увольнении последние вынуждены учитывать не только возможные правовые последствия несправедливого решения, но также и множество обстоятельств, связанных с традициями, неформальными связями и др. Не случайно, отвечая на вопрос о причинах сохра-

нения скрытой занятости на предприятии (оформления долгосрочных отпусков без сохранения содержания) руководители почти в 38% случаев отмечали иные, по сравнению с экономическими, причины сохранения такой занятости.

Значительное количество нарушений прав работников связано также со сферой оплаты труда. О распространенности этих нарушений можно судить по крайне невысокой частоте заключения коллективных трудовых соглашений (см. выше), которые призваны регулировать эти вопросы, включая нормирование рабочего времени и оплату сверхурочных работ, использование тарифных справочников, оплату труда в натуральной форме и др. Одной из распространенных форм нарушений трудовых прав работников является **задержка выплат заработной платы** (см. раздел 3). К этой форме скрытого кредитования предприятий работниками обращались в течение последних двух лет 59% предприятий. Явление невыплаты заработной платы характерно для 70% предприятий, снижавших после приватизации численность занятых (32% предприятий выборки).

Вместе с тем, это явление не приняло такого затяжного характера, как, например, в России (лишь на 30% предприятий заработная плата задерживалась более 3 месяцев). Последнее, очевидно, связано с тем, что предприниматели не испытывают каких-либо трудностей с увольнением работников в случае экономических проблем на предприятии и невозможности осуществлять необходимые платежи работникам, а также могут легко отправить работников в долгосрочный неоплачиваемый отпуск.

## 5. Выводы

Характерной особенностью **хода приватизации** обследованных предприятий было то, что в большинстве случаев преобразование собственности не было навязано «сверху», а отвечало ожиданиям основных групп интересов, связанных с предприятием. Судя по всему, в большинстве случаев эти ожидания были реализованы, о чем свидетельствует в целом положительное отношение менеджеров к проведенным преобразованиям. Более того, даже тогда, когда приватизация осуществлялась под давлением государства, ведущие группы интересов смогли найти свое место в новой действительности и *ex post* положительно оценить приватизацию.

Несмотря на то, что основными целями приватизации чаще всего называлось стремление улучшить функционирование предприятия, все же в большинстве случаев лейтмотивом была, скорее всего, передача предприятия в собственность его работникам, прежде всего — высшему руководящему персоналу. Об этом свидетельствует множество факторов: преобладающий тип собственности — концентрированный в руках руководства предприятия, а также то, что руководители предприятия после приватизации, как правило, остались на своих постах. Более того, об этом свидетельствует и недовольство менеджеров сложившейся структурой собственности на тех немногих предприятиях, которые перешли в руки внешних грузинских собственников.



Концентрация собственности в руках управленческих кадров очень велика и даже если никто на предприятии не имеет очень больших пакетов акций (долей), то все равно львиная доля собственности находится в руках довольно ограниченного круга лиц. Грузинской спецификой является также часто встречающееся распределение собственности в равных долях среди нескольких лиц, что дает им возможность управлять фирмой на паритетных началах.

Приватизация в Грузии очень редко приводит к передаче предприятия в руки внешних владельцев. Среди внешних отечественных владельцев обследованных предприятий не было ни одного юридического лица, а значит, не создаются финансово-промышленные группы и сети предприятий, связанные друг с другом отношениями собственности и все формы интеграции, если и существуют, функционируют на неформальной основе. Еще реже грузинские предприятия переходят в руки иностранных инвесторов. Крайне редкое «выведение собственности за пределы предприятия» связано как со стремлением инсайдеров сохранить контроль за предприятием, так и с низкой привлекательностью для внешних инвесторов большинства приватизируемых объектов. Решительное преобладание собственности в руках инсайдеров может оказаться весьма неблагоприятным для предприятий, поскольку внешние собственники, особенно заграничные, являются источником столь необходимых грузинским фирмам инвестиций, а также, как правило, вносят на предприятие то, чего инсайдеры обеспечить не в состоянии: новую культуру производства и управления, *know-how*, доступ к рынкам и т.п.

С самого момента приватизации сформировавшаяся структура собственности является, как правило, отражением консенсуса главных сил на предприятии и вокруг него. В результате структура собственности необычайно стабильна и практически отсутствуют процессы ее постепенной дальнейшей концентрации и передачи в руки внешних инвесторов, как это происходит во многих других постсоциалистических странах. Эта стабильность может иметь, однако, пагубный характер, тормозя реструктуризацию предприятий.

