

Исследовательский Центр  
Института Приватизации и Менеджмента

Аналитический доклад №4  
Ноябрь 2000

## **Стратегии реструктуризации промышленных предприятий в Республике Беларусь**

Сергей Пукович



**ИНСТИТУТ ПРИВАТИЗАЦИИ  
И МЕНЕДЖМЕНТА**

Институт Приватизации и Менеджмента  
Исследовательский центр

Аналитический доклад №4  
Ноябрь 2000

**Стратегии реструктуризации промышленных предприятий в Республике Беларусь**  
Сергей Пукович

**Резюме**

Цель данного исследования\*, которое основано на результатах опроса 222 промышленных предприятий, заключается в изучении процесса реструктуризации на уровне предприятий и отраслей, происходящего в Республике Беларусь с 1990 г. Белорусский опыт может представлять особый интерес, поскольку в стране вообще отсутствует какая-либо явная политика в отношении реструктуризации предприятий. В исследовании анализируются изменения, происходящие в стратегиях поведения государственных и приватизированных предприятий, проверяется гипотеза о том, связаны ли эти изменения с трансформацией отношений собственности, или обусловлены другими, экзогенными и эндогенными факторами.

**Номера классификации JEL:** C0, D2, C34, L1, M1, P31, P41, P42

**Ключевые слова:** реструктуризация, приватизация, переходная экономика, изменения в управлении

**Информация об авторах**

С.М. Пукович E-mail: [sergey@ipm.unibel.by](mailto:sergey@ipm.unibel.by)  
заместитель директора Исследовательского центра Института  
приватизации и менеджмента

© 2000, Институт Приватизации и Менеджмента

Автор приветствует любые комментарии и замечания к настоящему тексту. Точка зрения, представленная в аналитическом докладе, является точкой зрения автора и не обязательно разделяется Институтом Приватизации и Менеджмента.

---

\* Статья подготовлена в рамках проекта «Концепция экономических и институциональных реформ в Беларуси», осуществляемого Институтом приватизации и менеджмента (Минск) и CASE — Центром социально-экономических исследований (Варшава).

## **Оглавление**

<b>ОГЛАВЛЕНИЕ</b> .....	<b>3</b>
<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>4</b>
<b>1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ</b> .....	<b>5</b>
<b>2. ОЦЕНКА РУКОВОДСТВОМ ИЗМЕНЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ</b> .....	<b>10</b>
<b>3. АКТИВНАЯ И ПАССИВНАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ</b> .....	<b>17</b>
<b>4. СТРАТЕГИИ АДАПТАЦИИ БЕЛОРУССКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ</b> .....	<b>19</b>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ: БАЗОВЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ И РЕЗУЛЬТАТЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ</b> .....	<b>21</b>
<b>ЛИТЕРАТУРА</b> .....	<b>27</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1. РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ</b> .....	<b>28</b>

## Введение

Растущая в объеме теоретическая литература по реструктуризации чаще всего имеет в своей основе модели, основанные на укрупненных данных либо макроэкономических показателях ряда стран, преимущественно Центральной и Восточной Европы [3]. Цель таких исследований – найти прямые или косвенные доказательства эффективности той или иной модели трансформации. Хотя это может быть полезной отправной точкой для понимания экономик переходного периода, делать на этой основе далеко идущие выводы о трансформации экономики и ее результатах может быть в определенной степени некорректно, поскольку стартовые условия, а также концепции и ход реформ между странами очень сильно различаются.

Примером такого крупномасштабного исследования может служить так называемый «Доклад о реформах» [14] Европейского Банка Реконструкции и Развития. Как по взмаху «волшебной палочки», подавляющее большинство стран с переходной экономикой выстраивается в одну стройную линию и демонстрирует поразительную зависимость макроэкономических показателей, и, в особенности, показателей роста, от различного рода индексов стабилизации, либерализации, приватизации и т. п.

И действительно, десятилетняя история трансформации экономик стран ЦВЕ 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, способствуют развитию внутренней конкуренции, создали высокоэффективный банковский сектор, рынок ценных бумаг и другие финансовые институты [6, 14].

Практически единственным исключением из этого общего правила является Беларусь, которая в рейтинге ЕБРР занимает вместе с Таджикистаном одно из последних мест по уровню реформирования экономики, но, тем не менее, последние годы упорно демонстрирует экономический рост и добивается относительной макроэкономической стабилизации, чем достаточно сильно портит практически все основные модели и зависимости. В чем же дело? Каким образом наша страна, отказавшись от общепризнанных и проверенных механизмов перехода, положив на кон благосостояние собственного народа, который год демонстрирует экономический рост, сопоставимый по масштабу с ростом наиболее продвинутых в реформировании и росте благосостояния экономик?

Может быть, показатели роста в Беларуси завышены? Вполне вероятно, но следует признать, что дискуссия в основном разворачивается не в отношении того, был экономический рост или его не было, а в отношении того, каким этот рост был в действительности.

Может быть, показатели роста завысили два десятка восточноевропейских стран? Это предположение можно оставить как самое невероятное. Тогда, может быть, подводят т. н. «транзитивные индикаторы»? Тоже маловероятно, по той причине, что они, собственно говоря, отражают (и достаточно точно) зависимости между процессами, протекающими в этих двух десятках стран. Трудно ошибиться в отношении двадцати с лишним стран, но можно ошибиться в отношении одной страны.

Скорее всего, необходимо признать, что неизвестные эксперты ЕБРР, не имея результатов реальных исследований трансформационных процессов, протекающих на уровне предприятий, дают заниженную, и, вполне вероятно, по идеологическим причинам предвзятую оценку трансформационным процессам в белорусской экономике, основанную на достаточно обобщенной информации.

Нельзя отрицать наличие глубоких трансформационных процессов в нашей стране, особенно на уровне предприятий. Эти процессы находят свое выражение прежде всего в из-

менении поведенческих и оценочных установок руководителей, а результаты таких изменений очень часто либо не учитываются, либо недооцениваются. В то же время, даже поверхностный анализ показывает, что наибольшие показатели роста производства и производительности труда демонстрируют отрасли с более высоким удельным весом приватизированных предприятий и более развитым уровнем конкуренции. Следует признать, что изменения в структуре собственности уже вызвали изменения в отраслях и во внутренней среде предприятий.

В противоположность попыткам обобщений, цель данного исследования, которое основано на результатах опроса 222 промышленных предприятий, заключается в изучении процесса реструктуризации на уровне предприятий и отраслей, происходящего в Республике Беларусь с 1990 г. Белорусский опыт может представлять особый интерес, поскольку в стране вообще отсутствует какая-либо явная политика в отношении реструктуризации предприятий.

В исследовании анализируются изменения, происходящие в стратегиях поведения государственных и приватизированных предприятий, проверяется гипотеза о том, связаны ли эти изменения с трансформацией отношений собственности, или обусловлены другими, экзогенными и эндогенными факторами.

## 1. Определение реструктуризации

Современная литература по данной проблеме выделяет три основных подхода к определению реструктуризации:

- 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, финансов, 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: сфера деятельности, финансовая структура, внутренняя организация и методы управления. В конечном счете, реструктуризация – это стратегический процесс, который должен повысить стоимость предприятия.

В странах с переходной экономикой сформировалось два подхода к проведению реструктуризации [3]:

**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.

**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.

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 руководства предприятия реструктуризация может выступать в качестве вынужденной 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 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 (stakeholders).
- **Экономический аспект** связан с потребностью в ресурсах, а, 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, будет ли она поддержана основными группами влияния. В конечном счете, реструктуризация всегда представляет собой некоторое компромиссное решение, и не всегда самое 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 [9, 12].

С точки зрения стратегии предприятия, реструктуризация охватывает очень разные виды деятельности, нацеленные на поддержание конкурентоспособности предприятия на выбранных рынках. Виды деятельности по реструктурированию могут быть систематизированы различными способами, но в целом они распадаются на следующие четкие группы:

- **Краткосрочная 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. Иногда краткосрочное реструктурирование называется также «пассивным».
- **Долгосрочная реструктуризация**, с другой стороны, как правило, бывает «активной» - собственник напрямую участвует в принятии стратегических деловых решений. Кроме того, долгосрочная реструктуризация может быть более «пассивной», если она основывается скорее на стимулах и антистимулах, чем на прямом руководстве. Долгосрочная реструктуризация касается новых продуктов и развития рынка, инвестиций, налаживания процессов и систем производства и распределения продукции. Эта реструктуризация включает специальные для различных отраслей виды деятельности, где результаты могут быть достигнуты постепенно, путем ряда изменений в производственных линиях, технологии, распределении, источниках сырья, маркетинговых и ин-

формационных системах. Упор делается на переобучение и мотивацию людей, которые являются основными двигателями для достижения роста объема продаж, прибыльности и конкурентоспособности. Для долгосрочной реструктуризации обычно требуются деньги, не только текущие оборотные средства, но и для капитальных инвестиций. Более того, требуется опыт, управленческие, технические и предпринимательские навыки.

