

Исследовательский центр  
Института приватизации и менеджмента

Аналитический доклад №7  
Декабрь 2000

**Изменения системы управления и контроля на  
предприятиях. Развитие нового менеджмента.**  
Козаржевский П.



**ИНСТИТУТ ПРИВАТИЗАЦИИ  
И МЕНЕДЖМЕНТА**

Институт Приватизации и Менеджмента  
Исследовательский центр

Аналитический доклад №7  
Декабрь 2000

**Изменения системы управления и контроля на предприятиях.  
Развитие нового менеджмента.**

Козаржевский П.

**Резюме**

В статье<sup>1</sup> анализируется современная ситуация на предприятиях Беларуси, в том числе с точки зрения формирования нового менеджмента. Анализ показал, что без изменения менталитета, старых представлений о собственности и роли менеджмента на предприятии успех рыночных преобразований невозможен.

**Номера классификации JEL:** Q12, Q17, Q28, P11, P31, P32, P41, P42

Информация об авторах

П. Козаржевский. E-mail: [piotr@case.com.pl](mailto:piotr@case.com.pl)

Центр социально-экономических исследований, Польша.

© 2000 Институт Приватизации и Менеджмента

© 2000 Centre for social and economic research

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.

---

<sup>1</sup> Настоящий текст подготовлен в рамках проекта «Концепция экономических и институциональных реформ в Беларуси», осуществляемый CASE — Центром социально-экономических исследований (Варшава) и Институтом приватизации и менеджмента (Минск). Финансирование проекта осуществляет Open Society Institute (Будапешт). П. Козаржевский работает старшим экспертом в Центре CASE. E-mail: [piotr@case.com.pl](mailto:piotr@case.com.pl).

## 1. Введение

Одной из главных целей экономических реформ является повышение эффективности функционирования хозяйствующих субъектов. Помимо создания внешних условий (строительство рыночной инфраструктуры и внедрение рыночных правил игры), чрезвычайно важным является изменение системы управления и контроля на предприятиях, содействие развитию нового менеджмента, что должно способствовать изменению поведения предприятий в новых условиях. В странах, проходящих рыночную трансформацию, обычно считается, что катализатором перемен в поведении предприятий является приватизация. Вводимый ею фактор собственности не сводится к формальной передаче имущественных прав из государственных рук в частные, он должен способствовать возникновению новых отношений, когда микроэкономические решения принимаются в интересах персонифицированного собственника. Необходимо создание, по определению теоретиков приватизации Р. Фридмана и А. Рапачиньского, «режима частной собственности»<sup>2</sup>. Это означает, что отношения, возникающие в ходе осуществления власти и контроля на приватизированных предприятиях, должны основываться на базе формирующейся структуры собственности.

На этом пути возникают два препятствия.

Первое из них — это создание институциональных условий для развития новой системы управления и контроля на предприятиях. Ключевую роль в этом играет построение организационно-правовых рамок функционирования предприятий. В развитых капиталистических странах хозяйствующие субъекты создавались, как правило, «снизу», а их организационная структура формировалась с целью наиболее эффективного функционирования фирмы на рынке и 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, потому что преобразования экономики (и, в частности, приватизация) означают сознательный, управляемый процесс смены одних принципов функционирования хозяйствующих субъектов другими. Поэтому их необходимо вводить законами и практикой отношений между государством и предприятиями. В связи с этим первоочередное значение приобретает проблема выбора как идеальной институциональной модели, к которой должны стремиться реформаторы, так и путей ее построения. Принятие неэффективной или попросту неосуществимой модели может радикально затормозить реструктуризацию предприятий.

Второе, не менее важное препятствие связано с тем, что, в случае приватизации государственных предприятий, структуру управления и контроля приходится трансформировать, а не строить заново. Государственное предприятие — это сложный и, как правило, относительно устойчивый комплекс отношений между основными силами внутри фирмы и с окружающим миром. Приватизированное предприятие получает в наследство от своей государственной ипостаси старые связи, иерархию влияния различных групп, привычки, опыт, менталитет. Поэтому строительство новых структур и отношений может значительно отличаться от того, что было задумано реформаторами «наверху». Опыт показывает, что во многих постсоциалистических странах успех такого строительства зависит, помимо прочего, от

---

<sup>2</sup> R. Frydman, A. Rapaczynski, *Privatization in Eastern Europe: Is the State Withering Away?* CEU Press, Budapest 1994.

того, насколько успешным будет формирование нового собственника, насколько на предприятиях разовьются отношения, базирующиеся на факторе собственности.

Целью предлагаемой работы является попытка анализа положения дел и изменений в области контроля и управления, происходящих на белорусских промышленных предприятиях — как приватизированных (формально и фактически), так и остающихся государственными. Одной из основных задач будет определение, насколько наблюдаемые явления и процессы связаны с преобразованиями отношений собственности, а насколько — с другими факторами, влияющими на предприятие. Кроме того, будут рассмотрены проблемы становления нового менеджмента — менталитет и стратегии управленческого персонала, формулировка целей функционирования предприятий. В определенной степени данная работа является логическим продолжением статьи «Трансформация отношений собственности на предприятиях», которая описывала первые два элемента трансформации предприятий — их формальную приватизацию и формирование структуры собственности.

В первой части, посвященной формированию новых органов на приватизированных предприятиях, предметом анализа является выборка 103 формально приватизированных предприятий. В остальных частях, посвященных формированию групп влияния и установкам менеджеров, будет использована вся выборка обследованных промышленных предприятий Беларуси (222 фирмы).

## **2. Формирование органов управления и надзора на приватизированных предприятиях**

Система корпоративного управления в Беларуси не является до конца прозрачной. Законом РБ «Об акционерных обществах, обществах с ограниченной ответственностью и обществах с дополнительной ответственностью» (1992 г.) была введена система, объединяющая черты двух самых популярных в моделях корпоративного управления. Т.н. англо-саксонская модель состоит из двух верховных органов — общего собрания акционеров (высший орган, осуществляющий собственные функции) и совета директоров (осуществляющий функции управления и надзора). В т.н. континентальной модели контрольные и надзорные функции усилены путем разделения управления и надзора: эта модель состоит из трех органов — общего собрания акционеров, дирекции или правления (исполнительного органа, осуществляющего оперативное управление) и наблюдательного совета (органа владельческого надзора). Вводится также запрет на совмещение функций члена дирекции и члена наблюдательного совета. В большинстве пост-социалистических стран, в том числе в Польше, принята именно эта модель управления, поскольку в странах с переходной экономикой, где механизмы т.н. внешнего контроля (в виде финансовых и товарных рынков) работают недостаточно эффективно, особое значение приобретает т.н. внутренний контроль, осуществляемый собственниками.

В Беларуси же упомянутый выше закон *de facto* ввел и орган оперативного управления (директор, дирекция), и совет директоров, названный в законе правлением. При этом создание правления было обязательным только «в случаях, предусмотренных законодательством или уставом общества».

Еще большую путаницу внес принятый в конце 1998 г. Гражданский кодекс РБ, вводящий для акционерных обществ с числом акционерных обществ более пятидесяти орган, названный наблюдательным советом или советом директоров, функции и полномочия которого, однако, не были определены: в Кодексе можно

найти только ссылку на «законодательство об акционерных обществах» и указание, что вопросы, отнесенные уставом к исключительной компетенции этого органа, не могут быть переданы на решение исполнительных органов общества. При этом исполнительный орган, согласно Кодексу, может быть единоличным (директор, генеральный директор) или коллегиальным (дирекция, правление). Как мы видим, правлением стал называться совершенно другой орган. Непонятно также, зачем Кодекс вносит понятийную сумятицу, вводя несколько названий для одного и того же органа. А если предположить, что новый орган, предусмотренный Гражданским кодексом, — это орган владельческого надзора (т.е. в Беларуси вводится континентальная модель корпоративного управления), то употребление названия «совет директоров» представляется неправомерным, поскольку означает орган управления в англосаксонской модели, обладающий другими функциями и полномочиями.

Полномочия наблюдательного совета детально описаны в типовом уставе акционерного общества, где ему приписываются в основном функции надзора, хотя авторы этого документа и называют наблюдательный совет органом, осуществляющим общее руководство деятельностью общества в период между собраниями акционеров. Таким образом, несмотря на распространенное убеждение о том, что в Беларуси осуществляется переход к континентальной, трехзвенной модели корпоративного управления, является не до конца обоснованным.

В связи с принятием Гражданского кодекса акционерные общества Беларуси обязаны внести соответствующие изменения в структуру и полномочия своих органов корпоративного управления. Понятийный и функциональный хаос, введенный белорусским законодательством, делает эту задачу нелегкой, а благотворное влияние перемен на повышение эффективности управления может оказаться весьма ограниченным. Кроме того, этот хаос повлиял, возможно, и на ответы респондентов в нашем исследовании: менеджеры могли путать друг с другом органы предприятия, прежде всего правление по терминологии закона «Об акционерных обществах» с правлением из Гражданского кодекса.

В Польше, где, как уже указывалось, действует континентальная модель, законодательство (Торговый кодекс) определяет только исключительные полномочия органов общества, основные рамки их функционирования, остальные вопросы остаются на усмотрение учредителей (акционеров), в том числе вопрос, какой орган назначает членов правления (общее собрание или наблюдательный совет). Создание наблюдательного совета в обществах, акционерный капитал которых составляет менее 500 тыс. злотых (около 125 тыс. евро), является необязательным (однако в этом случае обязательно должна быть создана ревизионная комиссия; в случае наличия наблюдательного совета ее создание необязательно и ее функции переходят наблюдательному совету).

Кроме того, в Беларуси и Польше по-разному решается задача владельческого надзора со стороны государства над фирмами, где сохраняется государственная доля собственности. В Польше владельческий надзор государства осуществляется на общих основаниях через общее собрание акционеров, в основном путем введения своего представителя (представителей) в наблюдательный совет — это право имеет любой крупный акционер (или группа акционеров). Таким образом, представители государства не участвуют в оперативном управлении обществом. В Беларуси же представитель государства участвует в работе не только собрания акционеров, но и правления, а в случае ликвидации общества — в работе ликвидационной комиссии. Кроме того, в Беларуси может применяться т.н. право «золотой акции», которое по-

зволюет государству, не имея доли в собственности предприятия, оказывать влияние на принятие наиболее важных, стратегических решений.