Организацию **корпоративного управления** на грузинских предприятиях трудно оценить однозначно. С одной стороны, следует высоко оценить как принятие континентальной модели корпоративного управления (предусматривающей, в частности последовательное разделение функций управления и надзора), так и соответствующие статьи Закона «О предпринимательстве», устанавливающие не только общие правовые рамки функционирования предприятий, но и являющиеся своего рода руководством к действию. Это очень важно в странах, не имеющих опыта рыночного функционирования хозяйствующих субъектов. К сожалению, положения этого закона не всегда соблюдаются предприятиями.

С другой стороны, то, что в результате приватизации, как правило, не произошло смены руководящих элит, привело к тому, что предприятие унаследовало старые отношения в области управления, не соответствующие задачам, стоящим перед органами управления акционерного общества и общества с ограниченной ответственностью. Во-первых, на большинстве предприятий не произошло разграничения полномочий между органами фирмы. Гораздо большее значение имеет место данного органа в общей иерархии власти, основанное, по-видимому, на влиятельности и авторитете лиц, входящих в его состав.

Как правило, директор единолично или дирекция является этим наиболее влиятельным органом, принимая решения, выходящие за сферу их полномочий. Во-вторых, владельцы предприятия, как правило, сами же им управляют, а также осуществляют надзор за управлением. В результате под угрозой оказывается профессионализм работы дирекции и наблюдательного совета. Даже там, где в состав этих органов входят «варяги», они, как правило, тем или иным образом связаны с государственным сектором. Таким образом, не происходит «подпитки» органов предприятия представителями частного сектора и специалистами в области менеджмента.

Так же неоднозначно можно охарактеризовать **установки и менталитет** обследованных **менеджеров**. С одной стороны, ряд вопросов, даже казавшихся исследователям простыми, вызвал у многих респондентов проблемы с ответом, ответы менеджеров нередко были нелогичными и противоречивыми. Это значит, что уровень их квалификации не всегда был высок: их знания бывают недостаточны, а мышление не воспринимает современные категории, связанные с управлением предприятием. С другой стороны, многие опрошенные менеджеры показали правильное понимание основных приоритетов деятельности предприятия и основных факторов, угрожающих его функционированию. Неожиданно много менеджеров очень самокритично оценивало уровень квалификации персонала предприятий, в том числе управленческого.

Еще одной особенностью установок менеджеров является то, что они, как правило, не считают себя лишь одним из элементов системы управления (пусть даже самым главным), а частью большего целого, широкой системы отношений, включающей трудовую коллектив и другие, часто неформальные, группы. Тут сказывается и наследие социалистического прошлого (система отношений, унаследованная от государственного предприятия), и влияние затянувшегося перехода от плановой экономики к рыночной (специфические навыки выживания, неприменимые при социализме и не имеющие ничего общего с настоящим рынком), и специфика грузинского национального характера (сила традиций, первичность не формализованных межчеловеческих связей по отношению к официальным структурам). С одной стороны, все это наделяет многих менеджеров чувством личной моральной ответственности за предприятие и людей, на нем работающих: интересы трудового коллектива занимают очень высокое место в иерархии ценностей менеджеров. С другой стороны, сеть формальных и неформальных связей часто не дает сформироваться отношениям и структурам, направленным на обеспечение эффективного управления предприятием в условиях «вхождения» в рынок.

Формирование корпоративного управления на разных предприятиях идет по-разному. На общем фоне, который был описан выше, выделяются фирмы, где структура управления и менталитет менеджеров более соответствует требованиям рыночной экономики. Например, положительные явления отмечены на ряде предприятий с концентрированной «инсайдерской» собственностью, где менеджеры начинают понимать значение компетентного управления и надзора. Вероятно, именно высокая концентрация собственности дает владельцам большую независимость от разнообразных групп интересов. Положительное влияние на менталитет и установки менеджеров имеет опыт, вынесенный из-за рубежа (в виде стажировок и работы за рубежом, привлечения иностранных

специалистов и приватизации с участием иностранного капитала). Здесь мы имеем дело с современным *know-how* управления предприятием, которого так не хватает грузинским менеджерам. Наконец, существует максима, согласно которой человек учится не на чужих ошибках, а на собственных успехах: менталитет и установки менеджеров в целом были более адекватными на удовлетворительно функционирующих предприятиях, чем на предприятиях, находящихся в состоянии кризиса.