На уровне предприятия положение также можно определить в терминах **«реактивной»** и **«глубокой»** реструктуризации. Реактивная реструктуризация связана с уменьшением объемов производства, сокращением рабочей силы и финансовых возможностей из-за потери рынков. Глубокая реструктуризация включает введение новых производственных линий, освоение новых рынков и осуществление новых управленческих и бизнес-стратегий. Подобная реструктуризация приводит к росту выпуска продукции и созданию новых рабочих мест [14].

В дальнейшем в работе будут использоваться термины **«пассивная»** реструктуризация, которая носит краткосрочный и реактивный характер, и **«активная»** реструктуризация, которая носит долгосрочный и более глубокий характер.

С точки зрения финансовой реструктуризации [13] выделяются **методы «ориентированные на активы»** и **методы «ориентированные на пассивы»**. 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 статье «обязательства» или «собственном капитале» предприятия.

Реструктурирование активов означает улучшение работы предприятия за счет инвестиций в основной капитал и технической помощи. Оно направлено на усиление управленческих процессов, снижение потребления энергии, создание каналов сбыта и дистрибьютивных 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.

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.

Существует много причин, по которым покупатели или инвесторы, как правило, предпочитают покупать активы или инвестировать в филиалы предприятия и не заинтересованы в прямой покупке акций в государственных или приватизированных предприятиях [11]:

- Для всего предприятия требуется обширная реструктуризация; имеется большое количество избыточной рабочей силы; развито слишком много различных видов деятельности и производств различных товаров; значительная часть оборудования сильно устарела. Редкие покупатели захотят иметь дело со всеми этими проблемами.
- Большинство долгов по балансу было лишь отражением субсидирования предприятия государством для поддержки занятости избыточной рабочей силы на предприятии, а не реальные займы для финансирования инвестиций. Покупатель не хочет разбираться с этими «долгами».

С точки зрения продавца (государства или предприятия), нет никаких причин для прямой продажи активов или филиалов:

- У многих предприятий есть определенное количество социальных активов (дома отдыха, жилые дома, спортивные сооружения и т.д.), которые могут быть проданы для получения средств, необходимых для реструктуризации деловой активности (приобретение нового оборудования, освоение новых рынков, разработка и освоение новых видов продукции).
- Некоторые из производимых предприятием продуктов или видов деятельности могут быть даже прибыльными, но они выходят за рамки основного профиля деятельности и в результате только отвлекают время руководства.
- Другие виды деятельности или производимые продукты могут быть ближе к основному профилю бизнеса, но в настоящее время они убыточны и малоперспективны с точки зрения оживления данного бизнеса. Они могли бы быть проданы другой группе, которая более успешно работает в этом направлении и могла бы быть более заинтересована в спасении и оживлении этого сегмента бизнеса.
- В процессе постсоциалистической приватизации часто случается так, что ценные и эффективные в долгосрочной перспективе предприятия могут быть «распотрошены» путем спекулятивной продажи принадлежащих им объектов недвижимости для получения краткосрочной выгоды.
- Можно также рекомендовать разделить государственное предприятие на несколько компаний, которые будет возглавлять «холдинговая компания» и которые должны быть приватизированы различными покупателями. Каждое подразделение имело бы четкую цель и могло бы быть приватизировано подходящим способом.

Таблица 1

### Техники реструктуризации, ориентированные на активы<sup>\*</sup>

Действие по реструктуризации	Действие по реструктуризации противоположного характера
<p><b>Продажа активов:</b> продажа активов, которые недоиспользуются или не соответствуют основному профилю деятельности предприятия.</p> <p><b>Аренда активов:</b> способ получения необходимых объектов недвижимости или оборудования при отсутствии денежных средств для их покупки.</p> <p><b>Продажа/Возвратная аренда активов:</b> способ получения финансовых средств путем продажи, скажем, здания с его последующей арендой путем выплаты месячной арендной платы.</p> <p><b>Отделение активов:</b> организовать дочернее предприятие и передать на баланс новой фирмы некоторые активы (возможно, вместе с некоторыми долгами).</p> <p><b>Продажа филиала:</b> продать дочерний филиал за денежные средства или в рассрочку.</p> <p><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.</p>	<p><b>Покупка активов:</b> покупка активов, необходимых для модернизации или интеграции основных видов деятельности.</p> <p><b>Сдача активов в аренду:</b> способ превращения недоиспользованных активов в источник денежного потока для предприятия.</p> <p><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.</p> <p><b>Присоединение активов:</b> присоединить активы дочернего предприятия в обмен на акции, принадлежавшие головному предприятию, и затем ликвидировать (пустую) дочернюю компанию.</p> <p><b>Покупка филиала:</b> купить дочернее предприятие для получения необходимых активов или технологий.</p> <p><b>Слияние:</b> образовать новое предприятие путем соединения или слияния двух или более предприятий. Один из способов развития или завершения стратегического соединения предприятий.</p>

\* Таблицы 1 и 2 публикуются по: David P. Ellerman. Restructuring for privatization. //Privatization through restructuring. Ljubljana: CEEP, 1994, pp.226, 228.



## 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)</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>Прямой своп:</b> выкупить обратно акции с помощью долговых инструментов.  <b>Непрямая конвертация:</b> взять кредит для покупки акций.</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 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 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><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.  (Действие такого же характера, как и противоположное)</p>
<p><b>Конвертация гибрида в гибриды:</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>

## 2. Оценка руководством изменений на предприятиях

Как уже отмечалось выше, реструктуризация предприятий – это, прежде всего, изменения, которые происходят в основных параметрах предприятия. Это могут быть изменения количественных показателей работы предприятия, такие 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 коллективе и основными группами влияния вне предприятия (органы власти, контрольные органы, банки, потребители, поставщики).

Оценка этих изменений руководством может быть отражением, например, кризиса на предприятии и попыток менеджмента предпринять адекватные saniрующие действия. Эти оценки могут отражать восприятие менеджментом изменений во внешней среде предприятий, и мы можем вести речь о так называемых «стратегиях адаптации» предприятий. Также эта оценка может быть отражением видения руководством будущего развития ситуации, а соответствующие изменения будут носить упреждающий характер.

В любом случае, подобное исследование позволяет рассмотреть изменения, происходящие в стратегиях предприятий и проверить гипотезу о том, что изменения на государственных и приватизированных предприятиях будут различаться.

Результаты опроса руководителей представлены в приложении 1. Обращает на себя внимание тот факт, что при оценке руководителями количественных показателей работы предприятия разброс мнений между государственными и приватизированными предприятиями невелик. В большинстве случаев самую крупную группу составляют руководители, которые отметили, что изменений в показателях работы предприятия не произошло.

В таблице 3 представлены различия в оценке ситуации, которую дали руководители приватизированных и государственных предприятий. Таблица получена как разница между удельным весом приватизированных и государственных предприятий, руководители которых отметили тот или иной вариант ответа. Таким образом, отрицательные значения в столбцах «Снижение», «Без изменений», «Рост» таблицы говорят о том, что удельный вес приватизированных предприятий с соответствующим изменением показателей ниже, чем государственных. И, наоборот, положительные значения говорят о том, что больше удельный вес приватизированных предприятий.

Мы видим (Таблица 3), что среди руководителей приватизированных предприятий ниже удельный вес тех, кто отметил снижение задолженности поставщика и потребителей, запасов сырья и продукции, и выше доля тех, кто отметил снижение заработной платы и прибыли.

В то же время, по оценкам руководителей приватизированные предприятия демонстрируют более высокую инвестиционную активность, выражающуюся в росте производственных мощностей и ассортимента продукции, что, наряду с ростом заработной платы, может приводить к неизбежному росту себестоимости продукции.

**Различия в оценках изменений на приватизированных и государственных предприятиях (количественные показатели)**

Показатели	Снижение	Без изменений	Рост
Число занятых	1,51	-2,32	0,81
Объем производства	5,47	-8,13	2,66
Производственные мощности	-2,06	-10,79	12,85
Ассортимент товаров	-1,74	-8,82	10,56
Объем продаж	-0,57	-3,89	4,46
Продукция на экспорт	3,28	-3,04	-0,24
Задолженность поставщикам	-6,95	1,73	5,22
Задолженность потребителей	-7,75	17,59	-9,84
Задолженность перед бюджетом	1,61	0,61	-2,22
Запасы сырья и материалов	-12,82	12,23	0,59
Запасы готовой продукции	-13,35	8,27	5,08
Себестоимость продукции	-0,92	-8,46	9,38
Средняя зарплата	8,85	-21,92	13,07
Балансовая прибыль	7,89	-0,39	-7,50
Рентабельность производства	3,47	-1,36	-2,11
Производительность труда	0,86	-5,46	4,60
Инвестиции в основные фонды	1,59	-8,34	6,75
Банковская задолженность	2,27	-6,80	4,53

*Примечания:*

1. Таблица рассчитана в процентных пунктах как разница между ответами руководителей приватизированных и государственных предприятий (Приложение 1, табл. 11).
2. Жирным шрифтом выделены наиболее интересные, на взгляд автора, различия в оценках.