Формирование новых органов управления на приватизированных предприятиях осложняется, помимо прочего, гносеологическими проблемами — отсутствием аналогов общего собрания акционеров и наблюдательных советов в структуре органов госпредприятия, и, следовательно, отсутствием необходимого опыта в определении их функций и полномочий. Тут не очень поможет даже самое подробное определение в законодательстве способов формирования и прав этих органов. На практике они займут такое место в системе органов власти фирмы, которое определяется соотношением сил и интересов как внутри предприятия, так и в его отношениях с окружающим миром.

Ниже будут рассмотрены следующие три характерных аспекта формирования корпоративного управления на белорусских предприятиях, которые, как показывает практика, во многом определяют его специфику в период пост-социалистической трансформации: кадровый состав органов предприятия, их функции и место в системе принятия решений.

Одним из показателей перемен в способе управления фирмой является степень преемственности (воспроизводства) или смены руководящих элит. В пост-социалистических странах на приватизированных предприятиях, особенно тех, на которых не произошло концентрации собственности в руках внешних негосударственных акционеров, наблюдается, как правило, высокая степень преемственности в среде руководящих кадров: большинство членов дирекции бывшего госпредприятия, а также руководящих работников среднего уровня становятся членами органов управления АО. Воспроизводство элит может быть прямым (директор становится руководителем органа оперативного управления, его заместители остаются на своих местах) или косвенным, когда после приватизации происходит перетасовка занимаемых постов. Смена элит начинается, как правило, в связи с переходом собственности в руки аутсайдеров, хотя и внешние акционеры не всегда стремятся к назначению на все руководящие посты «своих людей». Многие считают, что не следует без острой нужды ломать систему отношений, сложившуюся на предприятии. Кроме того, инсайдеры в органах АО часто помогают смягчать социальную напряженность в фирме, а также оказывают неоценимые услуги в оценке ситуации и принятии решений, поскольку они в состоянии видеть целый ряд «подводных» процессов и явлений, незаметных извне.

В этом плане полезно присмотреться к формированию кадрового состава руководящих органов приватизированных предприятий. При этом общее собрание акционеров не требует анализа: его состав напрямую связан со структурой собственности. Поэтому мы рассмотрим формирование органа оперативного управления — правления (дирекции) и органа надзора — наблюдательного совета (совета директоров).

### ***2.1. Правление (дирекция)***

В составе органа оперативного управления предприятием — дирекции (правления) приватизированных предприятий решительно преобладают работники бывшего госпредприятия — в среднем они занимают 87% постов. Численно эта группа преобладает в дирекциях 89,8% фирм, а на 63,6% занимает все посты. В составе анализируемого органа чаще всего можно встретить бывших руководителей высшего звена (замов, главбухов и главных инженеров — 39,8%), бывших руководителей

среднего и низового звена (21,9%), а также бывших директоров (12,9%) и рядовых работников госпредприятия (12,5%).

Люди извне встречаются значительно реже — прежде всего это лица, занимавшие руководящие посты в госсекторе (3,7%) и работники государственной администрации (3,1%). Данные таблицы 1 свидетельствуют о том, что существует определенная связь между кадровым составом дирекции и сложившейся структурой собственности. Характерно, например, что бывшие директора чаще оказываются в составе новой дирекции там, где величина госдоли особенно высока. Бывших рядовых работников больше всего в фирмах, где в собственности преобладают внешние негосударственные акционеры. Руководителей извне, представляющих как государственный, так и частный сектор, чаще всего можно встретить в фирмах, контролируемых внешними акционерами и инсайдерами — менеджерами.

Вообще же, в отличие от многих других пост-социалистических стран, корреляции кадрового состава дирекции белорусских предприятий со структурой собственности, особенно на линии инсайдер — аутсайдер, имеют ослабленный характер и выработка на их основании достоверных выводов представляется затруднительной. Можно только говорить о слабых проявлениях некоторых видов зависимости, например, между величиной госдоли и степенью «захвата» дирекции инсайдерами — чем больше госдоля, тем больше инсайдеров; несколько более «инсайдерское» происхождение имеют дирекции предприятий с преобладанием собственности рядовых работников, менее — с преобладанием собственности менеджеров.

Существует также взаимосвязь между кадровым составом дирекции и датой проведения приватизации: на предприятиях, приватизированных в первой половине девяностых годов, чаще приходили к власти руководители среднего и низового звена, а также рядовые работники, чем в фирмах, преобразованных во второй половине десятилетия. В них также наблюдается меньше бывших руководителей — аутсайдеров и больше — представителей государственной администрации. Основной причиной обнаруженных взаимосвязей может быть прежде всего обычный процесс смены руководящих кадров, наблюдающийся во всех пост-социалистических странах, а также большее вмешательство государства в процессы приватизации во второй половине девяностых годов.

Итак, состав дирекции на подавляющем большинстве предприятий является примером воспроизводства руководящих элит: на почти 3/4 приватизированных предприятий (73,9%) свыше половины членов нынешней дирекции до приватизации занимали те или иные руководящие посты на предприятии, а на 36,5% предприятий они полностью оккупируют этот орган. Ни одного бывшего инсайдера — руководителя нет только на 4,5% предприятий. Основную часть этой группы членов дирекции составляют бывшие члены высшего руководства госпредприятия — директора, их заместители, главные бухгалтеры и инженеры. Они численно преобладают в дирекциях 48,9% обследованных предприятий, причем в 19,3% фирм им принадлежат все посты в этом органе. Взаимосвязь степени воспроизводства элит и структуры собственности выражена слабо и имеет неочевидный характер: воспроизводство несколько выше на предприятиях, контролируемых рядовыми работниками, и ниже — там, где большинство акций принадлежит менеджерам. В Польше, например, обе эти группы предприятий характеризуются значительно большим, чем в остальных группах, воспроизводством элит; самый низкий уровень наблюдается в фирмах, перешедших под владельческий контроль внешних акционеров.

Таблица 1

Посты, которые члены дирекции (правления) занимали до приватизации (в % от численного состава дирекции / правления)

Пост до приватизации	Всего	Величина госдоли				Доминирующий собственник			
		Более 75%	50% - 74%	25% - 49%	Менее 25%	Государство	Внешние акционеры	Руководители	Рядовые работники
<b>1. На предприятии:</b>									
Директор	12,9	16,1	13,2	12,3	11,0	14,6	10,9	10,5	12,2
Заместитель директора	39,8	35,3	40,2	41,9	40,2	38,6	40,0	37,8	45,0
Другие руководящие должности	21,9	22,7	26,0	20,6	18,1	23,9	12,9	24,8	26,5
Не руководящие должности	12,5	12,2	8,7	17,5	11,4	9,3	20,0	8,0	15,0
<b>2. Вне предприятия:</b>									
Руководитель в госсекторе	3,7	4,9	2,2	3,1	5,2	3,0	6,4	6,2	–
Руководитель в частном секторе	1,2	–	–	–	4,7	–	3,7	3,1	–
Работник государственной администрации	3,1	2,0	5,4	1,5	3,0	4,3	2,4	3,4	–
Работник местных органов власти	1,1	–	1,0	–	3,2	0,6	1,7	3,8	–
Пенсионер	1,5	4,0	1,4	–	1,7	2,2	0,7	2,5	–
Другие	2,3	2,8	1,8	3,2	1,5	3,5	1,4	0,0	1,4

Выше шла речь об общем воспроизводстве элит приватизированного госпредприятия. Анализ «происхождения» директоров (председателей правления) позволяет также определить характер этого воспроизводства.

Почти все нынешние директора (97,5%) работали на предприятии также до приватизации, причем 85,1% — на руководящих должностях: 43,8% — на посту директора, 17,5% — заместителя директора, главбуха и главного инженера, 23,8% — на других руководящих должностях. То есть прямое воспроизводство происходило несколько чаще, чем т.н. вертикальное, когда назначение на пост директора означало продвижение по службе (соответственно 43,8% и 41,3%. Оставшиеся 2,5% директоров до приватизации занимали руководящие посты на других государственных предприятиях.

Механизмы назначения директора, судя по всему, значительно отличаются от механизмов подбора кадров для всей дирекции. Данные, содержащиеся в таблице 2, достаточно ясно показывают, что государство оказывает ощутимое влияние на этот процесс. Во всяком случае, преобладание государственной доли в собственности предприятия связано с ослаблением прямого воспроизводства в пользу вертикального (место директора чаще занимают его заместители или другие руководящие работники), а там, где госдоля особенно высока, чаще происходит также смена элит (место директора занимают рядовые работники предприятия или люди извне). Такая перемена на посту директора несколько чаще происходит также на предприятиях, приватизированных во второй половине девяностых годов, а это значит, что замеченная зависимость не связана с естественным процессом постепенной смены руко-



водящих кадров. Иначе говоря, государство каким-то образом влияет на появление ротации на директорском посту, практически не затрагивая всего состава дирекции. Возможно, это связано с особым статусом директора как в системе осуществления власти в фирмах, так и в глазах правительственных чиновников. Имеющиеся данные, однако, не позволили выяснить этот вопрос.

*Таблица 2*

Воспроизводство элит госпредприятия на посту директора (председателя правления) (в %)

Категории предприятий	Тип воспроизводства		
	Прямое воспроизводство	Вертикальное воспроизводство	Смена элит
Все предприятия	43,8	41,3	14,9
<b>1. Доминирующий собственник</b>			
Государство	31,4	51,4	17,1
Внешние акционеры	50,0	37,5	12,5
Руководители	75,0	12,5	12,5
Рядовые работники	36,4	36,4	27,3
<b>2. Величина госдоли</b>			
Более 75%	8,3	58,3	33,3
50% – 74%	38,1	52,4	9,5
25% – 49%	63,2	15,8	21,1
Менее 25%	44,4	44,4	11,1
<b>3. Дата приватизации</b>			
1990 – 1995	46,8	42,6	10,6
1996 – 2000	40,6	40,6	18,8

В заключение анализа кадрового состава дирекции (правления) следует отметить, что примерно 3/4 членов дирекции (72,6%) одновременно является акционерами своих предприятий. Средняя величина пакета, приходящаяся на одного такого акционера — 1,1% (при разбросе от 0,1% до 5,4%). Чаще всего руководителями – акционерами являются выходцы из инсайдеров; они представляют прежде всего предприятия, приватизированные в первой половине девяностых годов, а также те акционерные общества, в которых преобладает собственность рядовых работников. По всей видимости, многие из этих предприятий создавались с мыслью о передаче собственности в руки их работников — такие идеи были популярны во многих пост-социалистических странах в начале девяностых годов. При этом опыт этих стран показывает, что совмещение функций собственника и оперативного управления создает угрозу снижения качества пост-приватизационной реструктуризации, поскольку тормозит формирование эффективного кадрового состава и функций органов власти приватизированного предприятия, а также задерживает формирование отношений, связанных с собственностью. В результате такие предприятия часто оказываются инертными и недостаточно инновационными. Насколько такие выводы применимы в отношении белорусских предприятий, покажет дальнейший анализ в одном из следующих разделов настоящей работы, а также в статье С. Пуковича «Стратегии поведения предприятий. Реструктуризация».