Как можно было бы помочь становлению на приватизированных предприятиях Грузии эффективной системы корпоративного управления?

Разрабатывая рекомендации, следует помнить, что в Грузии практически нет и в течение ближайшего будущего не будет рынка менеджеров с опытом работы в частном секторе. Нельзя также рассчитывать на массовое усвоение зарубежного опыта, сопутствующего переходу предприятий в руки иностранных владельцев. Таким образом, в Грузии фактически отсутствует внешний источник формирования рыночного менталитета менеджеров. Поэтому пока носителями нового мышления и поведения будут в основном инсайдеры, прежде всего бывшие руководители госпредприятий. И им можно помочь, организовав обучение современным методам управления, тем более, что многие из них ощущают недостаточность своей квалификации.

Всячески подчеркивая необходимость поиска иностранных стратегических инвесторов для приватизируемых предприятий, следует, однако, помнить, что роль иностранного капитала в преобразованиях собственности не будет высокой. Отечественные инвесторы слишком слабы и далеко не всегда компетентны, фондового рынка практически нет, да он и не был бы в состоянии обеспечить эффективную реформу системы корпоративного управления предприятий, в всяком случае, в краткосрочной перспективе. Остаются инсайдеры, которые нередко являются единственной стороной, заинтересованной в существовании предприятия. Поэтому кажется целесообразным, в тех случаях, когда на горизонте нет реального и компетентного стратегического инвестора, продавать предприятия, особенно малые и средние (и остатки госпакетов в их собственности), их руководителям<sup>34</sup>. Методы такой приватизации могут быть разные, в том числе передача в управление с опционом на акции. Можно также рассмотреть целесообразность продажи предприятий или их акций по цене, более низкой, чем предусматривает ныне действующее законодательство для данного метода приватизации.

Другой рекомендацией, касающейся приватизации объектов, пока находящихся в государственной собственности, является использование методов, способствующих концентрации собственности и формированию стратегических инвесторов (тендеры, продажа на аукционах акций большими пакетами и т.п.).

Переходя к подведению итогов по **реструктуризации предприятий**, следует отметить, что экономическую ситуацию на грузинских предприятиях нельзя назвать удовлетворительной — высокая доля хронически убыточных предприятий, чрезвычайно низкий уровень загрузки мощностей, низкая рентабель-

---

<sup>34</sup> Продажа акций большому количеству работников предприятия не рекомендуется из-за риска сопротивления работников – собственников реструктуризации в области занятости и трудовых отношений.

ность. При этом, складывается отчетливое ощущение того, что ситуация в промышленности либо стремится к консервации, либо уже прошла данную стадию.

В отличие от ряда стран СНГ, грузинские предприятия практически лишены финансовых вливаний со стороны государства, независимо от того, является ли это сознательной политикой правительства, или же следствием элементарного отсутствия денег в ослабленной экономике.

Отсутствие соответствующей институциональной среды, развитых финансового и фондового рынков, сдерживают возможности грузинских предприятий по проведению финансовой и фондовой реструктуризации. Имущественная реструктуризация касается, в основном, избавления от излишних активов и последующего сокращения численности занятых, и происходит, преимущественно, под давлением растущей конкуренции.

Трудно сказать, что усилия грузинских менеджеров сконцентрированы на стратегической реструктуризации, хотя она и проводится более активно, чем имущественная. Ряд предприятий проводит достаточно взвешенную политику, направленную на совершенствование системы управления, изменение системы мотивации, обновление оборудования и продукции и освоение новых рынков.

Однако имеет место наличие таких традиционных ошибок, как попытки реструктуризировать предприятие за счет инвестиций в обновление оборудования, но без обновления продукции. Это и есть одна из основных причин убыточности — это явное отставание убыточных предприятий во внедрении новых оборудования и технологий (при этом, там где новое оборудование внедрялось, налицо, как уже было сказано, тенденция производить на нем устаревшую продукцию). При проведении долгосрочной реструктуризации упор делается на изменение мотивации людей, которые являются основными двигателями для достижения роста объема продаж, прибыльности и конкурентоспособности. Повышение трудовой дисциплины не решает проблем с мотивацией персонала и системой оплаты труда.