При оценке качественных параметров работы предприятия (приложение 1), особенно зависящих непосредственно от менеджмента, существуют более заметные различия (Таблица 4). Таблица рассчитана по аналогии с таблицей 3: отрицательные значения в столбцах таблицы говорят о том, что удельный вес приватизированных предприятий с соответствующим изменением показателей ниже, чем государственных, положительные – о том, что больше удельный вес приватизированных предприятий.

Среди руководителей приватизированных предприятий выше удельный вес тех, кто отметил улучшение общего функционирования предприятия и эффективности управления, организации труда и условий его оплаты, кадровой политики. Приватизированные предприятия демонстрируют более высокий уровень маркетинга [5], выражающейся, помимо роста ассортимента, в улучшении ценовой политики и улучшении либо поддержании отношений с потребителями и поставщиками. Несмотря на то, что на приватизированных предприятиях ниже удельный вес тех, кто отметил улучшение отношений с банками (получение кредитов), контрольными органами и органами власти, там также меньше тех, кто отметил ухудшение ситуации.

Интересной представляется разница в оценке производительности труда, свидетельствующая о том, что руководители приватизированных предприятий предъявляют к этому показателю более строгие требования.

**Различия в оценках изменений на приватизированных и государственных предприятиях (качественные параметры)**

Показатели	Улучшилось	Без изменений	Ухудшилось
Общее функционирование предприятия	7,49	-6,33	-1,16
Эффективность управления	14,52	-14,68	0,16
Производительность труда	-3,97	-4,62	8,60
Качество продукции (услуг)	-0,72	-0,97	1,69
Объем реализации	10,90	-19,33	8,43
Условия оплаты труда	11,12	-9,30	-1,82
Организация труда	10,40	-11,99	1,59
Техника безопасности	1,73	-2,98	1,25
Отношения в коллективе	-0,69	4,03	-3,34
Влияние работников на управление	-1,19	0,83	0,36
Кадровая политика	5,67	-0,15	-5,52
Отношения с органами власти	-5,71	15,16	-9,44
Отношения с контрольными органами	-3,63	12,56	-8,93
Получение кредитов	-13,73	9,44	4,30
Ценовая политика	8,43	-10,26	1,83
Отношения с потребителями	7,97	1,70	-9,67
Отношения с поставщиками	-0,22	10,98	-10,76

*Примечания:*

1. Таблица рассчитана в процентных пунктах как разница между ответами руководителей приватизированных и государственных предприятий (Приложение 1, табл. 12).
2. Жирным шрифтом выделены наиболее интересные, на взгляд автора, различия в оценках.

В целом, можно сделать вывод, что руководители приватизированных предприятий более позитивно оценивают изменения на своих предприятиях, что выражается в росте эффективности управления и улучшении внутрифирменного климата.

Мы должны понимать, что выше представлена некая усредненная оценка, составленная на основе мнений руководителей. Какие же изменения на предприятиях имеют первоочередное значение и в наибольшей степени характеризуют различия в стратегиях предприятий? И, прежде всего, существуют ли различия в том, какие изменения в стратегиях происходят на государственных и приватизированных предприятиях?

Для ответа на эти вопросы был использован метод факторного анализа, который позволяет выявить и сконструировать ненаблюдаемые факторы по информации об их “внешних” проявлениях и является одним из способов редукции и агрегирования данных. Факторный анализ позволил выделить следующие группы изменений на предприятиях:

- в производственной стратегии;
- в распределении прибыли и инвестиционной деятельности;
- в управлении задолженностью и оборотным капиталом;
- в маркетинге предприятия.

Эти группы изменений являются общими для всей выборочной совокупности и объясняют различия в ответах респондентов примерно на 70%. Однако значимость, а в некоторых

случаях и содержание этих факторов для государственных и приватизированных предприятий, различны.

Таблица 5

**Основные факторы изменений на предприятиях**

Показатели	Факторы									
	Приватизированные предприятия					Государственные предприятия				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Число занятых	0,59					0,63				
Объем производства	0,86					0,78				
Производственные мощности	0,67					0,83				
Ассортимент товаров	0,58				0,50	0,55				
Объем продаж	0,77					0,75				
Продукция на экспорт	0,56					0,51				
Задолженность поставщикам			0,77					0,82		
Задолженность потребителей			0,76					0,54		
Задолженность перед бюджетом			0,52		-0,53			0,69		
Запасы сырья и материалов				0,83					0,64	
Запасы готовой продукции				0,75						0,87
Себестоимость продукции					-0,82				-0,62	
Средняя зарплата		0,61					0,71			
Балансовая прибыль		0,85					0,80			
Рентабельность производства		0,82					0,58			
Производительность труда	0,76						0,76			
Инвестиции в основные фонды		0,57							0,66	
Банковская задолженность			0,67					0,74		

*Примечание: в ячейках таблицы приведены значения факторных нагрузок.*

Изменения в производственной стратегии находятся на первом месте и для приватизированных, и для государственных предприятий, однако на приватизированных предприятиях они связаны с изменением производительности труда.

Второй фактор связан с изменением рентабельности и использованием прибыли предприятия. Мы видим, что если на государственных предприятиях существует, фактически, одно направление использования прибыли – заработная плата, то на приватизированных предприятиях изменение прибыли связано с изменением инвестиций в основные фонды. Это отражает и некоторую дилемму, которая стоит перед руководителями приватизированных предприятий: «проесть» заработанные средства, или инвестировать их в производство и обеспечить благополучное будущее предприятия. Руководители государственных предприятий, скорее всего, руководствуются только краткосрочными интересами.

Третий фактор идентичен по содержанию для обеих групп предприятий, за исключением того, что для государственных предприятий изменение задолженности перед бюджетом, поставщиками и банками имеет более высокую факторную нагрузку.

Для приватизированных предприятий четвертый фактор отражает лишь изменения политики управления оборотными средствами и коренным образом отличается от содержания данного фактора для государственных предприятий.

Во-первых, себестоимость продукции напрямую связана с запасами сырья и материалов. По всей видимости, высокие издержки государственных предприятий во многом зависят

от уровня затоваривания складов, а руководители используют сокращение складских запасов (и оборотных средств соответственно) в качестве источника снижения себестоимости. Во-вторых, себестоимость продукции связана с инвестициями. В целом это отражает позицию многих руководителей государственных предприятий: «на инвестиции нет денег, потому что у нас высокие затраты» и свидетельствует о проблемах с созданием добавленной стоимости, которые государственным предприятиям более присущи, чем приватизированным. В итоге, решение этой проблемы напоминает гамлетовское «быть или не быть». Прибыль уже использована на зарплату - проще говоря, проедена, а выбор стоит между инвестициями в оборудование и будущим предприятия с одной стороны, и приобретением сырья и поддержанием текущей деятельности предприятия.

В отличие от государственных, на приватизированных предприятиях рост себестоимости связан с сокращением эффекта масштаба в результате расширения ассортимента продукции и маркетинга предприятия. Прослеживается интересная цепочка: рост ассортимента вызывает рост затрат, что, в свою очередь, приводит к росту задолженности перед бюджетом. Справедлива и обратная зависимость: за необходимостью сокращения издержек и погашения задолженности перед бюджетом может последовать реакция в виде сокращения ассортимента продукции, выпускаемой приватизированным предприятием. О растущей маркетинга приватизированных предприятий говорит и то, что изменение ассортимента продукции входит в состав двух факторов и увязывается руководителями с задолженностью перед бюджетом, а не, например, перед поставщиками или клиентами. Для государственных предприятий последний фактор имеет несколько противоположное значение. Он связан только с запасами готовой продукции, что говорит о возможных проблемах со сбытом у государственных предприятий. Речь идет не о расширении ассортимента, а о том, как продать то, что и так производится.

Таким образом, по результатам факторного анализа можно сделать вывод, что *изменения, происходящие на приватизированных предприятиях связаны с более долгосрочными перспективами, а изменения на государственных предприятиях имеют в своей основе преимущественно краткосрочные интересы.*

Как уже отмечалось выше, основные различия в оценке изменений, происходящих на предприятиях, связаны не столько с динамикой количественных показателей (хотя и она имеет различную природу), сколько с качественными изменениями, происходящими на предприятиях. Эта гипотеза нашла подтверждение после проведения факторного анализа (Таблица 6), который показал наличие существенных различий в изменениях качественных параметров, связанных прежде всего с новой ролью менеджмента и методами руководства на приватизированных предприятиях.

Можно выделить следующие основные факторы, характеризующие изменения качественных параметров работы предприятия:

- управление предприятием;
- организация производства и труда;
- отношения с потребителями и поставщиками;
- отношения с группами влияния (stakeholders).