## **2.2. Наблюдательный совет (совет директоров)**

Задачи наблюдательного совета в системе органов власти АО определяют специфику ее кадрового состава. Функция наблюдательного совета в континентальной

модели корпоративного управления — надзор за деятельностью фирмы в интересе собственников — не должна означать, что все главные категории акционеров должны направлять в него своих представителей, а тем более лично участвовать в его деятельности. Для того, чтобы наблюдательный совет мог эффективно осуществлять функции надзора, его члены должны уметь квалифицированно оценивать важнейшие финансовые документы АО, решения правления и т.п. В странах с развитой рыночной экономикой в наблюдательные советы, особенно крупных АО, часто приглашаются специалисты в области микроэкономики, менеджмента, банковского дела, права (в том числе преподаватели вузов и научные работники), а также представители организаций и фирм, с которыми АО хочет поддерживать хорошие отношения. Поэтому для успешного осуществления владельческого контроля в составе наблюдательного совета вводится, как правило, больше лиц извне, чем это следовало бы из пропорций между инсайдерами и аутсайдерами в структуре собственности. Кроме того, в последнее время в ряде стран Западной Европы функции наблюдательного совета начинают расширяться, и он постепенно приобретает функции места, где согласовываются интересы, причем не только акционеров, но и других групп влияния на предприятия (т.н. стейкхолдеров). Подобные процессы начинаются и на некоторых польских предприятиях. Это также сказывается на кадровом составе анализируемого органа.

В исследуемой выборке приватизированных предприятий Беларуси трудно определить общие закономерности формирования персонального состава наблюдательных советов — так же, как и в случае состава правления. Связь полученных результатов со структурой собственности является нечеткой и часто неочевидной (таблица 3). Например, самый высокий процент работников предприятия в составе этого органа (93,3%) наблюдается на предприятиях, большинство акций которых принадлежит трудовому коллективу, и значительно выше среднего уровня (80,2%) — также там, где госдоля превышает 75%. В то же время наибольший процент людей «извне» наблюдается в фирмах, контролируемых не только внешними акционерами (40,3%), но и управленческим персоналом (37,2%). При этом, однако, нет ни одной группы предприятий, в которой работники предприятия составляли бы меньшинство в составе наблюдательного совета (всего таких советов в выборке — 18,0%). А пост председателя наблюдательного совета вообще почти всегда (на 87,4% предприятий) занимает работник предприятия, причем в почти 3/4 случаев (71,3%) — работающий на руководящей должности. Не работает на предприятии лишь 12,6% председателей совета, причем большинство из них занимает руководящие должности в государственном и частном секторе. Возможно, одной из причин отмеченной «нечеткости» являются проблемы с идентификацией этого органа — как в законодательстве, так и в сознании менеджеров.

*Таблица 3*

Посты, занимаемые членами наблюдательного совета (совета директоров) (в % от численного состава совета)

Пост вне наблюдательного совета (совета директоров)	Всего	Величина госдоли				Доминирующий собственник			
		Более 75%	50% - 74%	25% - 49%	Менее 25%	Государство	Внешние акционеры	Руководители	Рядовые работники
1. На предприятии:									

Руководящие должности	42,2	36,0	47,5	34,2	44,7	43,1	34,5	41,7	44,0
Не руководящие должности	31,3	44,2	23,7	37,4	21,6	30,7	25,2	21,1	49,3
<b>2. Вне предприятия:</b>									
Руководитель в государственном секторе	6,7	1,2	10,0	9,8	5,3	7,2	6,2	16,6	0,8
Руководитель в частном секторе	1,3	0,9	1,9	0,5	0,3	1,5	0,8	–	–
Работник государственной администрации	7,8	12,1	7,5	6,3	10,7	8,9	10,4	13,2	1,0
Работник местных органов власти	0,9	–	1,4	0,9	1,5	1,2	1,5	0,7	–
Работник банка	1,0	–	0,3	0,9	3,5	0,5	1,9	3,6	–
Частный предприниматель	1,3	–	1,1	2,2	–	0,9	2,0	–	–
Представитель иностранного акционера	2,1	–	0,6	4,3	4,0	0,4	8,0	2,4	–
Пенсионер	0,6	0,8	0,8	–	1,3	0,8	1,3	–	–
Другие	4,6	4,8	5,2	3,5	7,0	4,8	8,1	0,7	4,9

Более детальный анализ показывает, что смене руководящих элит способствовал не только переход контрольного пакета в руки внешних акционеров, но и очень большая доля государства в собственности. Создается впечатление, что государство пытается играть роль активного собственника, причем прежде всего либо там, где имеет абсолютное большинство голосов, либо в тех АО, где произошла концентрация собственности в частных руках (может, из-за боязни потерять контроль?). Это, в частности, видно по высокому проценту представителей государства в наблюдательных советах таких фирм.

Состав внешних членов наблюдательных советов позволяет предполагать, что в их числе, помимо собственников и государственных контролеров, довольно много «нужных людей» (это не касается, впрочем, предприятий с контрольным пакетом в руках рядовых работников по причине практически полного отсутствия в них аутсайдеров). В свою очередь, часть инсайдеров, прежде всего не занимающих руководящие должности, может быть введена в состав наблюдательного совета в качестве стейкхолдеров — прежде всего там, где большинство акций находится в руках внешних акционеров. Притом инсайдеры – члены наблюдательных советов, в отличие от лиц извне, являются также, как правило, акционерами — видимо, они предпочитают осуществлять надзор без посредников.

Можно сделать вывод, что в различных категориях предприятий определение состава наблюдательного совета происходило по-разному, поэтому можно предполагать, что разной является и роль отдельных групп его членов — как работников предприятия, так и аутсайдеров.

Это разнообразие может быть связано с ролью, которую наблюдательные советы играют в системе управления обследованными предприятиями. Эта роль зависит как от обязанностей (полномочий) этого органа, так и от реального, неформального места в процессе принятия решений.

При анализе полномочий наблюдательного совета на обследованных предприятиях бросается в глаза то, что очень часто этот орган не занимается вопросами, которыми он обязан заниматься по закону. Так, во всяком случае, следует из ответов респондентов. Такие обязанности, как, например, контроль за деятельностью прав-

ления, согласование крупных сделок и купли-продажи недвижимости, назначение членов правления, контроль бухгалтерии и финансовых документов, существуют на 43% – 60% предприятий. Еще хуже обстоит дело с реальным использованием полномочий в 1998-1999 гг. Даже самые важные полномочия реализовывались не более чем на 48% предприятий (таблица 4). Разумеется, некоторыми правами наблюдательные советы в течение двух лет могли не воспользоваться по причине отсутствия необходимости (например, назначение членов правления, утверждение крупных сделок и т.п.). Но ведь большинство полномочий должно осуществляться на постоянной основе!

Анализ характера полномочий наблюдательных советов позволил выделить шесть основных групп.

Первая группа — полномочия по широко понимаемым организационным вопросам: утверждение состава правления и условий его функционирования, контроль за деятельностью в основных сферах функционирования предприятия, утверждение его организационного регламента и т.п. Такие полномочия существуют на 93,3% предприятий, реализовывались в 1998-1999 гг. — на 73,0% предприятий.

Вторая группа — финансовые полномочия: утверждение баланса, бюджета и других финансовых документов, утверждение распределения прибыли, контроль бухгалтерии и финансовых документов. Существуют на 82,0% предприятий, реализовывались — на 57,3%.

Третья группа — экономически-производственные полномочия: утверждение производственных планов и планов развития, контроль качества и т.п. Существуют на 69,7% предприятий, реализовывались — на 49,4%.

Четвертая группа — полномочия, связанные с распоряжением капиталом и фирмой как юридическим лицом: утверждение устава, выражение согласия на изменение профиля, согласование объединения с другим предприятием, раздела, изменения акционерного капитала, состава учредителей и т.п. Существуют на 83,1%, реализовывались — на 62,9%.

Пятая группа — распоряжение имуществом предприятия: согласование крупных сделок, купли-продажи недвижимости, привлечения крупных инвестиций и обязательств и т.п. Существуют на 78,7% предприятий, реализовывались — на 47,2%.

Шестая группа — широко понимаемые социальные полномочия, связанные с защитой интересов работников предприятия и условий их труда. Существуют на 47,2% предприятий, реализовывались на 25,8%.

*Таблица 4*

Основные полномочия наблюдательных советов (в % предприятий, где наблюдательный совет имеет данное полномочие)

Вид полномочий	Полномочия	
	существуют	использовались в 1998-1999 гг.
1. Утверждение баланса, бюджета и др., финансовых документов	55,1	47,2
2. Утверждение направлений деятельности правления	59,6	48,3
3. Выражение согласия на изменение условий деятельности предприятия	44,9	31,5
4. Утверждение устава предприятия	44,9	33,7
5. Утверждение организационного регламента предприятия	22,5	14,6
6. Утверждение распределения прибыли	46,1	33,7

7. Увольнение и назначение членов правления	42,7	27,0
8. Определение вознаграждения для членов правления	32,6	27,0
9. Установление ставки оплат	27,0	15,7
10. Утверждение планов развития предприятия	47,2	29,2
11. Выражение согласия на изменение профиля деятельности предприятия	36,0	15,7
12. Утверждение производственных планов	24,7	12,4
13. Согласование привлечения больших инвестиций	39,3	18,0
14. Согласование осуществления больших сделок	51,7	30,3
15. Согласование покупки/продажи недвижимости	58,4	34,8
16. Согласование привлечения новых обязательств	28,1	5,6
17. Согласование объединения с другим предприятием, раздел	37,1	13,5
18. Согласование изменения состава учредителей (покупка и продажа долей)	34,8	11,2
19. Согласование изменения акционерного капитала	38,2	14,6
20. Контроль бухгалтерии и документов в обществе	43,8	27,0
21. Контроль и оценка деятельности правления	48,3	29,2
22. Контроль хозяйственной деятельности общества	57,3	36,1
23. Контроль договоров	24,7	11,2
24. Контроль исполнения решений, принятых правлением или общим собранием	59,6	42,7
25. Контроль качества	30,3	18,0
26. Надзор за соблюдением положений по охране труда	22,5	13,5
27. Надзор за соблюдением интересов собственников	40,4	28,1
28. Надзор за соблюдением интересов работников	39,3	22,5

Ниже представлен анализ реально используемых, а не только формальных полномочий наблюдательных советов, поскольку, во-первых, именно они определяют на практике место этого органа в системе корпоративного управления, а, во-вторых, уменьшается влияние ошибок, допущенных респондентами в ответах (если наблюдательный совет не пользовался каким-либо полномочием, респондент мог о нем попросту забыть).