Следует, однако, помнить, что реструктуризация есть лишь инструмент реализации стратегии предприятия. Можно создать эффективную систему менеджмента. Можно внедрить технологии маркетинга. Можно провести реорганизацию. Но необходимо понимать, что бизнес можно делать, только производя нужные и качественные товары. Необходимо наличие предпринимательской идеи, замысла, которые послужат интегрирующим, связующим, элементом в отношении управленческих технологий. Нет идей — нет бизнеса. Необходимо понимать, что в основе успешной реструктуризации предприятия лежит успешная реструктуризация продукта, в основе успешной реструктуризации продукта — успешная реструктуризация менталитета.

Анализ в области **занятости, оплаты труда и трудовых отношений** на промышленных предприятиях Грузии показал, что в рамках рассматриваемого относительно непродолжительного периода, к тому же осложненного кризисом 1998 г., можно говорить о некоторых наметившихся в этом секторе тенденциях и проблемах развития.

Под влиянием рыночных преобразований в Грузии произошли определенные изменения в отраслевой структуре и в концентрации производства. И хотя концентрация занятости на крупных предприятиях пока еще остается значи-

тельной, очевидна тенденция к ее снижению по мере реструктуризации занятости и производства.

Низкая цена рабочей силы является одной из ключевых характеристик рынка труда. Именно она определяет слабую заинтересованность предприятий в высвобождении излишней занятости. По мере роста доли оплаты труда в себестоимости продукции предприятий инструменты начислений на фонд заработной платы станут играть все большую роль в стимулировании предприятий к рационализации численности занятых и использования ресурсов материального стимулирования. Эти процессы, наряду с укреплением экономического положения предприятий (и, конечно, усилением дисциплины отчетности, налоговых платежей и механизмов контроля), позволят в перспективе снизить заинтересованность предприятий в использовании нелегальной занятости и нелегальных форм оплаты труда.

До настоящего времени стратегия приватизированных предприятия в отношении использования рабочей силы остается в значительной мере пассивной. Основным ее содержанием для всей выборки предприятий остаются процессы простой рационализации численности занятых, т.е. сокращения излишней (социальной) ее составляющей и адаптации квалификационного состава к требованиям развития современного эффективного производства, которые ставят перед предприятиями условия рынка. Более глубокие изменения в характере использования трудового потенциала для большинства предприятий пока являются задачами более или менее отдаленного будущего.

Процессы простой рационализации использования рабочей силы на предприятиях осложняются сегодня в Грузии существованием не только скрытого (теневое) сегмента рынка труда, но и скрытых форм распределения и перераспределения доходов. Возможность предприятий обеспечивать (пусть часто и небольшой) рост заработной платы является одним из факторов сохранения на предприятиях высокой скрытой занятости. Кроме того, действует и чисто психологический фактор – при широких возможностях занятости в теневой экономике работники часто заинтересованы в формальном сохранении своего рабочего места в надежде на лучшие времена. Существенное значение имеет и еще сохраняющаяся «социалистическая» позиция директорского корпуса, стремящегося сохранить квалифицированные кадры.

За последние два года значительно возросла доля занятых, работающих на предприятиях, где менеджеры видят большие возможности для развития своих фирм.

Вместе с тем, новая экономическая среда пока еще слабо стимулирует предприятия к проведению рациональных изменений. На значительном числе предприятий сокращение численности занятых пока свидетельствует не о рационализации их численности, а об ухудшении экономического положения и о падении объемов производства. При этом основная масса занятых (по предприятиям выборки) связана с предприятиями, занимающими пассивную позицию в отношении рационализации занятости и имеющими не слишком радужные (хотя и не безнадежные перспективы). Доля занятых на таких предприятиях имеет тенденцию к снижению. Безусловно положительной тенденцией является то, что доля занятых на предприятиях, которым, по мнению менеджмента, грозит банкротство, не изменилась и осталась крайне незначительной.

Как и в других странах постсоветского пространства, либерализация в сфере заработной платы и занятости пока не привела к рационализации пропорций оплаты труда. На подавляющей части предприятий связь динамики роста заработной платы с динамикой производственных показателей, экономического положения предприятия, производительности труда выражена крайне нечетко, что может служить одним из доводов в пользу существования системы «теневых» доплат.

Широко практикуемая система «конвертных» выплат не в последнюю очередь связана с налогообложением фонда заработной платы, поскольку легализация реального уровня зарплаты увеличила бы платежи предприятий по этой статье, что повлекло бы удорожание рабочей силы для предприятий. Такая ситуация в конечном итоге устраивает как работодателей, так и органы экономического управления, поскольку наведение порядка в этой сфере и радикальное высвобождение рабочей силы способно стимулировать рост безработицы.