## Основные факторы изменений на предприятиях

Показатели	Факторы									
	Приватизированные предприятия					Государственные предприятия				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Общее функционирование предприятия	0,73						0,57			
Эффективность управления	0,65									
Производительность труда	0,81						0,83			
Качество продукции (услуг)	0,68									
Объем реализации	0,72						0,77			
Условия оплаты труда	0,72						0,66			
Организация труда		0,71					0,66			
Техника безопасности		0,84					0,87			
Отношения в коллективе		0,67					0,60			
Влияние работников на управление				0,77			0,68			
Кадровая политика		0,61					0,64			
Отношения с органами власти					0,73			0,75		
Отношения с контрольными органами					0,84			0,86		
Получение кредитов				0,77				0,82		
Ценовая политика										0,85
Отношения с потребителями			0,88						0,82	
Отношения с поставщиками			0,74						0,86	

Примечание: в ячейках таблицы приведены значения факторных нагрузок.

На приватизированных предприятиях первым по значимости фактором являются изменения в общем менеджменте. Для государственных предприятий на первое место выходят изменения в организации управления и труда. Прежде всего, это показывает различия в мотивации и системе ценностей руководителей государственных и приватизированных предприятий, еще раз подтверждает тот факт, что для руководителей государственных предприятий краткосрочные интересы имеют более высокое значение, чем долгосрочная перспектива.

С точки зрения государственного предприятия, ведущее значение имеет не повышение эффективности предприятия, а «страховочные» меры, которые позволяют защитить себя от возможных «технических» неприятностей и сохранить занимаемый пост. Главное – это изменения в организации труда, неукоснительное соблюдение распоряжений и должностных инструкций, поддержание порядка на предприятии, дисциплина, техника безопасности, хорошие отношения в коллективе при соответствующей кадровой политике.

Показательно то, что для государственных предприятий эффективность управления и качество продукции вообще не является значимым показателем вариации и изменения этих параметров не вошли в состав ни одного из факторов.

Для приватизированных предприятий третьим по значимости фактором являются изменения в отношениях с поставщиками и потребителями, в то время как у государственных предприятий на этом месте находятся отношения с группами влияния – органами власти, контрольными органами и банками. Вполне вероятно, что изменение отношений с государством и получение кредитов неслучайно оказалось в одной группе: именно от успеха этих отношений зависит способность государственного предприятия получать льготные

кредиты, либо оказывать давление на банки. Отношения же с поставщиками и клиентами у государственных предприятий отодвигаются на предпоследнее место.

Интересен четвертый фактор у приватизированных предприятий, который также можно отнести к изменению отношений со стэйкхолдерами. По всей видимости, руководители приватизированных предприятий рассматривают влияние работников на управление как уже некий внешний, независимый фактор, изменения которого сопоставимы по значимости и силе с изменениями в возможности получения кредитов. Однако не исключено, что приватизированные предприятия просто-напросто вынуждены под давлением работников привлекать кредиты для выплаты более высокой заработной платы и реализации социальных программ.

На последнем месте по своей значимости у приватизированных предприятий находятся изменения в отношениях с государством.

У государственных предприятий имеется еще один фактор, который отсутствует у приватизированных – изменение ценовой политики, что объясняется более жесткими условиями ценообразования в государственном секторе экономики. Для негосударственного сектора эти изменения не имеют существенного значения.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

Изменения качественных параметров работы предприятия отражают различия в мотивации и системе ценностей руководителей государственных и приватизированных предприятий. У руководителей приватизированных предприятий на первом месте находятся долгосрочные перспективы развития предприятия, у руководителей государственных предприятий – краткосрочные интересы и поддержание текущего статус-кво, когда отношения с потребителем уступают место отношениям с властью.

Сопоставив факторы из таблиц 5 и 6, мы увидим, что оценочные установки руководителей государственных предприятий скорее соответствуют формам и методам управления централизованной плановой экономики, чем требованиям и задачам современной деловой среды.

Дискриминатный анализ также подтвердил выводы о том, что рассмотренные выше изменения позволяют говорить о различиях в изменениях, происходящих на государственных и приватизированных предприятиях. Выводы об этих различиях можно распространить на 87,4% всех предприятий в выборке (Таблица 7).

Таблица 7

#### Результаты дискриминантного анализа

Группы предприятий	Приватизированные	Государственные	Всего
n Приватизированные	86	17	103
Государственные	11	108	119
% Приватизированные	83,50	16,50	100
Государственные	9,24	90,76	100

По результатам дискриминантного анализа отчасти можно судить об «успехе» или «успехе» приватизации. На 16,5% приватизированных предприятий происходят изменения, которые более характерны для государственных предприятий, а это значит, что приватизация на таких предприятиях не привела к каким-либо изменениям в стратегии. С другой стороны, 9,24% государственных предприятий демонстрируют формы поведения, характерные для приватизированного сектора.



### 3. Активная и пассивная реструктуризация

С точки зрения стратегии предприятия, следует различать **активную**, или операционную, и **пассивную**, то есть юридическую и/или финансовую реструктуризацию. Активная реструктуризация предусматривает, в числе прочего, замену устаревшего оборудования, освоение новых рынков и закрытие или, наоборот, расширение предприятий. Фактически это означает индивидуальную постановку диагноза и «лечение» для каждого предприятия. Пассивная реструктуризация, с другой стороны, означает применение достаточно общих подходов, применимых ко всем (или почти всем) предприятиям, и способных принести быстрый краткосрочный эффект.

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.

Однако, в случае Беларуси мы можем увидеть, что в условиях, когда приватизация предприятия невыгодна, государственные предприятия начинают под давлением государства и растущей конкуренции осуществлять активные реструктуризационные мероприятия, такие как обновление и повышение качества существующей продукции, освоение новой, обучение персонала, совершенствование организации труда и усиление дисциплины. Удельный вес руководителей государственных предприятий, отметивших такие мероприятия, по некоторым позициям выше, чем среди руководителей приватизированных предприятий (Таблица 8).

С другой стороны, среди приватизированных предприятий выше удельный вес тех предприятий, которые хотя уже и реализовали активные реструктуризационные мероприятия, продолжают осуществлять активную стратегию. Для приватизированных предприятий актуальной остается финансовая реструктуризация, связанная, прежде всего, с избавлением от излишних активов и нерентабельной продукции.

Одним из устоявшихся мнений считается, что реструктуризация приватизированных предприятий связана с сокращением численности работающих. Результаты исследования показывают, что среди государственных предприятий выше доля тех, которые сократили часть работников или планируют это сделать, чем среди приватизированных. Однако среди приватизированных предприятий выше удельный вес тех, кто отметил в качестве планируемых, либо находящихся в состоянии реализации мероприятия по сокращению социальных расходов. Такое различие связано с тем, что государственные предприятия осуществляют сокращение расходов на социальную сферу ранее приватизированных.

Политика в области персонала для приватизированных предприятий выражается не в сокращении численности работающих, а в изменении структуры занятости и организационной структуры. Приватизированные предприятия в настоящее время более активно осуществляют обучение персонала, совершенствование организации труда, изменение системы оплаты и мотивации, мероприятия по усилению трудовой дисциплины.

Приватизированные предприятия проявляют более высокую активность в сфере инвестиций, нововведений маркетинга и освоения новых рынков.

Следует отметить, что около трети предприятий (29,4%) вообще не осуществляло реструктуризационных мероприятий. В настоящее время более 80% предприятий уже занято реализацией активных стратегий. Осуществлять активную реструктуризацию планирует

83,5% предприятий, а уже реализовали те или иные активные мероприятия – 43,6%. Мероприятия по пассивной реструктуризации планирует осуществлять 55,5% предприятий, а уже реализовали – 57,6%. По сравнению с приватизированными, среди государственных предприятий выше доля тех, кто планирует либо уже осуществил хотя бы какие-то мероприятия по активной реструктуризации.

По сравнению с государственными, среди приватизированных предприятий выше доля тех, кто планирует либо уже осуществил хотя бы какие-то мероприятия по пассивной реструктуризации, в то время как опыт других стран показывает, что к пассивной реструктуризации более склонны именно государственные предприятия.

Таблица 8

**Оценка различий в реструктуризации приватизированных и государственных предприятий**

Реструктуризационные мероприятия	Планируются	Находятся в процессе реализации	Уже реализованы
<b>Мероприятия по пассивной реструктуризации*</b>	<b>0,71</b>	<b>8,67</b>	<b>-1,76</b>
Сокращение численности работающих	-1,56	1,89	-6,22
Изменение структуры занятости	-2,06	4,33	0,08
Изменение организационной структуры	0,91	4,21	2,48
Выделение структурных подразделений в самостоятельные юридические лица	3,38	1,81	-6,19
Снятие с производства нерентабельной продукции/услуг	-9,31	9,85	4,26
Продажа ненужного имущества	3,47	-0,57	3,50
Сдача в аренду лишнего имущества	6,83	11,34	1,62
Пролонгация либо списание задолженности	-0,78	3,50	-1,13
<b>Мероприятия по активной реструктуризации*</b>	<b>-2,13</b>	<b>0,57</b>	<b>-11,88</b>
Новые формы продвижения товара	-0,64	7,62	4,28
Создание новых каналов распределения	5,04	-2,06	1,45
Привлечение внешних инвесторов	-6,05	3,03	1,22
Внедрение новых технологий производства	7,94	10,65	4,48
Повышение качества продуктов/услуг	5,31	-4,39	4,72
Освоение новой продукции	9,20	-0,59	-2,30
Обновление существующей продукции	-5,63	7,17	-4,61
Нахождение новых сегментов рынка	10,29	5,24	2,55
Обучение персонала	-5,75	17,71	0,79
Совершенствование организации труда	-3,04	11,36	-2,62
Изменение системы оплаты и мотивации труда	10,21	9,31	0,95
Усиление трудовой дисциплины	3,38	10,46	-7,20
Сокращение социальных расходов	1,15	2,64	-1,52
Изменение системы оценки персонала	10,60	2,25	-3,09
Другие	-0,74	1,10	0,98

*Примечание: Таблица рассчитана в процентных пунктах как разница между ответами руководителей приватизированных и государственных предприятий (Приложение 1, табл. 13, 14).*

*\* - по данной строке дается взвешенная оценка.*

Если рассмотреть доминирующие стратегии реструктуризации, картина несколько изменится, но не существенно. По-прежнему приватизированные предприятия показывают более высокую склонность к пассивной реструктуризации. Более того, среди приватизированных предприятиях выше удельный вес тех предприятий, которые вообще не осуществляли реструктуризации.