Активность наблюдательных советов зависела не только от определенных характеристик предприятия, но и от характера полномочий. Картина, представленная в таблице 5, является довольно пестрой. Обращает на себя внимание, например, повышенная активность в организационной и финансовой областях, а также в сфере распоряжения капиталом на предприятиях с большой долей госсобственности. В свою очередь, на предприятиях с владельческим контролем рядовых работников повышенное внимание уделяется как организационным, так и социальным вопросам, а там, где преобладает менеджерский контроль, активность во всех сферах оказывается относительно низкой. Наблюдательные советы на предприятиях, приватизированных в первой половине девяностых годов, относительно более активны в организационных, финансовых и экономически-производственных вопросах, чем на предприятиях, приватизированных позже, где повышенная активность наблюдается прежде всего в сферах распоряжения капиталом и имуществом фирмы. Чем больше в составе наблюдательного совета лиц, не работающих на предприятии, тем этот орган активнее во всех сферах, кроме социальной. На менее благополучных в экономическом отношении предприятиях наблюдательные советы более активны в организационной, финансовой и социальной области, а также в сфере распоряжения капиталом, чем на более благополучных предприятиях.

Таблица 5

Группы полномочий, которыми наблюдательные советы воспользовались в 1998-1999 гг. (в % предприятий, где наблюдательный совет воспользовался данными полномочиями)

Категории предприятий	Полномочия					
	Организа- ционные	Финансо- вые	Экономиче- ски- производст- венные	Распоряже- ние капита- лом и фир- мой	Распоряже- ние имуще- ством	Социальные
Всего	73,0	57,3	49,4	62,9	47,2	25,8
1. Доминирующий собственник:						
Государство	75,0	70,0	40,0	67,5	55,0	25,0
Внешние акционеры	68,4	47,4	52,6	63,2	57,9	21,1
Руководители	66,7	44,4	44,4	44,4	—	22,2
Рядовые работники	80,0	50,0	50,0	60,0	60,0	40,0
2. Величина госдоли:						
Более 75%	71,4	64,3	42,9	71,4	50,0	28,6
50% – 74%	78,3	78,3	39,1	73,9	52,2	26,1
25% – 49%	68,2	36,4	54,5	50,0	54,5	18,2
Менее 25%	73,7	57,9	42,1	57,9	42,1	31,6
3. Дата приватизации:						
1990-1995	78,4	62,7	52,9	58,8	45,1	25,5
1996-2000	67,6	51,4	45,9	70,3	51,4	27,0
4. Доля инсайдеров в наблюдательном совете:						
До 50%	77,8	72,2	61,1	83,3	55,6	11,1
51% – 99%	76,1	63,0	41,3	65,2	52,2	32,6
100%	59,1	36,4	50,0	40,9	31,8	22,7
5. Уровень текущей ликвидности:						
Ниже допустимого уровня	77,2	66,7	49,1	68,4	45,6	26,3
На допустимом уровне	66,7	37,0	51,9	55,6	51,9	22,2

Следует учесть, что представленные выше данные касаются не столько активности наблюдательных советов, сколько их склонности заниматься теми или иными сферами функционирования предприятия. В определенной степени эта склонность может также служить показателем активности, поскольку логично предположить, что расширение формальных сфер деятельности наблюдательных советов происходит с целью увеличения их влияния на функционирование предприятия. Можно все же попытаться создать универсальный показатель, хотя бы приблизительно характеризующий активность наблюдательных советов как таковую. Предлагаемый показатель — количество видов полномочий, которым воспользовался наблюдательный совет в течение 1998-1999 гг. Самое высокое его значение теоретически может достигать 28, самое низкое — 0.

На практике ни один совет не использовал более 26 полномочий, а 11% советов оказались полностью пассивными. Средняя величина показателя составила 8,67. Самый высокий уровень показателя (11,79) зафиксирован на предприятиях, более 75% акций которых находится в руках государства. Выше среднего был также показатель там, где наблюдательные советы состоят в основном из аутсайдеров (10,39) и где уровень текущей ликвидности находится ниже безопасного уровня (9,51). Отмечена также несколько более высокая активность на предприятиях, приватизированных во второй половине девяностых годов, чем приватизированных раньше, однако

различие не слишком велико (9,08 и 8,55). Самая низкая активность наблюдательных советов (4,33) отмечается на предприятиях с владельческим контролем менеджеров и там, где все члены совета работают на предприятии (5,36).

Внести хоть какой-то порядок в анализ сфер полномочий и степени активности наблюдательных советов можно только предположив, что здесь (впрочем, как и во многих других сферах функционирования исследуемых предприятий), сталкиваются разнообразные взаимозависимости и тенденции. На полуинтуитивном уровне (с учетом, в частности, опыта других стран) можно назвать следующие:

- государство там, где может, старается играть активную роль на предприятии, в том числе через наблюдательные советы;

- там, где преобладает собственность менеджеров, наблюдательный совет оказывается не так нужен, поскольку собственники непосредственно управляют фирмой. Это же относится и к наблюдательным советам, в составе которых преобладают работники предприятия;

- на предприятиях, приватизированных ранее, в большей степени успела «утрачиться» структура корпоративного управления, что позволило наблюдательным советам усилить свою активность в самых важных областях своих полномочий;

- неблагоприятное экономическое положение стимулирует рост активности наблюдательных советов, которые пытаются организовать «спасательные» меры;

- несвойственная задачам наблюдательных советов социальная функция чаще всего встречается там, где проблемы рядовых работников имеют шанс выйти на первый план — на предприятиях, ими контролируемых или находящихся в сложном экономическом положении.

### 3. Процесс принятия решений

Правомерно ожидать, что по-прежнему сильная владельческая позиция управленческих кадров и государства вместе с низкой степенью смены элит на большинстве формально приватизированных предприятий, а также сохранение большого числа государственных предприятий означает, что в большинстве случаев девятые годы не принесли радикальных изменений в системе корпоративного управления. Можно предположить, что дирекция по-прежнему остается самой влиятельной группой инсайдеров при принятии не только текущих, но и стратегических решений.

К сожалению, исследуя вопросы принятия решений, мы имеем ограниченные возможности по использованию более или менее объективных данных. Чтобы проверить представленную гипотезу, надо было бы рассматривать конкретные решения, принимаемые на конкретных предприятиях, пользуясь методом *case study*. Поэтому мы вынуждены основывать наши суждения на анализе ответов респондентов, являющихся к тому же «заинтересованной стороной». Тем не менее опыт показывает, что получение достаточно достоверных выводов на основании такого анализа является возможным.

Как следует из данных таблицы 6, по мнению большинства респондентов директор с заместителями (дирекцией, правлением) являются наиболее влиятельной группой при принятии решений. На приватизированных предприятиях обращает на себя внимание высокое влияние государства в лице представителя и различного рода «вышестоящих органов». Характерно, что субъективно влияние отраслевого министерства на приватизированных предприятиях воспринимается с той же силой, что и на государственных, а местных органов власти — как даже более сильное. По-

следнее место трудового коллектива и профсоюза в иерархии влияния неудивительно — исследования, проведенные в других пост-социалистических странах, дают точно такие же результаты. В иерархиях, построенных на основании оценок менеджеров, невысокая роль обычно отводится также крупным собственникам — как отечественным, так и иностранным. И все же последнее место для иностранного инвестора — это свидетельство особых отношений в белорусской промышленности.

*Таблица 6*

Степень влияния на принятие решений на приватизированных и государственных предприятиях<sup>а</sup>

Лица и органы	Всего	Приватизированное предприятие	Государственное предприятие
1. Директор (Председатель Правления)	6,00	5,74	6,31
2. Наблюдательный совет (Совет директоров)	5,10	5,10	—
3. Директор с заместителями (Правление)	5,64	5,79	5,33
4. Представитель государства	4,80	4,80	—
5. Общее собрание акционеров (участников)	5,21	5,21	—
6. Владельцы крупных пакетов акций (долей)	4,42	4,42	—
7. Иностраный инвестор	3,15	3,15	—
8. Трудовой коллектив	3,70	3,77	3,62
9. Профсоюз	3,47	3,48	3,45
10. Отраслевое министерство	4,44	4,43	4,46
11. Местные органы власти	4,18	4,35	3,93
12. Руководство холдинга, группы, концерна	4,62	4,21	5,56

<sup>а</sup> Средние значения ответов по шкале от 1 — «ничтожно малое» до 7 — «решающее».

Характерно при этом, что чем меньше доля государства в собственности предприятия, тем большая роль приписывается собственникам (владельцам крупных пакетов акций и иностранным инвесторам) и их органу — общему собранию акционеров (таблица 7). Ощутимо возрастает также роль органа надзора — наблюдательного совета и (в меньшей степени) — органа оперативного управления, т.е. правления (дирекции). Иначе говоря, чем меньше доля государства, тем большее влияние в процессе принятия решений начинают приобретать органы АО и собственники. Что интересно, высокая доля государства не означает более сильного влияния государственных органов — происходит в некотором роде общее размывание влияния, что можно воспринять как одно из проявлений низкой эффективности государственного контроля для процессов принятия решений. С другой стороны, виден тревожный симптом: чем меньше доля государства в собственности, тем выше субъективно воспринимаемая роль представителя государства на предприятии и, часто, местных органов власти и даже отраслевых министерств. Вероятно, это связано со стремлением государства любыми средствами сохранить контроль за приватизированными предприятиями.