Важным фактором, определяющим состояние сферы трудовых отношений на предприятии, является существование правового вакуума и отсутствие эффективных институтов защиты прав работников в этой сфере. Отсутствие комплексного подхода к решению этих вопросов на государственном уровне приводит к тому, что устойчиво не выполняется принцип главенства закона даже в тех сферах, где законодательство уже отработано.

В условиях резко сниженной роли профсоюзных организаций, наличия избыточного рынка труда, а также крайне слабой базы нормативно-законодательного обеспечения трудовых отношений права работника в отношении условий продажи своего труда реализуются при абсолютном доминировании интересов руководства предприятия (дирекции или главного собственника). Это, с одной стороны, существенно затрудняет проведение в жизнь эффективной политики на рынке труда, а с другой – оказывает отрицательное воздействие на формирование стратегии предприятий в отношении рационализации использования рабочей силы и повышения ее мотивации.

Хотя существующий правовой вакуум и бездействие институтов защиты интересов работников и предоставляют сегодня практически неограниченные права администрации в отношении работников, они отрицательно сказываются не только на положении наемных работников, но и дезориентируют самих руководителей, поскольку заставляют их при принятии стратегических решений руководствоваться не столько соображениями законности и экономической целесообразности, сколько иными обстоятельствами, связанными с традициями, неформальными отношениями, связями и т.д. Последнее является серьезным тормозом прогресса рыночных отношений в части использования трудового потенциала предприятий.

Формирование предприятиями рациональной стратегии в отношении использования рабочей силы в Грузии существенно осложняется отсутствием государственной политики в отношении регулирования рынка труда и распадом системы подготовки квалифицированных кадров для нужд реального сектора. В результате предприятия в значительной мере предоставлены сами себе и руководствуются в этом отношении только «сигналами рынка». Поэтому любые меры, направленные на регулирование рынка в широком смысле слова, неизбежно скажутся на уровне занятости, его структуре и оплате труда наемных работ-

ников. А это – задача как системы служб трудоустройства и занятости, так и системы высшего образования, которые сегодня не ориентированы в должной мере на подготовку работников необходимой для предприятий квалификации.

Рационализация занятости на предприятиях уже началась, хотя идет она пока не слишком интенсивно и локализована в отдельных «точках роста», где и происходит увеличение доли квалифицированного персонала, обновление производства, повышается производственная активность и др. Однако появление этих точек роста лишь отчасти связано с приватизацией и появлением эффективного собственника. На большинстве предприятий эти процессы были в большей мере обусловлены благоприятными экономическими факторами. Это позволяет сделать вывод, что приватизированные предприятия пока в крайне ограниченной мере используют новые управленческие ресурсы для своего развития, а опираются в основном на эксплуатацию простых резервов, хотя в ряде случаев эти процессы и стимулируются новыми типами собственности.

На наш взгляд, на данный момент в большинстве случаев представляется возможным выявить лишь косвенное воздействие типа собственности на стратегию поведения предприятий в использовании трудового потенциала, формирования трудовых отношений, оплаты труда. Достаточно четкими индивидуальными чертами обладают в этом отношении лишь предприятия с иностранным собственником, которые отличаются более продвинутыми процессами в рационализации занятости, относительно высокой ролью организаций, представляющих интересы работников, более высокой (хотя и не максимальной) оплатой труда, имеющей тенденцию к росту после приватизации, большей склонностью использовать институты рынка труда при найме рабочей силы, отсутствием требований со стороны работников повысить заработную плату и т.д. Предприятия с внешним отечественным собственником, внешне демонстрирующие прогрессивные сдвиги в рационализации занятости и в развитии трудовых отношений, пока серьезно «отстают» от своего иностранного аналога в уровне эффективности использования факторов производства. Вполне вероятно, что это объясняется немногочисленностью таких предприятий в настоящей выборке, в результате чего в эту группу попали главным образом предприятия, испытывающие серьезные трудности в своем развитии.

Различия между предприятиями инсайдерских типов собственности в стратегии в отношении рационализации занятости и влияния трудовых отношений на положение работников выражены не столь четко. Как для рассеянного, так и для концентрированного типов в целом характерна скорее пассивность в таких изменениях. Однако характер стратегии определяется, по-видимому, не столько типом собственности, сколько конкретными условиями развития предприятия, его специализацией, соответствием профиля его производства существующей в стране экономической конъюнктуре и т.д.