Таблица 9

**Оценка различий в доминирующих стратегиях реструктуризации приватизированных и государственных предприятий**

Мероприятия по реструктуризации	Доминирующие мероприятия		Мероприятия по реструктуризации отсутствуют
	по пассивной реструктуризации	по активной реструктуризации	
Планируются	4,41	-2,65	-1,76
Находятся в процессе реализации	4,33	-3,67	-0,66
Уже реализованы	-2,32	-1,47	3,79

*Примечание: Таблица рассчитана в процентных пунктах как разница между ответами руководителей приватизированных и государственных предприятий (Приложение 1, табл. 15).*

Можно дать несколько объяснений этому довольно парадоксальному явлению.

Во-первых, приватизированные предприятия уже осуществили активную реструктуризацию ранее государственных и пытаются осуществлять те стратегии, особенно в отношении активов предприятия, которые невозможны для государственных предприятий в силу наличия ряда институциональных ограничений. Характер активных и пассивных мероприятий на приватизированных предприятиях говорит о том, что они фактически на целый шаг опережают государственный сектор.

Во-вторых, это хорошо отражает общую ситуацию в экономике и говорит о том, что приватизированные предприятия вышли на «второй круг» реструктуризации: если ранее они были вынуждены активно приспосабливаться к условиям рынка, то сейчас им необходимо опять вырабатывать формы поведения, адекватные требованиям централизованной экономики.

В-третьих, государственные предприятия оказались «меж двух огней». С одной стороны, активных действий требует возрастающая конкуренция. С другой стороны, без активных действий и вступления в конкурентную борьбу невозможно обеспечить улучшение показателей, которое в административном порядке требуется от предприятий со стороны государства.

В конечном счете, руководители государственных предприятий, скорее всего, ожидают, что активные действия и улучшение работы предприятия позволит им избежать его приватизации, сохранить контроль над ним и занимаемую должность.

#### **4. Стратегии адаптации белорусских предприятий**

Выше были рассмотрены основные изменения и реструктуризационные стратегии, которые используют приватизированные и государственные предприятия в Беларуси. Было показано, что существуют различия в поведении государственных и приватизированных предприятий. Однако такая классификация не может быть исчерпывающей: мы не можем говорить о том, что та или иная стратегия или техника характерна только для государст-

венных, или только для приватизированных предприятий. Мы постараемся выделить общие стратегии, которые в целом характеризуют поведение промышленных предприятий.

Для решения этой задачи была применена процедура кластерного анализа, в ходе которой были выделены 4 группы предприятий, для каждой из которых характерна своя стратегия, представляющая собой доминирующую форму поведения в группе (**Ошибка! Источник ссылки не найден.**).

Таблица 10

### Стратегии адаптации белорусских предприятий

Изменения	Общие стратегии			
	Регрессивная стратегия	Стратегия сохранения статус-кво	Стратегия интенсивного роста	Стратегия экстенсивного роста
Число занятых	снижение	без изменений	рост	рост
Объем производства	снижение	рост	рост	рост
Производственные мощности	без изменений	без изменений	рост	без изменений
Ассортимент товаров	рост	рост	рост	без изменений
Объем продаж	снижение	без изменений	рост	рост
Продукция на экспорт	снижение	без изменений	рост	рост
Задолженность поставщикам	рост	без изменений	снижение	снижение
Задолженность потребителей	без изменений	без изменений	без изменений	рост
Задолженность перед бюджетом	рост	без изменений	без изменений	рост
Запасы сырья и материалов	снижение	без изменений	без изменений	снижение
Запасы готовой продукции	снижение	без изменений	без изменений	без изменений
Себестоимость продукции	рост	без изменений	рост	рост
Средняя зарплата	рост	рост	рост	рост
Балансовая прибыль	снижение	без изменений	рост	рост
Рентабельность производства	снижение	без изменений	рост	снижение
Производительность труда	без изменений	без изменений	рост	без изменений
Инвестиции в основные фонды	снижение	без изменений	без изменений	без изменений
Банковская задолженность	рост	без изменений	снижение	без изменений
Общее функционирование предприятия	ухудшилось	без изменений	улучшилось	улучшилось
Эффективность управления	без изменений	без изменений	улучшилось	без изменений
Производительность труда	без изменений	улучшилось	улучшилось	улучшилось
Качество продукции (услуг)	без изменений	без изменений	улучшилось	улучшилось
Объем реализации	ухудшилось	без изменений	улучшилось	улучшилось
Условия оплаты труда	ухудшилось	без изменений	улучшилось	улучшилось
Организация труда	без изменений	без изменений	улучшилось	без изменений
Техника безопасности	без изменений	без изменений	улучшилось	без изменений
Отношения в коллективе	без изменений	без изменений	без изменений	улучшилось
Влияние работников на управление	без изменений	без изменений	без изменений	улучшилось
Кадровая политика	без изменений	без изменений	без изменений	улучшилось
Отношения с органами власти	без изменений	без изменений	без изменений	улучшилось
Отношения с контрольными органами	без изменений	без изменений	без изменений	улучшилось
Получение кредитов	ухудшилось	без изменений	без изменений	улучшилось
Ценовая политика	ухудшилось	без изменений	ухудшилось	без изменений
Отношения с потребителями	без изменений	без изменений	улучшилось	без изменений
Отношения с поставщиками	ухудшилось	без изменений	без изменений	улучшилось
<b>Доля предприятий</b>	<b>17,6%</b>	<b>49,5%</b>	<b>30,2%</b>	<b>2,7%</b>

**Регрессивная стратегия**, которая характерна для 17,6% предприятий связана со снижением показателей работы и ухудшением ряда характеристик внутренней среды.

**Стратегия поддержания статус-кво** характерна практически для половины промышленных предприятий (49,5%). Предприятия этой группы обеспечивают рост объемов производства и продаж за счет расширения ассортимента и повышения производительности

труда и могут позволить себе повышать заработную плату. Однако ключевая идея этой стратегии – **ничего не менять** и не предпринимать активных действий, что в условиях Беларуси наилучшим образом позволяет предприятию и руководству сохранить свое положение. А учитывая, что обеспечение роста перечисленных показателей часто доводится до предприятий в административном порядке, то именно этот рост и находится в основе сохранения статус-кво: руководители делают только то, что от них требуется «сверху» и стремятся при этом проявлять минимум активности.

Для трети предприятий (30,2%) характерна **стратегия интенсивного роста**, достигаемого как за счет расширения ассортимента и повышения производительности труда, так и за счет расширения мощностей и найма новых работников. Такая стратегия позволяет улучшать основные финансовые показатели, такие как прибыль, рентабельность, задолженность и заработная плата. Несмотря на то, что в основе этой стратегии также лежат качественные улучшения в менеджменте предприятием, она не приводит к улучшению внутрифирменного климата.

Последнюю группу (2,7%) составляют предприятия с **экстенсивной стратегией**, в основе успеха которой лежит не повышение эффективности предприятия, а поддержание хороших отношений с властью, что позволяет привлекать все новые и новые кредиты, которые идут не на расширение мощностей и ассортимента, а на выплату заработной платы растущему в численности персоналу. В условиях снижения рентабельности и производительности единственным способом обеспечения роста производства является вовлечение все новых и новых ресурсов. А так как ресурсы не безграничны и имеют тенденцию к сокращению, то неслучайно, что эта стратегия доступна только для небольшой группы преимущественно крупных государственных предприятий.

## **Заключение: базовые предпосылки и результаты реструктуризации**

Распад социалистического планового хозяйства привел к фундаментальным изменениям в структуре и характеристиках функционирования экономики Беларуси. Кроме того, значительно ослабла интегрирующая роль государства, которое, хотя и остается крупнейшим, но более не является единственным собственником и монополистом в области планирования, контроля и управления экономикой. Трансформация международных политических отношений и уход государства из экономики большинства бывших социалистических стран создали новую базу для развития международной торговли. 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 белорусские государственные 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.