*Таблица 7*

Степень влияния на принятие решений в сопоставлении со структурой собственности<sup>а</sup>

Лица и органы	Доминирующий собственник	Величина госдоли
---------------	--------------------------	------------------



	Госу- дарст- во	Внеш- ние акцио- неры	Руко- води- тели	Рядо- вые работ- ники	Более 75%	50% - 74%	25% - 49%	Менее 25%
1. Директор (Председатель Правления)	5,56	6,50	6,50	5,08	5,50	5,52	5,67	6,42
2. Наблюдательный совет (Со- вет директоров)	4,52	5,75	6,17	4,40	3,33	5,18	5,05	5,81
3. Директор с заместителями (Правление)	6,03	6,00	6,10	4,27	6,42	5,86	5,05	6,13
4. Представитель государства	4,66	5,91	5,00	3,50	4,29	4,64	4,78	5,33
5. Общее собрание акционеров (участников)	4,61	6,29	5,38	4,00	3,81	4,91	5,28	5,89
6. Владельцы крупных пакетов акций (долей)	3,47	5,00	5,43	4,00	2,50	4,00	4,21	5,21
7. Иностраный инвестор	1,72	4,57	5,00	2,83	1,00	1,94	2,22	5,40
8. Трудовой коллектив	2,64	4,00	4,88	3,64	1,93	3,05	3,68	4,53
9. Профсоюз	2,74	3,33	4,29	3,64	1,94	3,26	3,33	4,21
10. Отраслевое министерство	4,28	4,47	4,71	3,67	4,06	4,23	4,12	4,75
11. Местные органы власти	3,83	5,00	4,29	3,67	3,65	3,50	4,18	5,31
12. Руководство холдинга, группы, концерна	3,22	5,38	4,00	3,78	3,38	2,58	3,83	5,25

<sup>a</sup> Средние значения ответов по шкале от 1 — «ничтожно малое» до 7 — «решающее»; выборка приватизированных предприятий.

«Размывание влияния» видно также на предприятиях, где большинство акций принадлежит рядовым работникам. Оценки влияния всех лиц и органов (за исключением профсоюза) значительно ниже среднего уровня. Характерно, что на таких предприятиях весьма низко оценивается даже влияние трудового коллектива. Возможно, это свидетельствует о низкой эффективности распыленной собственности среди работников предприятия.

Оценки менеджеров силы влияния отдельных лиц и органов на принятие решений не подтверждают некоторые гипотезы, выдвинутые в конце предыдущего раздела. В частности, речь идет о более слабой роли наблюдательных советов на предприятиях с владельческим преобладанием менеджеров и о более сильной — в фирмах, находящихся в неудовлетворительном экономическом положении.

Было проведено более подробное обследование сфер вмешательства государства в процессы принятия решений на предприятиях. Оказалось, что чаще всего государство оказывает влияние на решения, связанные с формированием цен, причем менеджеры более чем половины предприятий (58,7%) утверждают, что государство оказывает такое влияние всегда и только 6,4% — что никогда. В остальных сферах влияние государства значительно меньше, однако остается достаточно ощутимым для многих предприятий. Реже всего встречается вмешательство государства в увольнение и наем персонала (с ним не столкнулись менеджеры 75,5% предприятий) и реорганизацию предприятий (вмешательства не было на 52,5% предприятий). Таблица 8 содержит усредненные оценки степени влияния государства на принятие решений по ряду вопросов.

Таблица 8

Степень влияния государства на решения, принимаемые предприятием<sup>a</sup>

Решения	Всего	Государ- ственные	Приватизированные предприятия с величиной госдоли:
---------	-------	----------------------	---

		предпри- ятия	более 75%	50% – 74%	25% – 49%	менее 25%
1. Установление цен	4,19	4,27	4,50	3,42	4,44	4,10
2. Сбыт и распределение	2,44	2,48	2,00	2,12	2,56	2,85
3. Установление заработной платы	2,93	3,13	3,06	2,58	2,67	2,50
4. Наем и увольнение персонала	1,41	1,41	1,69	1,21	1,36	1,55
5. Реорганизация предприятия	2,03	2,1	1,75	2,00	2,13	1,72
6. Объем и структура производства	2,18	2,25	1,69	2,08	2,00	2,60
7. Объем и направление инвестиций	1,73	1,86	1,73	1,58	1,35	1,53
Усредненное вмешательство государства	2,36	2,45	2,35	2,14	2,22	2,32

<sup>a</sup> Средние значения ответов по шкале от 1 — «никогда» до 5 — «всегда».

Распределение степени влияния государства на решения, принимаемые предприятием, несколько отличается от полученного в результате приведенного выше анализа ответа на вопрос о лицах и органах, оказывающих влияние на принятие решений. Прежде всего почти незаметен рост влияния государства на принятие решений в фирмах, которые с точки зрения структуры собственности уже вышли из-под его контроля. Тем не менее основной вывод остается прежним: приватизация практически не приводит к уменьшению влияния государства на функционирование предприятия. Характерно, что даже на предприятиях, где доля государства составляет менее 25%, ответов, свидетельствующих о крайних ситуациях — полном отсутствии вмешательства государства или вмешательстве во все решения — было практически столько же, что и в остальных группах предприятий. На основании косвенных данных можно предположить, что примерно в трети случаев инструментом, используемым государством для оказания влияния на принятие решений, является «золотая акция». Косвенные данные свидетельствуют также о том, что частота использования государством права «золотой акции» не зависит от величины государственной доли. Иначе говоря, государство, как правило, использует методы воздействия на предприятие, не связанные с отношениями собственности.

Как бы ни было сильно влияние государства, конкретные решения все же принимаются органами управления предприятия. По данным, полученным от респондентов, чаще всего (на 44,6% предприятий) наиболее важные, стратегические решения принимаются органом оперативного управления — дирекцией (правлением). Единолично директором (председателем правления) такие решения принимаются значительно реже — на 18,9% предприятий. Интересно, что, вопреки ожиданиям, на предприятиях, на которых работает не более 300 человек, единоличный способ принятия решений встречается значительно реже, чем в более крупных фирмах. Степень коллегиальности усиливается также на предприятиях, находящихся в неудовлетворительном экономическом положении (таблица 9).

Таблица 9

Состав, в котором принимаются наиболее важные, стратегические решения на предприятии (в %)

Категории предприятий	Единолично директор (председатель правления)	Директор совместно с заместителями (правлением)	Наблюдательный совет (совет директоров)	Директор (правление) и наблюдательный совет	Общее собрание акционеров	Другой состав
Все предприятия	18,9	44,6	13,1	9,1	10,3	4,0
1. Количество работников:						
До 300 чел.	13,3	53,3	8,9	6,7	13,3	4,4
От 301 до 1000 чел.	21,4	34,3	17,1	11,4	11,4	4,3
Свыше 1000 чел.	20,0	50,0	11,7	8,3	6,7	3,3
2. Форма собственности:						
Государственное	29,7	62,2	—	—	—	8,1
Приватизированное	10,9	31,7	22,8	15,8	17,8	1,0
3. Доминирующий собственник: <sup>a</sup>						
Государство	15,9	40,9	9,1	20,5	13,6	—
Внешние акционеры	5,0	25,0	20,0	25,0	25,0	—
Руководители	—	60,0	30,0	—	—	10,0
Рядовые работники	25,0	8,3	41,7	16,7	8,3	—
4. Величина госдоли: <sup>a</sup>						
Более 75%	11,1	5,6	50,0	16,7	11,1	5,6
50% – 74%	11,5	38,5	15,4	19,2	15,4	—
25% – 49%	31,6	31,6	10,5	15,8	10,5	—
Менее 25%	—	64,7	5,9	17,6	11,8	—
5. Доля инсайдеров в правлении (дирекции): <sup>a</sup>						
До 50%	11,1	11,1	22,2	22,2	33,3	—
51% – 99%	4,3	30,4	17,4	21,7	21,7	4,3
100%	12,7	34,5	25,5	12,7	14,5	—
6. Доля инсайдеров в наблюдательном совете (совете директоров): <sup>a</sup>						
До 50%	11,1	33,3	11,1	33,3	11,1	—
51% – 99%	10,4	39,6	20,8	14,6	14,6	—
100%	13,6	27,3	36,4	4,5	13,6	4,5
7. Уровень текущей ликвидности:						
Ниже допустимого уровня	16,2	51,3	10,3	7,7	10,3	4,3
На допустимом уровне	24,5	36,7	18,4	10,2	8,2	2,0

<sup>a</sup> Выборка приватизированных предприятий.

Тот факт, что наиболее важные решения принимаются органом оперативного управления, неудивителен на государственных предприятиях — там других органов управления попросту нет. Обращает на себя внимание то, что этот орган или его председатель является единственным центром принятия решений на 42,6% приватизированных предприятий, причем чем меньше доля государства в собственности, тем чаще такие предприятия встречаются. Вообще, доминирование органа оперативного управления связана прежде всего с владельческим контролем, осуществляемым руководящим персоналом предприятия, а также, хотя и в меньшей степени, с доминирующей позицией инсайдеров в органах оперативного управления и надзора.

Отличие состава принимающих стратегические решения на предприятиях Беларуси от ряда других стран, в частности Польши, состоит в довольно большом проценте предприятий, на которых решения принимаются органами собственников (общим собранием акционеров и наблюдательным советом) без участия органа оперативного управления. Например, в Польше практически не встречается «единоличная власть» наблюдательного совета. В Беларуси же, как следует из ответов респондентов, такая ситуация встречается на 22,8% приватизированных предприятий. Несколько чаще такое положение дел можно встретить там, где в составе этого органа преобладают работники предприятия, однако оно встречается особенно часто там, где свыше 75% акций принадлежит государству или доминирующим собственником являются рядовые работники предприятия.

Вероятно, можно говорить двух причинах появления «единоличной власти» наблюдательных советов. Во-первых, это — неоднократно упоминавшееся выше нечеткое определение этого органа в законодательстве. Во-вторых — следствие недостаточной степени разгосударствления и концентрации собственности приватизированных предприятий. Следует отметить, что наблюдательный совет по идее и не должен заниматься принятием решений, его функция другая, о чем говорилось выше: осуществлять квалифицированный надзор за управлением предприятием от имени собственников. Тем более, что, судя по характеру ответов, респонденты, являющиеся председателями органов оперативного управления, прежде всего имели в виду решения, касающиеся текущей деятельности предприятия, а такие решения тем более не должны быть прерогативой ни наблюдательного совета, ни даже совета директоров из англо-саксонской модели. В этом плане более здоровой представляется ситуация на четверти предприятий, перешедших под владельческий контроль внешних акционеров, где наиболее важные решения принимаются совместно управлением и наблюдательным советом.

Кстати, такой состав принимающих решения вообще не встречается на предприятиях, большинство акций которых находится в руках управленческого персонала. На этих предприятиях участия в принятии решений не принимают и собственники (через общее собрание акционеров). Учитывая, что на таких предприятиях наблюдательные советы, как правило, также состоят в основном из менеджеров, это свидетельствует о высокой степени концентрации власти в руках управленческих кадров. Насколько такая концентрация эффективна для функционирования предприятия, покажет дальнейший анализ.

Общее собрание акционеров в качестве органа, принимающего наиболее важные решения, встречается прежде всего там, где большинство акций находится в руках внешних акционеров и где инсайдеры в правлении составляют меньшинство. То есть там, где наблюдается относительно более слабая (по крайней мере, формально) роль как государства, так и работников предприятия. Существует также определенная обратная зависимость между количеством работников предприятия и принятием решений общим собранием — разумеется, собственникам проще непосредственно управлять небольшими предприятиями.

Следует помнить, что органы предприятия очень часто испытывают сильное давление со стороны государства. Поэтому способ принятия решений на предприятии, в том числе круг лиц и органов, ответственных за принятие наиболее важных, стратегических решений, может не оказывать значительного влияния на реальное поведение предприятий, которые оказываются скованными ограничениями, введенными государством.

#### 4. Менталитет и установки менеджеров

Руководители предприятий в своих действиях руководствуются определенной системой ценностей, оценкой состояния предприятия и его дальнейших перспектив, а также основанными на всем этом целями и задачами деятельности — не только предприятия, но и своими собственными. Описанные элементы могут быть как осознанными, сформулированными, так и более или менее подсознательными; как открыто высказываемыми, так и скрывающимися от посторонних глаз и ушей.

Несколько менее половины опрошенных менеджеров (43,2%) дает среднюю оценку нынешнему состоянию предприятия, 26,6% считает ситуацию скорее плохой и 11,3% — очень плохой. Положительные оценки встречаются реже (на 18,5% предприятий), причем все они — осторожные (ни один менеджер не оценил ситуацию своего предприятия как очень хорошую). Мнения об изменении экономической ситуации также имеют некоторый пессимистический крен: 44,4% респондентов считает, что ситуация ухудшилась (в том числе 21,3% — значительно); улучшение ситуации видит 37,5% менеджеров, причем только 6,3% — значительное. Что касается перспектив предприятия на ближайшие 2-3 года, то большинство респондентов (58,2%) выражает умеренный оптимизм («существуют определенные возможности развития»). Меньше всего есть крайних оптимистов («существуют большие возможности развития» — 5,5%) и пессимистов («предприятию будет грозить банкротство» — лишь 2,3%); 9,5% менеджеров опасаются сужения деятельности предприятия в будущем. Ответы на эти три вопроса очень сильно позитивно коррелируют друг с другом, особенно оценка нынешней ситуации и ее изменение за последние 2-3 года, а также оценка изменений ситуации и перспектив предприятия. То есть менеджеры, которые видят улучшение экономической ситуации, как правило, положительно ее оценивают и видят для предприятия перспективы развития. И наоборот — негативной оценке изменений ситуации, как правило, сопутствует негативная оценка нынешней ситуации и перспектив развития.

Исследуя менталитет менеджеров, надо знать, чем обусловлены такие оценки. Исследования показали, что более всего они связаны с реальными экономическими показателями предприятия и их изменением во времени (по крайней мере, по оценке респондентов). Оценки в целом поражают своей точностью: например, «водораздел» между положительными и отрицательными оценками нынешнего положения предприятий проходит при коэффициенте текущей ликвидности составляет 1,76, т.е. очень близко к принятому нормативу (1,7). При этом характеристики самих респондентов по группам предприятий (по степени участия государства в собственности, структуре собственности, составу правления и т.п.) влияют на полученные ответы очень слабо и являются прежде всего отражением экономического положения в этих группах. Несколько меняется, правда, набор факторов, которыми менеджеры руководствовались при выборе ответа.

Как видно в таблице 10, оценки менеджеров сильно коррелируют с большинством их же оценок, характеризующих изменения основных экономических показателей и изменения, происходящие в основных сферах функционирования предприятия. Можно принять, что эти оценки весьма близки к правде и условно приравнять их к реальным показателям и процессам; кроме того, в настоящей работе мы изучаем прежде всего менталитет и систему ценностей менеджеров, поэтому для нас важна в первую очередь взаимосвязь именно оценок и суждений.

Таблица 10

Коэффициент корреляции Пирсона между оценками ситуации, ее изменений и перспектив предприятия с одной стороны и оценками изменения показателей и функционирования предприятия — с другой<sup>a</sup>

Изменение показателей /функционирования	Все предприятия			Приватизированные предприятия		
	Оценка ситуации	Оценка измененной ситуации	Оценка перспектив	Оценка ситуации	Оценка измененной ситуации	Оценка перспектив
Изменение показателей в 1998-1999 гг.:						
1. Число занятых	<b>-0,285</b>	<b>-0,316</b>	<b>-0,279</b>	<b>-0,399</b>	-0,276	<b>-0,353</b>
2. Объем производства	<b>-0,246</b>	<b>-0,309</b>	<b>-0,253</b>	<b>-0,404</b>	-0,249	-0,272
3. Производственные мощности	<b>-0,230</b>	<b>-0,375</b>	<b>-0,291</b>	<b>-0,400</b>	<b>-0,404</b>	-0,295
4. Ассортимент товаров	<b>-0,224</b>	<b>-0,273</b>	<b>-0,303</b>	-0,307	-0,229	<b>-0,383</b>
5. Объем продаж	<b>-0,241</b>	<b>-0,352</b>	<b>-0,306</b>	<b>-0,447</b>	<b>-0,359</b>	<b>-0,464</b>
6. Продукция на экспорт	-0,152	<b>-0,279</b>	<b>-0,253</b>	-0,253	-0,302	-0,261
7. Задолженность поставщикам	<b>0,458</b>	<b>0,369</b>	<b>0,298</b>	<b>0,596</b>	<b>0,393</b>	<b>0,391</b>
8. Задолженность потребителей	<b>0,285</b>	0,194	0,125	0,238	0,097	0,149
9. Задолженность перед бюджетом	<b>0,363</b>	<b>0,296</b>	0,213	<b>0,332</b>	0,205	0,220
10. Запасы сырья и материалов	-0,132	<b>-0,275</b>	-0,041	-0,186	-0,231	-0,107
11. Запасы готовой продукции	0,064	-0,008	-0,032	-0,043	0,024	-0,084
12. Себестоимость продукции	<b>0,236</b>	0,211	-0,001	0,247	0,212	0,092
13. Средняя зарплата	-0,180	<b>-0,327</b>	-0,199	-0,267	<b>-0,348</b>	<b>-0,351</b>
14. Балансовая прибыль	<b>-0,315</b>	<b>-0,426</b>	<b>-0,297</b>	<b>-0,380</b>	<b>-0,441</b>	<b>-0,335</b>
15. Рентабельность производства	<b>-0,237</b>	<b>-0,367</b>	-0,130	-0,206	<b>-0,340</b>	-0,126
16. Производительность труда	<b>-0,230</b>	<b>-0,241</b>	-0,032	-0,283	-0,243	-0,046
17. Инвестиции в основные фонды	<b>-0,354</b>	<b>-0,286</b>	-0,171	<b>-0,399</b>	<b>-0,354</b>	-0,284
18. Банковская задолженность	<b>0,358</b>	<b>0,336</b>	<b>0,239</b>	<b>0,421</b>	<b>0,376</b>	0,323
Изменение функционирования в 1998-1999 гг.:						
1. Общее функционирование предприятия	<b>0,445</b>	<b>0,536</b>	<b>0,271</b>	<b>0,571</b>	<b>0,500</b>	<b>0,385</b>
2. Эффективность управления	<b>0,353</b>	<b>0,452</b>	<b>0,262</b>	<b>0,477</b>	<b>0,446</b>	<b>0,411</b>
3. Производительность труда	<b>0,282</b>	<b>0,319</b>	0,073	<b>0,328</b>	0,290	0,074
4. Качество продукции (услуг)	0,175	<b>0,262</b>	<b>0,226</b>	0,290	0,311	0,216
5. Объем реализации	<b>0,310</b>	<b>0,319</b>	0,147	<b>0,447</b>	<b>0,411</b>	<b>0,358</b>
6. Условия оплаты труда	<b>0,242</b>	<b>0,479</b>	0,212	<b>0,432</b>	<b>0,425</b>	0,330
7. Организация труда	0,173	<b>0,320</b>	<b>0,272</b>	0,229	0,261	<b>0,422</b>
8. Техника безопасности	0,185	<b>0,221</b>	<b>0,288</b>	0,292	0,316	<b>0,362</b>
9. Отношения в коллективе	0,159	<b>0,327</b>	0,263	0,274	0,316	<b>0,340</b>
10. Влияние работников на управление	0,069	0,125	0,068	0,123	0,050	-0,014
11. Кадровая политика	0,103	<b>0,288</b>	0,211	0,224	0,189	0,313
12. Отношения с органами власти	0,031	<b>0,245</b>	0,096	-0,006	0,110	0,091
13. Отношения с контрольными органами	0,141	<b>0,244</b>	0,166	0,224	0,267	0,149
14. Получение кредитов	0,130	0,179	0,058	0,176	0,274	0,086
15. Ценовая политика	<b>0,410</b>	<b>0,411</b>	0,201	<b>0,577</b>	<b>0,510</b>	<b>0,394</b>
16. Отношения с потребителями	<b>0,251</b>	<b>0,343</b>	0,135	<b>0,404</b>	<b>0,337</b>	0,306
17. Отношения с поставщиками	<b>0,245</b>	<b>0,402</b>	<b>0,245</b>	<b>0,383</b>	<b>0,428</b>	<b>0,413</b>

<sup>a</sup> Жирным шрифтом выделены значения коэффициента с уровнем значимости не хуже 0,001. Изменения оценок закодированы от 1 (самые положительные) до 5 (самые отрицательные), изменения показателей и функционирования: 1 — снижение, 2 — без изменений, 3 — рост.