Они превратились в самодовольные бюрократические организации без эффективной системы менеджмента и внутренней структуры, без ответственной финансовой структуры, без современных навыков менеджмента и маркетинга, и, кроме всего прочего, без предпринимательской культуры, которая может реагировать на внешние изменения и быстро приспосабливаться к ним.

Многие предприятия, которые когда-то считались флагманами процветающей социалистической индустрии, сейчас находятся в состоянии глубокого кризиса, либо существуют благодаря прямой или косвенной государственной поддержке. Это может быть частично объяснено тем обстоятельством, что дезинтеграция бывшей государственной экономиче-

ской системы произошла быстрее, чем рыночная интеграция, необходимая в новой частной экономической среде.

Первой проблемой было и остается четкое определение прав собственности – без этого невозможна активная реструктуризация, связанная с крупными инвестициями. Одной из иллюзий периода начала экономических реформ были ожидания, связанные с тем, что приватизация предприятий вызовет сильный приток частного капитала, особенно с активным участием иностранных инвесторов, будет способствовать некоторому развитию конкуренции, и, в конечном счете, окажется достаточной для консолидации бывшей государственной экономики.

В Беларуси эта идея в начале 90-х подкреплялась тем фактом, что страна имела достаточно современную и высокотехнологичную промышленную базу с мощным экспортным потенциалом. Результатом «утраченных иллюзий» стало то, что исключительная роль в проведении приватизации осталась за государством, а профессиональные иностранные инвесторы после ряда безуспешных попыток практически потеряли к белорусской экономике всяческий интерес. Некоторые перспективы имели предприятия, которые, хотя и требовали технологической и управленческой модернизации, имели в общем стабильное положение на внутреннем или внешнем рынке, либо относительно приличное финансовое состояние.

Иностранные инвесторы не будут инвестировать ресурсы в низкоэффективные предприятия, обремененные долгами, устаревшей технологией и полностью немотивированным к производительному труду персоналом. И речь идет не просто о проблеме, а об остром кризисе менеджмента, который на фоне быстрого роста финансового и социального давления утратил мотивацию и переместился на менее заметные, но лучше оплачиваемые позиции в частном секторе.

Тем не менее, даже в условиях отсутствия соответствующей идеологической установки, в 1991-92 г.г. произошла относительно быстрая приватизация наиболее эффективных предприятий, во главе которых стояло достаточно прогрессивное руководство. Помимо естественного энтузиазма по поводу реформ, эта группа руководителей руководствовалась возможностью ухода от государственного вмешательства в управление предприятием, перспективами привлечения иностранных инвестиций и более активного освоения внешних рынков.

К 1993-94 г.г. приватизация «прогрессивной» части предприятий, основанная на энтузиазме руководителей, закончилась, и пришло понимание того, что для самостоятельной работы в условиях зарождающейся конкуренции с новым частным сектором и иностранными компаниями, требуются отсутствовавшие у большинства руководителей новые знания, инициатива и предпринимательские навыки. В этих условиях ожидание того, что возможна массовая приватизация по инициативе «снизу» превратилось в еще одну иллюзию переходного периода. В свою очередь, международные кредитные организации оказывали давление на руководство страны, и в качестве одного из условий выдачи займов выдвигали требование провести приватизацию и реформирование предприятий, что привело к необходимости начинать приватизацию «сверху», когда на первое место вышло давление государства, и этот процесс стал носить формальный характер, направленный на создание «видимости» реформ.

Отказ от идеологической установки на проведение приватизации и соответствующая экономическая политика получили поддержку среди довольно большого количества руководителей государственных (да и приватизированных) предприятий – они понимали, что работать в новых условиях не смогут и при сохранении курса реформ им придется расстаться с руководящим креслом. Поэтому *новая экономическая политика* имела под собой благодатную почву – многие руководители с облегчением начали работать в понятных и знакомых условиях социалистической плановой экономики. И если некоторое время прива-

тизация шла просто по инерции, то в 2000 г. не приватизировано практически ни одного предприятия.

Более того, наблюдается тенденция к приватизации предприятий, имеющих неудовлетворительное финансовое состояние и демонстрирующих плохие показатели работы, а само «реформирование» предприятия сопряжено с многочисленными проверками, и, иногда, со сменой руководства. Парадоксальность ситуации заключается в том, что в настоящее время у государства отсутствуют достаточно эффективные инструменты и институты управления и контроля за государственным предприятием, в особенности за его руководством, и в то же время созданы достаточно эффективные и прозрачные для государства институты управления и контроля за акционированным обществом и его руководством в виде наблюдательных советов, правлений, представителей государства, «золотой» акции и т. п. Как показывают исследования, в таких условиях *приватизация превращается в инструмент усиления государственного контроля* за предприятием и является одним из стимулов для государственных предприятий работать лучше.

Ключевым моментом в определении эффективности трансформационных процессов должен стать *результат, к которому они привели в нашей стране*. **Результат** - это цель, **желаемое состояние**, к которому стремится любая система в своем развитии. *Только наличие цели и продвижение к ней делает деятельность любой системы осмысленной*. Цель - это не статичная точка, это не фиксированный показатель, а недостижимый *идеал*, являющийся недостижимым только в этот конкретный момент времени. Любой идеал может быть улучшен. Он не является утопией. *Это наилучший из возможных в данный момент вариантов*, который не может оставаться идеальным долго. Завтра идеал вчерашнего дня должен быть пересмотрен, и система начнет двигаться в ином направлении. *Цель - это не пункт назначения, а направление движения*. Никогда нельзя находиться в идеальном состоянии, а только в состоянии близком к нему. «Мы никогда не можем знать все, но мы можем знать больше. Никто и никогда не сможет достичь бесконечной скорости, но всегда существует возможность ее увеличить» [1].

**Что же в результате получили мы?** В результате мы получили экономическую систему, которую принято называть транзитивной, или переходной экономикой. И если в странах Центральной и Восточной Европы (ЦВЕ) и некоторых странах б.СССР создание институтов рынка прошло достаточно быстро, то в нашей стране переходный период принял некую гипертрофированную форму: мы имеем *нечто*, что уже нельзя назвать социалистическим плановым хозяйством, но и переходной экономикой в общепринятом смысле [14], а тем более рыночной экономикой, это *нечто* можно пока называть с большой долей политического и экономического авантюризма (например, интерес представляет подход, изложенный в [4] и [8]). Другими словами, мы можем с уверенностью сказать, что идет некий процесс трансформации, и никто не может сказать, какие конкретные очертания это *нечто* может принять в будущем.

Но одна и та же цель может быть достигнута при затратах различного количества ресурсов. И это нельзя не учитывать при трактовке эффективности системы как ее способности достигать поставленных целей. Здесь речь идет скорее о *производительности системы*, чем о ее эффективности: если система более производительна, то из этого не следует, что она должна быть и более эффективной. И наоборот. Задача состоит в том, чтобы найти компромисс и сделать тот или иной выбор.

В любом случае, следует признать, что то *нечто*, которое мы имеем в Беларуси есть либо действительно то *желаемое состояние*, к которому стремилась наша страна, и которое для нее является наилучшим из возможных состояний; либо это результат неосмысленной деятельности, своеобразного «броуновского движения» в умах людей.

С точки зрения субъектов бизнеса здесь важен один момент. И. Ансофф [2] в свое время показал, что одной из главных задач делового предприятия является выработка и регуляр-

ное изменение стратегий, или форм поведения, адекватных внешней среде, и требующих доведения до соответствующего уровня внутреннего потенциала организации.

Почему же предприятия, затронутые неблагоприятной экономической и политической ситуацией, не начали быстро двигаться в направлении разукрупнения, сокращения издержек и переориентации сбыта на Запад? Действительно, перед бизнесом встает задача приспособления к своей внешней среде, либо к *нечто* или «броуновскому движению» в нашем случае, 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.

Это достаточно важный момент, так как в случае Беларуси мы не всегда можем использовать общепринятую точку зрения и рассматривать реструктуризацию как некий процесс приспособления к рыночной экономике; с точки зрения *нашей* страны – реструктуризация – это «приспособление бизнеса к тому, что есть»<sup>\*</sup>.

Отсюда вытекает несколько важных для будущего Беларуси выводов. 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 *нечто*, или экономики Беларуси. Вполне вероятно, что в наиболее тяжелой ситуации оказываются те предприятия, которые в наибольшей степени приспособлены для работы в условиях именно рыночной конкуренции. Именно это и вынуждает высококомобильный менеджмент таких предприятий проводить *реструктуризацию наоборот* – отказываться от форм поведения, адекватных в рыночной экономике и использовать стратегии, наиболее приспособленные к «тому, что есть». Наверное, это первая черта трансформационного периода в нашей стране – шаг за шагом, мы избавляемся от предприятий, способных самостоятельно работать и принимать решения в рыночной экономике. Что касается так называемого «нового частного сектора», то об этом – ниже.

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.