Самая сильная корреляция при оценке нынешней ситуации фирмы наблюдается с изменением таких экономических показателей, как задолженность (перед поставщиками, бюджетом и банками), инвестиции и балансовая прибыль. При оценке

изменений ситуации — балансовая прибыль, производственные мощности, задолженность (поставщикам и банкам), объем продаж и рентабельность. Перспективы предприятия коррелируют прежде всего с объемом продаж, ассортиментом товаров, задолженностью поставщикам и балансовой прибылью. Что касается изменений в отдельных областях функционирования предприятия, то здесь ситуация менее определенная: связь наблюдается прежде всего с ответами на вопрос об изменениях экономической ситуации. Интересно, что невысокий уровень значимости коэффициента корреляции с ответами на этот вопрос наблюдается только в двух случаях: влияния работников на управление и получения кредитов. По-видимому, это — наименее актуальные проблемы для управленцев.

Связь оценок с предпринимаемыми реструктуризационными мерами еще меньшая (таблица 11). Практически можно говорить о какой-либо значимости полученных коэффициентов лишь в случае использования прежде всего ряда т.н. простых резервов оптимизации функционирования предприятия: пролонгации либо списания задолженности, сокращения социальных расходов, укрепления трудовой дисциплины, продажи ненужного имущества. Следует обратить внимание, что в таблице 11 допуск по уровню значимости на порядок выше, чем в таблице 10 (0,01 вместо 0,001).

Обобщая полученные данные, следует обратить внимание на следующее.

Во-первых, самую большую роль в оценках имеют экономические показатели, затем — функционирование предприятия в ряде областей, а активные действия по изменению судьбы предприятия занимают последнее место, причем, что особенно печально, также в оценках перспектив развития фирмы.

Во-вторых, менталитет многих менеджеров характеризуется тем, что можно назвать «интровертическим экономизмом», когда самыми важными являются, как правило, показатели, характеризующие сиюминутное благополучие предприятия. Показатели, характеризующие развитие, инновации, ориентацию на рынок и потребителя отходят на задний план.

В-третьих, создается впечатление, что менеджеры на приватизированных предприятиях несколько меньше внимания уделяют формальным экономическим показателям и несколько большее — проблемам рынка и трудовых отношений.

Отмеченные зависимости, по-видимому, в значительной мере обусловлены спецификой функционирования предприятий в Беларуси, и полученная система оценок — всего лишь реакция менеджеров на ту действительность, в которой им приходится работать.

В связи с вышеизложенным неудивительно, что на вопрос о том, каковы, по мнению менеджеров, основные факторы, в наибольшей степени препятствующие эффективному функционированию предприятия, по 55% менеджеров ответило: неблагоприятные цены и отсутствие средств на развитие. То есть денег нет, покупаем дорого, продаем дешево. При этом 31,5% респондентов жалуется на недостаточную помощь со стороны государства, а 27,5% считает, что причиной проблем является чрезмерное вмешательство государства. Часто упоминается также кризис в отрасли (28,8%) и отсутствие внешнего стратегического инвестора (26,6%). Иначе говоря, для менеджеров негативные факторы носят, как правило, внешний, во многом не зависящий от предприятия характер.

Таблица 11

Коэффициент корреляции Пирсона между оценками ситуации, ее изменений и перспектив предприятия с одной стороны и реструктуризационными мероприятиями — с другой<sup>a</sup>

Реструктуризационные мероприятия	Все предприятия			Приватизированные предприятия		
	Оценка ситуации	Оценка изменений ситуации	Оценка перспектив	Оценка ситуации	Оценка изменений ситуации	Оценка перспектив
1. Сокращение численности работающих	0,138	0,124	0,070	0,240	0,098	0,028
2. Изменение структуры занятости	0,155	0,107	0,042	<b>0,383</b>	<b>0,300</b>	0,034
3. Изменение организационной структуры	0,071	-0,051	0,015	0,181	0,129	0,047
4. Выделение структурных подразделений в самостоятельные юридические лица	0,083	0,093	0,015	0,232	0,162	0,071
5. Снятие с производства нерентабельной продукции/ услуг	-0,002	-0,075	0,026	-0,097	-0,241	-0,025
6. Продажа ненужного имущества	<b>0,182</b>	0,062	0,045	0,244	0,151	-0,010
7. Сдача в аренду лишнего имущества	0,134	-0,005	0,012	<b>0,254</b>	0,195	0,139
8. Пролонгация либо списание задолженности	<b>0,251</b>	0,107	0,066	<b>0,341</b>	0,136	0,227
9. Новые формы продвижения товара	-0,055	-0,010	-0,117	0,042	0,049	-0,158
10. Создание новых каналов распределения	-0,120	-0,072	-0,148	0,022	0,060	-0,085
11. Привлечение внешних инвесторов	0,007	-0,067	-0,117	0,140	-0,017	-0,126
12. Внедрение новых технологий производства	0,077	-0,031	-0,056	0,121	0,041	-0,097
13. Повышение качества продуктов/ услуг	0,014	-0,039	-0,048	0,014	-0,069	-0,208
14. Освоение новой продукции	0,111	0,053	-0,077	0,060	0,024	-0,215
15. Обновление существующей продукции	-0,004	-0,090	-0,147	0,025	-0,056	-0,183
16. Нахождение новых сегментов рынка	0,112	0,054	-0,140	0,128	0,161	-0,168
17. Обучение персонала	0,135	0,086	-0,007	0,250	0,175	-0,052
18. Совершенствование организации труда	<b>0,187</b>	0,127	0,043	<b>0,411</b>	<b>0,273</b>	0,102
19. Изменение системы оплаты и мотивации труда	0,138	0,042	0,049	<b>0,260</b>	0,185	0,140
20. Усиление трудовой дисциплины	<b>0,209</b>	0,108	0,071	<b>0,282</b>	<b>0,257</b>	0,089
21. Сокращение социальных расходов	<b>0,237</b>	0,051	0,101	<b>0,309</b>	0,201	0,165
22. Изменение системы оценки персонала	0,098	0,105	0,072	<b>0,268</b>	<b>0,272</b>	0,129

<sup>a</sup> Жирным шрифтом выделены значения коэффициента с уровнем значимости не хуже 0,01. Изменения оценок закодированы от 1 (самые положительные) до 5 (самые отрицательные), реструктуризационные мероприятия: 1 — планируются, 2 — находятся в процессе реализации, 3 — уже реализованы. В случае существования нескольких реструктуризационных мероприятий одной категории, выбиралось более близкое к завершению.

Факторы, характеризующие внутренние причины, негативно влияющие на эффективность функционирования предприятия, находятся на заднем плане (недоста-



точная квалификация управленческого персонала и работников, проблемы с управлением, отсутствие стратегии развития и т.п.). Да и непонятно, насколько такие проблемы как, например, отсутствие стратегии развития предприятия, планов реструктуризации, воспринимаются респондентами как внутренние, а насколько с их точки зрения ответственность за них несут «вышестоящие органы». Относительно наиболее «самокритичными» являются менеджеры предприятий с владельческим контролем в руках руководящих кадров. Парадоксально, но именно в этой группе чаще всего, в частности, указывалось на недостаточные квалификации высшего управленческого персонала.

Подобная реакция менеджеров на трудности встречается и в других пост-социалистических странах, в том числе в Польше. Белорусская специфика — крайне малая роль, приписываемая приватизации и отношениям собственности (кроме проблемы внешнего стратегического инвестора, но это, судя по всему, для менеджеров прежде всего вопрос денег, а не кардинального изменения функционирования предприятия).

Неудивительно, что чем ниже оценивается нынешняя ситуация предприятия и чем пессимистичнее прогнозы, тем больше указывается факторов, негативно влияющих на фирму. В таблице 12 приведено сопоставление этих факторов только с оценкой экономической ситуации предприятия, однако сопоставление с взглядами на перспективы его развития выглядит практически так же.

Белорусской спецификой является также то, что чем ниже оценка экономической ситуации предприятия, тем чаще респонденты говорят о недостаточной помощи со стороны государства. С другой стороны, чаще начинают упоминаться факторы, связанные с управлением (низкая квалификация высшего управленческого персонала, неправильное распределение ролей между руководящими органами), а также с собственностью (мешает, правда, как слишком низкая, так и слишком высокая концентрация собственности). Кстати, отношения собственности слабо дифференцируют ответы менеджеров в таких ключевых вопросах, как приватизация, собственность, вмешательство государства. При этом на недостаточную помощь со стороны государства чаще жалуются прежде всего не государственные предприятия, а приватизированные фирмы, доля государства в которых превышает 50% (в среднем около 41% предприятий в этой группе), а на чрезмерное вмешательство государства — фирмы, в которых доля государства ниже 75% (в среднем около 33% предприятий). Как мы видим, недостаточное разгосударствление формально приватизированных предприятий способствует возникновению ожиданий со стороны менеджеров, что государство будет оказывать помощь в решении проблем их предприятий. Что, впрочем, выглядит логично — должен же доминирующий собственник заботиться о своем имуществе. Печально, однако, что менеджеры не видят выхода в дальнейшей, уже настоящей приватизации.

И еще один штрих к портрету ситуации, который в будущем нуждается в изучении. На наличие теневой экономики, мешающей функционировать предприятию, указывает всего 7,2% респондентов. Однако в группе наиболее разгосударственных предприятий, а также там, где перспективы развития фирм видятся большими, такое мнение высказывается примерно в два раза чаще (соответственно 14,3% и 16,7%). На поверхности лежит следующее объяснение: по-настоящему приватизированным предприятиям, которые видят перед собой будущее, теневая экономика часто мешает, хотя, возможно, и является «необходимым злом». А может, такие предприятия попросту чаще вынуждены с ней сталкиваться.

Таблица 12

Факторы, в наибольшей, по мнению респондентов, степени препятствующие эффективному функционированию предприятия (в % выбравших данный фактор)

Негативные факторы	Всего	Оценка экономической ситуации предприятия			
		Хорошо	Ни хорошо, ни плохо	Скорее плохо	Очень плохо
1. Недостаточные квалификации высшего управленческого персонала	7,2	2,4	3,1	15,3	12,0
2. Недостаточные квалификации среднего и низшего управленческого персонала	14,0	7,3	11,5	20,3	20,0
3. Недостаточные квалификации рядовых работников предприятия	15,3	19,5	8,3	23,7	12,0
4. Лень, нежелание работать	14,0	19,5	7,3	18,6	20,0
5. Воровство	13,5	12,2	9,4	18,6	16,0
6. Руководство предприятия имеет слишком мало прав	17,1	14,6	15,6	16,9	28,0
7. Неправильное распределение руководящих ролей между органами предприятия	5,4	4,9	4,2	5,1	12,0
8. Вмешательство в управление представителей трудового коллектива	3,2	2,4	5,2	1,7	–
9. Слишком маленькая роль трудового коллектива в управлении	3,6	4,9	2,1	6,8	–
10. Слишком концентрированная собственность	5,9	2,4	5,2	5,1	16,0
11. Слишком низкая концентрация собственности	5,0	–	4,2	8,5	8,0
12. Отсутствие стратегии развития предприятия, планов реструктуризации и т. п.	8,1	2,4	7,3	8,5	20,0
13. Отсутствие средств на капиталовложения, развитие и т.п.	55,0	39,0	54,2	59,3	76,0
14. Высокая задолженность предприятия	19,4	4,9	7,3	30,5	64,0
15. Отсутствие внешнего стратегического инвестора	26,6	14,6	22,9	28,8	56,0
16. Приватизация предприятия	1,8	2,4	1,0	1,7	4,0
17. Отказ от приватизации предприятия	3,2	4,9	2,1	5,1	–
18. Наличие теневой экономики	7,2	7,3	7,3	6,8	8,0
19. Отсутствие рынков сбыта	18,9	17,1	17,7	16,9	32,0
20. Кризис в отрасли	28,8	12,2	32,3	35,6	28,0
21. Неблагоприятные цены (на сырье и готовую продукцию)	54,5	34,1	54,2	64,4	68,0
22. Чрезмерное вмешательство государства	27,5	36,6	22,9	27,1	32,0
23. Недостаточная помощь со стороны государства	31,5	19,5	27,1	39,0	52,0
24. Другие факторы	8,6	7,3	6,3	11,9	12,0

В заключение анализа менталитета менеджеров следует остановиться на том, как они сами видят цели деятельности своего предприятия. Ответы на вопросы такого типа имеют, как правило, вспомогательный характер, поскольку большинство респондентов – менеджеров имеет проблемы с четкой формулировкой целей и задач своей деятельности. Задавая т.н. открытый вопрос, на который респондент должен

сам сформулировать ответ, мы получаем слишком общие ответы типа «функционирование предприятия», «развитие» и т.п. Давая выбрать подходящие ответы из заранее подготовленного списка, мы также вносим искажения, подсказывая респонденту варианты, которые ему раньше зачастую вообще не приходили в голову. Поэтому основным методом анализа целей деятельности менеджеров, при всем его несовершенстве и зависимости от интуиции исследователя, является анализ косвенных данных.

И на сей раз прямое задавание вопроса вносит в понимание проблемы целей деятельности не так много нового. Распределение ответов очень равномерное: в целом по выборке составляет чуть больше 1 балла по семибалльной шкале. Самое большое число баллов получило обеспечение выживания предприятия. Далее следуют цели, которые могли бы свидетельствовать о развитом рыночном менталитете менеджеров, если бы у нас не было косвенных данных. Меньше всего баллов получили трудно осуществимые цели поиска стратегического инвестора и организации нового производства (услуг). Дифференциация ответов по отдельным категориям предприятий также не очень высокая, а потому может иметь во многом случайный характер. На государственных предприятиях несколько более часто, чем на приватизированных, подчеркиваются проблемы сбыта и финансирования, на приватизированных — проблемы качества, модернизации, эффективности, а также проблемы, связанные с трудовыми отношениями. На предприятиях, ситуация которых оценивается как хорошая, несколько чаще говорится о развитии; там, где ситуация оценивается как «ни хорошая, ни плохая», больше внимания уделяется финансовым проблемам; «скорее плохая» — защите интересов работников; «очень плохая» — выживанию и попыткам выйти из кризиса. Наиболее инновационно настроены менеджеры, работающие на предприятиях, где владельческий контроль находится в руках руководящего персонала (таблица 13).

Таблица 13

Основные цели деятельности предприятия с точки зрения менеджеров <sup>а</sup>

Цели деятельности предприятия	Всего	Доминирующий собственник <sup>б</sup>			
		Государство	Внешние акционеры	Руководители	Рядовые работники
1. Обеспечение выживания предприятия	6,50	6,56	6,83	6,57	6,42
2. Забота о трудовом коллективе	6,20	6,19	6,70	5,40	6,36
3. Сохранение рабочих мест	5,79	5,60	6,00	6,00	5,82
4. Обеспечение хороших заработков работников	6,28	6,00	6,75	6,50	6,27
5. Расширение производства	5,86	5,80	6,47	6,86	5,27
6. Сохранение позиции на рынке	6,35	6,39	6,70	6,88	6,09
7. Повышение производительности труда	6,10	6,11	6,40	6,60	6,27
8. Повышение качества продукции	6,42	6,56	6,45	6,50	6,25
9. Техническая модернизация производства	6,33	6,43	6,55	6,13	6,36
10. Получение более высокой прибыли	6,28	6,30	6,16	6,50	6,08
11. Расширение рынков сбыта	6,38	6,16	6,40	6,70	6,33
12. Поиск новых потребителей продукции	6,11	5,77	5,60	5,63	6,55
13. Преодоление неплатежей	5,87	5,29	6,17	5,63	5,82
14. Поиск источников финансирования	5,86	5,56	5,79	5,33	6,27
15. Поиск стратегического инвестора	5,31	4,88	4,94	5,50	5,36
16. Введение режима экономии на производстве	5,80	5,67	6,26	5,71	5,64
17. Организация нового производства (услуг)	5,32	4,95	5,41	5,80	4,73

<sup>а</sup> Средние значения ответов по шкале от 1 — «наименее важно» до 7 — «очень важно».

<sup>б</sup> Выборка приватизированных предприятий.

## 5. Выводы

Процесс становления новой системы управления и контроля на белорусских предприятиях проходит медленно. Для всех экономик переходного периода свойственны проблемы, осложняющие реформу корпоративного управления. Они связаны как с гносеологическими причинами, так и с необходимостью изменения сложившихся на государственном предприятии структур влияния и интересов. В Беларуси к ним добавляются непрозрачная законодательная база корпоративного управления, объединяющая элементы двух различных моделей и подверженная нелогичным изменениям, а также крайне медленная, часто формальная трансформация собственности, сопровождаемая высокой степенью вмешательства государства в функционирование предприятий. И что особенно опасно — вмешательства в обход прав собственности.

Возникающая в таких условиях система корпоративного управления приватизированных предприятий характеризуется рядом недостатков. Один из главных — недостаточное разделение полномочий между тремя органами предприятия: общим собранием акционеров, правлением (дирекцией) и наблюдательным советом (советом директоров). Недостаточное разделение полномочий связано с незаконченным формированием функций этих органов, в результате чего происходит подмена и смешивание различных элементов корпоративного управления. Можно выделить три основных сферы, где это происходит.

Во-первых, это смешивание функций собственности и оперативного управления: с одной стороны, собственники часто являются членами правления (дирекции), с другой — правление часто занимается вопросами, находящимися в ведении общего собрания акционеров.

Во-вторых, это смешивание функций собственности и надзора. Собственники часто предпочитают лично осуществлять надзор за деятельностью предприятия, а не направлять в наблюдательный совет своих квалифицированных представителей. С другой стороны, орган надзора иногда начинает брать на себя функции собственника.

В-третьих, это смешивание надзора и оперативного управления, когда наблюдательный совет начинает подменять правление вместо того, чтобы контролировать его деятельность.

Подобное смешивание является естественным на начальных этапах трансформации. Потом оно постепенно преодолевается. В Беларуси же, похоже, ситуация замораживается из-за, во-первых, недостатков правовой базы, во-вторых, высокой степени репродукции элит государственного предприятия, в-третьих, неразвитости отношений собственности.

Неразвитость отношений собственности имеет и более общие последствия для функционирования предприятий: можно сказать, что в подавляющем большинстве случаев эти отношения (в том числе приватизация) не стали движущей силой преобразования предприятий, оценки ситуации, выработки стратегических целей, постановки и осуществления конкретных задач управления. Не наблюдается значительных отличий в менталитете менеджмента государственных и приватизированных предприятий.

Вообще, механизмы формирования органов корпоративного управления и менталитета руководящих кадров слабо дифференцированы не только отношениями

собственности, но и другими факторами, имеющими большой вес во многих других пост-социалистических странах, в частности, репродукцией или сменой элит, экономическим положением предприятия и пр.

В таких условиях трудно говорить о сколько-нибудь полноценном развитии нового менеджмента — в плане как поведения, так и менталитета. Большинство менеджеров характеризуются оборонительным менталитетом, не ориентированным на инновационность, рынок и развитие. Многие, даже на приватизированных предприятиях, по-прежнему уповают на помощь государства.

Это — не обвинение в адрес менеджеров, а констатация факта, насколько бытие менеджеров определяет их сознание, насколько тяжелые условия существования лишают их возможности мыслить стратегически, инновационно, а вместо этого заставляют приспособляться к той ситуации, какая есть. Тем самым закрепляя поведенческие модели в белорусской экономике, потому что предприятие является не только объектом приложения управленческих и реформаторских усилий, но и субъектом экономических отношений, соавтором экономической среды, в которой функционируют все хозяйствующие субъекты.

С другой стороны, новое корпоративное управление в Беларуси все же формируется, возникают элементы нового менеджерского мышления, хотя и не с такой скоростью и во многом не так, как это происходит в пост-социалистических странах, преуспевших в деле реформ. Характерно, что, вопреки ожиданиям, именно в группе предприятий, находящихся под владельческим контролем руководящего персонала, менеджеры характеризуются несколько более рыночным менталитетом, чем в остальных группах предприятий. Обычно этого ожидают от предприятий, куда вошел внешний инвестор, который привнес новые идеи, стратегии и модели поведения, а для их реализации поменял людей на руководящих постах. В Беларуси таких инвесторов практически нет, т.е. фактически отсутствует внешний источник формирования рыночного менталитета управленческого персонала. Поэтому пока носителями нового мышления и поведения чаще всего оказываются инсайдеры.

Кроме того, похоже, что сознание многих менеджеров не отягощено огромным количеством социальных наслоений, так характерных для менеджеров – инсайдеров многих других пост-социалистических стран, особенно тех, где, как и в Беларуси, реформы не приводят к смене руководящих элит на предприятиях. Мышление белорусских менеджеров, хоть недостаточно стратегическое и инновационное, отличается способностью давать точный диагноз экономической ситуации, действовать и выживать даже в самых тяжелых условиях. Эти черты менталитета менеджеров может оказаться весьма полезным в случае перехода белорусского руководства к курсу реформ.