Более того, 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 [7]. Поэтому лучше вообще ничего не менять. Это вторая черта трансформационного периода в нашей стране – 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 наихудшей ситуации оказываются те предприятия (а особенно их руководители), которые обладают мощным рыночным потенциалом, но рассматривают сложившиеся условия как временное экономическое явление и, находясь в ожидании изменений, проявляют высокую деловую активность в формах, более приемлемых для

<sup>\*</sup> Спасибо за определение П. Козаржевскому, эксперту CASE, Варшава.



ляют высокую деловую активность в формах, более приемлемых для рыночной экономики. Позиция «лучше ничего не делать» или «лучше ничего не менять» превращается в самую распространенную и, следует признать, самую эффективную стратегию для предприятия.

Экономисты, пишущие на популярные темы любят рассуждать о различного рода «экономических чудесах» - японском, корейском, немецком, тайваньском и т. п. Однако чудес не бывает. Кто-то постоянно продвигался вперед маленькими шажками, кропотливо, день за днем выполнял свою *работу*, что в последствии - после провала собственной политики - мы и называли «экономическим чудом». Необходимо понять, что нельзя ничего не делая достичь экономического благосостояния.

Конечно, в оправдание мы можем сказать, что «*переходная экономика требует «переходных» форм*». Мир устроен так, что он не терпит скачков в развитии. Он не терпит скачков вообще. Процесс *развития* можно сравнить с процессом смены дня и ночи: мы определили, что существует день, мы знаем, что существует ночь, но мы не можем однозначно сказать, когда на смену ночи приходит день, и когда день превращается в ночь. Существует две переходные формы: утро и вечер, которые и делают этот процесс *естественным*. Любой процесс содержит количественно-качественный переход, который скрыт сферой неопределенности. И именно в этой сфере развития - сфере неопределенности, в неуловимый момент перехода от одной стороны процесса в другую - находится экономика нашей страны. Существующие трудности *не могут* быть оправданы переходностью периода. Повторюсь: задача состоит в том, чтобы найти компромисс и сделать тот или иной выбор. И от этого выбора зависит то, что нас ждет в конце переходного периода: благополучный «день», как в случае большинства стран Восточной Европы, или «социалистическая ночь»\*, как, по всей видимости, в случае белорусской экономики.

Любой процесс, в том числе процесс экономического развития либо процесс трансформации экономики, имеет две стороны - полярно или узко противоположных. В процессе смены дня и ночи с одной стороны угасает день, с другой стороны - наступает ночь. При реформировании экономики с одной стороны должны исчезать старые формы, с другой стороны - внедряться новые. Но старые формы не могут исчезнуть бесследно. И нельзя мгновенно внедрить им на смену какие-то новые, пусть и более желанные, более целесообразные, более эффективные формы.

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, описанной Ч. Дарвином. В странах Центральной и Восточной Европы новый частный сектор был призван создать конкурентную среду для «социалистических динозавров» [12] 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 зрения рыночной экономики и присущи частным предприятиям. Часть из бывших социалистических предприятий приспособится, часть, в основном менее эффективных, - станет банкротами и уйдет с рынка.

Произошло ли это в случае Беларуси? Наоборот, новый частный сектор вынужден приспособляться к условиям «рыночного социализма» и «учиться» у бывших социалистических предприятий *новым* стратегиям, которые позволяют приспособляться к *новым* условиям. Частные фирмы, которые не смогли адаптироваться к сложившимся институциональным условиям вынуждены либо вывести свой бизнес за пределы страны, либо уйти с рынка так, как уходили бывшие социалистические предприятия в Восточной Европе.

---

\* Здесь можно вспомнить роман Г. Уэлса «Россия во мгле», который он написал после встречи с Лениным и знакомства с планами по «индустриализации и электрификации всей страны» (Уэлс Г. Россия во мгле. М.: Госполитиздат, 1958 г.)

Мы знаем, что динозавры вымерли. Поэтому бессмысленно со стороны государства в этой борьбе делать ставку на “динозавров” и не давать развиваться новым формам\*. Государство уже сейчас рискует тем, что старые предприятия не смогут функционировать в условиях возрастающей международной конкуренции и тогда в стране не останется конкурентоспособных предприятия – *просто-напросто некому будет работать*. Можно надеяться лишь на то, что чем сильнее окажется “борьба видов”, борьба здравого смысла с экономическим абсурдом, тем более совершенными, более жизнеспособными и более эффективными окажутся новые экономические формы в будущем. В противном случае белорусская экономика превратится в своеобразный «парк юрского периода».

Переходная экономика требует переходных форм. В древних цивилизациях внезапное исчезновение солнца при солнечном затмении вызывало шок. Человек проще воспринимает те изменения, которые протекают именно эволюционным путем и противится революционным переходам. В отдельных случаях люди могут просто не воспринять реформы: они не захотят их видеть, не говоря уже о том, чтобы их поддерживать.

Достойная политика должна иметь дело с самими проблемами, а не со способами их решений. Но задачей государства является поставить точный диагноз заболевания и найти специальное лекарство против каждой конкретной болезни. Для того чтобы идея завоевала внимание масс, государство должно уметь сказать им: “Это единственный путь” или, по крайней мере: “*Это наилучший путь*”.

Конечно, в современной экономике не существует одного-единственного правильного ответа на любую проблему. *Неправильных* ответов, разумеется, сколько угодно. Но мы знаем, что экономические ситуации, экономическое поведение и экономические проблемы слишком сложны для того, чтобы на них мог существовать какой-то простой «правильный» ответ. Если эти проблемы и поддаются решению, всегда можно найти несколько *неправильных* способов решения, и *никогда решение не будет абсолютно правильным*. Вполне вероятно, мы действительно находимся в желаемом и единственном *лучшем из возможных состояний*.

Но ни одна из стран социалистического лагеря не явила за годы своего существования ни сытого благополучия, ни духовности, ни высоких нравственных начал. История все расставила по своим местам - экономическое благосостояние пришло не к тем, кто подчинил свою экономическую жизнь плановому централизму и ввел жесткий государственный контроль над производством и распределением. Оно пришло к тем, кто доверился силам экономической свободы и оставил государству роль “ночного сторожа” [10].

---

\* *Нельзя утверждать, что государство плохо управляет экономикой*. Можно вспомнить Адама Смита, который считал, что в силу самой своей природы государство не может ею управлять вообще, *пусть даже плохо*. Можно сослаться на Герберта Спенсера, английского философа конца XIX столетия, который никогда даже не подвергал сомнению способность правительства проводить свои программы. Он просто считал, что *правительство не имеет на это права*. И можно вспомнить П. Друкера, который, не то, чтобы признавал, что *слоны летают хуже, чем ласточки*. Он просто утверждал, что, *будучи слоном, государство просто не может летать*.

## Литература

1. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах. – М.: Сов. радио, 1974. – 272 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989, – 519 с.
3. Герхард Пол, Семен Дьянков, Роберт Е. Андерсон. Реструктуризация крупных промышленных предприятий в Центральной и Восточной Европе: Практический анализ. – Мировой банк, 1996 г.
4. Дубровский В. Микроэкономические, внеэкономические и системные аспекты экономических реформ в Украине: больше вопросов, чем ответов. //Квартальный бюллетень клуба экономистов, вып. 3, 1999 г. – Мн.: ПроPILEI, 2000, стр. 87-107.
5. Панькув В. Преобразования фирм в посткоммунистических странах (Проект повторяемых исследований).
6. Пелипась И. В.. Экономическая свобода или регулируемый рынок? //Квартальный бюллетень клуба экономистов, вып. 4, 1999 г. – Мн.: ПроPILEI, 2000, стр. 104-124.
7. Поппер К. Р. Открытое общество и его враги (в 2-х томах). – М.: Феникс, Международный фонд «культурная инициатива», 1992.
8. Хеллман Дж. С. Победители получают все. Политика частичных реформ в посткоммунистических странах. //Квартальный бюллетень клуба экономистов, вып. 2, 2000 г. – Мн.: ПроPILEI, 2000, стр. 124-158.
9. Чиркова Е. В. Действуют ли менеджеры в интересах акционеров? Корпоративные финансы в условиях неопределенности. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. – 288 с.
10. Эрхард Л. Полвека Размышлений: Речи и статьи. – М.: Руссико: Ордынка, 1993. – 608 с.
11. Ellerman David P. Restructuring for privatization. //Privatization through restructuring. Ljubljana: CEEP, 1994, pp. 227-229.
12. Havrylyshyn O., McGettigan D. Privatization in Transition Countries: A Sampling of the Literature.//IMF Working Papers, WP/99/6. – International Monetary Fund, 1999.
13. Lieberman Ira W. Restructuring of enterprises in Eastern and Central Europe. //Privatization through restructuring. Ljubljana: CEEP, 1994, pp.184-185.
14. Transition Report 1999. Ten years of transition. – EBRD, 1999.

## Приложение 1. Результаты опроса руководителей предприятий

Таблица 11

### Изменение количественных показателей работы предприятий, % от выборки

Показатели	Вся выборка			Приватизированные предприятия			Государственные предприятия		
	Снижение	Без изменений	Рост	Снижение	Без изменений	Рост	Снижение	Без изменений	Рост
Число занятых	24,43	42,99	32,58	25,24	41,75	33,01	23,73	44,07	32,20
Объем производства	25,23	18,92	55,86	28,16	14,56	57,28	22,69	22,69	54,62
Производственные мощности	14,68	52,29	33,03	13,59	46,60	39,81	15,65	57,39	26,96
Ассортимент товаров	6,76	32,88	60,36	5,83	28,16	66,02	7,56	36,97	55,46
Объем продаж	21,66	25,35	53,00	21,36	23,30	55,34	21,93	27,19	50,88
Продукция на экспорт	18,05	45,37	36,59	19,79	43,75	36,46	16,51	46,79	36,70
Задолженность поставщикам	24,02	47,06	28,92	20,41	47,96	31,63	27,36	46,23	26,42
Задолженность потребителей	17,65	49,02	33,33	13,54	58,33	28,13	21,30	40,74	37,96
Задолженность перед бюджетом	20,20	58,62	21,18	21,05	58,95	20,00	19,44	58,33	22,22
Запасы сырья и материалов	44,39	42,06	13,55	37,62	48,51	13,86	50,44	36,28	13,27
Запасы готовой продукции	32,70	41,23	26,07	25,74	45,54	28,71	39,09	37,27	23,64
Себестоимость продукции	14,35	42,13	43,52	13,86	37,62	48,51	14,78	46,09	39,13
Средняя зарплата	10,96	27,40	61,64	15,69	15,69	68,63	6,84	37,61	55,56
Балансовая прибыль	22,33	32,56	45,12	26,47	32,35	41,18	18,58	32,74	48,67
Рентабельность производства	33,80	32,41	33,80	35,64	31,68	32,67	32,17	33,04	34,78
Производительность труда	11,42	35,62	52,97	11,88	32,67	55,45	11,02	38,14	50,85
Инвестиции в основные фонды	22,86	58,10	19,05	23,71	53,61	22,68	22,12	61,95	15,93
Банковская задолженность	20,71	54,55	24,75	21,88	51,04	27,08	19,61	57,84	22,55

n=222

n=103

n=119

Таблица 12

## Изменение качественных параметров работы предприятий, % от выборки

Показатели	Вся выборка			Приватизированные предприятия			Государственные предприятия		
	Улучшилось	Осталось без изменений	Ухудшилось	Улучшилось	Осталось без изменений	Ухудшилось	Улучшилось	Осталось без изменений	Ухудшилось
Общее функционирование предприятия	44,50	32,11	23,39	48,51	28,71	22,77	41,03	35,04	23,93
Эффективность управления	39,17	53,92	6,91	47,00	46,00	7,00	32,48	60,68	6,84
Производительность труда	57,14	29,49	13,36	55,00	27,00	18,00	58,97	31,62	9,40
Качество продукции (услуг)	51,39	43,52	5,09	51,00	43,00	6,00	51,72	43,97	4,31
Объем реализации	56,74	25,58	17,67	62,63	15,15	22,22	51,72	34,48	13,79
Условия оплаты труда	40,47	47,44	12,09	46,46	42,42	11,11	35,34	51,72	12,93
Организация труда	37,04	57,87	5,09	42,57	51,49	5,94	32,17	63,48	4,35
Техника безопасности	25,81	71,89	2,30	26,73	70,30	2,97	25,00	73,28	1,72
Отношения в коллективе	20,37	70,83	8,80	20,00	73,00	7,00	20,69	68,97	10,34
Влияние работников на управление	19,44	77,78	2,78	18,81	78,22	2,97	20,00	77,39	2,61
Кадровая политика	25,23	67,76	7,01	28,28	67,68	4,04	22,61	67,83	9,57
Отношения с органами власти	17,31	72,60	10,10	14,29	80,61	5,10	20,00	65,45	14,55
Отношения с контрольными органами	10,00	76,19	13,81	8,08	82,83	9,09	11,71	70,27	18,02
Получение кредитов	14,71	61,27	24,02	7,37	66,32	26,32	21,10	56,88	22,02
Ценовая политика	13,49	53,49	33,02	18,00	48,00	34,00	9,57	58,26	32,17
Отношения с потребителями	21,23	67,45	11,32	25,51	68,37	6,12	17,54	66,67	15,79
Отношения с поставщиками	18,48	63,51	18,01	18,37	69,39	12,24	18,58	58,41	23,01
	n=222			n=103			n=119		

Таблица 13

## Пассивная реструктуризация предприятий, % от выборки

Мероприятия по реструктуризации	Вся выборка			Приватизированные предприятия			Государственные предприятия		
	Планируются	Находятся в процессе реализации	Уже реализованы	Планируются	Находятся в процессе реализации	Уже реализованы	Планируются	Находятся в процессе реализации	Уже реализованы
<b>Мероприятия по пассивной реструктуризации:</b>	<b>55,50</b>	<b>60,09</b>	<b>57,80</b>	<b>55,88</b>	<b>64,71</b>	<b>56,86</b>	<b>55,17</b>	<b>56,03</b>	<b>58,62</b>
Сокращение численности работающих	16,51	14,68	16,06	15,69	15,69	12,75	17,24	13,79	18,97
Изменение структуры занятости	19,72	19,27	7,80	18,63	21,57	7,84	20,69	17,24	7,76
Изменение организационной структуры	14,22	18,35	19,27	14,71	20,59	20,59	13,79	16,38	18,10
Выделение структурных подразделений в самостоятельные юридические лица	11,93	6,88	9,17	13,73	7,84	5,88	10,34	6,03	12,07
Снятие с производства нерентабельной продукции/услуг	20,64	19,27	33,03	15,69	24,51	35,29	25,00	14,66	31,03
Продажа ненужного имущества	19,72	16,97	12,84	21,57	16,67	14,71	18,10	17,24	11,21
Сдача в аренду лишнего имущества	10,09	16,51	19,72	13,73	22,55	20,59	6,90	11,21	18,97
Сокращение социальных расходов	16,06	13,30	9,63	16,67	14,71	8,82	15,52	12,07	10,34
Пролонгация либо списание задолженности	8,26	12,84	5,50	7,84	14,71	4,90	8,62	11,21	6,03

Таблица 14

## Активная реструктуризация предприятий, % от выборки

Мероприятия по реструктуризации	Вся выборка			Приватизированные предприятия			Государственные предприятия		
	Планируются	Находятся в процессе реализации	Уже реализованы	Планируются	Находятся в процессе реализации	Уже реализованы	Планируются	Находятся в процессе реализации	Уже реализованы
Мероприятия по активной реструктуризации:	83,49	83,03	43,58	82,35	83,33	37,25	84,48	82,76	49,14
Новые формы продвижения товара	30,73	23,39	4,59	30,39	27,45	6,86	31,03	19,83	2,59
Создание новых каналов распределения	24,77	19,72	4,13	27,45	18,63	4,90	22,41	20,69	3,45
Привлечение внешних инвесторов	31,65	9,17	2,29	28,43	10,78	2,94	34,48	7,76	1,72
Внедрение новых технологий производства	33,03	32,57	13,30	37,25	38,24	15,69	29,31	27,59	11,21
Повышение качества продуктов/услуг	19,72	44,50	15,14	22,55	42,16	17,65	17,24	46,55	12,93
Освоение новой продукции	28,44	45,41	17,89	33,33	45,10	16,67	24,14	45,69	18,97
Обновление существующей продукции	20,64	41,28	14,22	17,65	45,10	11,76	23,28	37,93	16,38
Нахождение новых сегментов рынка	29,82	33,49	5,50	35,29	36,27	6,86	25,00	31,03	4,31
Обучение персонала	19,72	44,50	13,30	16,67	53,92	13,73	22,41	36,21	12,93
Совершенствование организации труда	19,27	38,07	8,26	17,65	44,12	6,86	20,69	32,76	9,48
Изменение системы оплаты и мотивации труда	22,02	29,36	7,34	27,45	34,31	7,84	17,24	25,00	6,90
Усиление трудовой дисциплины	11,93	45,41	15,60	13,73	50,98	11,76	10,34	40,52	18,97
Изменение системы оценки персонала	17,89	17,43	4,59	23,53	18,63	2,94	12,93	16,38	6,03

Таблица 15

## Доминирующие формы реструктуризации предприятий, % от выборки

Мероприятия по реструктуризации	Вся выборка			Приватизированные предприятия			Государственные предприятия		
	Доминирующие мероприятия		Мероприятия по реструктуризации отсутствующих	Доминирующие мероприятия		Мероприятия по реструктуризации отсутствующих	Доминирующие мероприятия		Мероприятия по реструктуризации отсутствующих
	по пассивной реструктуризации	по активной реструктуризации		по пассивной реструктуризации	по активной реструктуризации		пассивной реструктуризации	по активной реструктуризации	
Планируются	27,06	65,14	7,80	29,41	63,73	6,86	25,00	66,38	8,62
Находятся в процессе реализации	19,27	71,56	9,17	21,57	69,61	8,82	17,24	73,28	9,48
Уже реализованы	46,33	24,31	29,36	45,10	23,53	31,37	47,41	25,00	27,59