

Исследовательский центр  
Института приватизации и менеджмента

Аналитический доклад №3  
Октябрь 2003

## **Институциональные ограничения и стимулы в реструктуризации белорусских предприятий**

Елена Ракова



**ИНСТИТУТ ПРИВАТИЗАЦИИ  
И МЕНЕДЖМЕНТА**

Институт Приватизации и Менеджмента  
Исследовательский центр

Аналитический доклад №3  
Октябрь 2003

## **ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ И СТИМУЛЫ В РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ БЕЛОРУССКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ \***

Елена Ракова

### **Резюме**

Процесс приспособления, адаптации предприятий к существующим правилам игры, изменения в структуре управления и производства называют реструктуризацией. Выбор стратегий поведения средних и крупных предприятий определяет направления и результативность структурной перестройки экономики в целом. Изучение поведения промышленных предприятий Беларуси представляет большой интерес, поскольку показывает, как белорусские предприятия приспосабливают свою политику к экономической политике государства. Недостаток инвестиций, перегруженность фондами, кадрами и социальными обязательствами вынуждают предприятие проводить реструктуризационные мероприятия, подстраиваясь под платежеспособный спрос и собственные бюджетные ограничения. Однако уникальность белорусской ситуации заключается в том, что приватизированные предприятия проводят мероприятия по активной реструктуризации (изменение структуры управления, привлечение инвестиций) такими же медленными темпами, что и государственные. Мероприятия по пассивной реструктуризации (продажа активов) востребованы белорусскими предприятиями больше, однако они используются с одинаковой интенсивностью и приватизированными и государственными предприятиями. Таким образом, все изменения в количественных и качественных показателях в деятельности предприятий не являются результатом смены формы собственности.

**Ключевые слова:** приватизация, реструктуризация, государственное регулирование.

### **Информация об авторе**

Е. Ракова ([elena@ipm.by](mailto:elena@ipm.by)) – эксперт Исследовательского центра Института приватизации и менеджмента.

© 2003 Институт приватизации и менеджмента

Автор приветствует любые комментарии и замечания к настоящему тексту. Точка зрения, представленная в аналитическом докладе, является точкой зрения авторов и не обязательно разделяется Институтом приватизации и менеджмента.

---

\* Настоящий аналитический доклад подготовлен на основе данных опроса 324 предприятий промышленности, проведенного в феврале-марте 2003 г. Институтом приватизации и менеджмента (ИПМ) при поддержке Центра международного частного предпринимательства (CIPE, Вашингтон) в рамках проекта «Продвижение малого и среднего бизнеса в Беларуси». Целями опроса было изучение стратегий адаптации государственных и приватизированных предприятий к изменяющимся экономическим условиям, оценка их финансового состояния и степени свободы в принятии управленческих решений. Важный интерес представляет изучение влияния приватизации на деятельность предприятий различных форм собственности, а также сравнение поведения приватизированных и государственных предприятий.

## 1. ВВЕДЕНИЕ

В ходе трансформации экономической системы под воздействием многочисленных внешних и внутренних условий происходит своеобразная селекция предприятий. Рынок, через механизм прибыль-убыток бесстрастно отбирает лучших, награждая их покупательским спросом, прибылью и репутацией. В тоже время он жестко наказывает за ошибочный выбор производственных возможностей и неправильные решения в области маркетинга и сбыта.

Процесс приспособления, адаптации предприятий к существующим правилам игры, изменения в структуре управления и производства называют реструктуризацией. Она может быть легкой и болезненной, быстрой и медленной, активной и пассивной. Выбор стратегий поведения среднего и крупного бизнеса определяет направления и результативность структурной перестройки экономики в целом.

Изучение поведения промышленных предприятий Беларуси представляет большой интерес, поскольку показывает, как белорусские предприятия приспособливают свою политику к экономической политике государства. Процесс трансформации описывают обычно реформами так называемого вашингтонского консенсуса (либерализация, стабилизация, приватизация), либо поствашингтонского консенсуса (либерализация, стабилизация, приватизация и институциональные реформы). В этом пакете рыночных реформ одно из ключевых мест отводится приватизации – самой важной и самой сложной реформе в процессе создания рыночной экономики.

Самой главной целью проведения приватизации на микроуровне является повышение общей эффективности функционирования предприятия. Недостаток инвестиций, перегруженность фондами, кадрами и социальными обязательствами вынуждают предприятие проводить реструктуризационные мероприятия, подстраиваясь под платежеспособный спрос и собственные бюджетные ограничения. Однако уникальность белорусской ситуации заключается в том, что приватизированные предприятия проводят мероприятия по активной реструктуризации (изменение структуры управления, привлечение инвестиций) такими же медленными темпами, что и государственные. Мероприятия по пассивной реструктуризации (продажа активов) востребованы белорусскими предприятиями больше, однако они используются с одинаковой интенсивностью и приватизированными и государственными предприятиями. Таким образом, все изменения в количественных и качественных показателях в деятельности предприятий не являются результатом смены формы собственности.

Изучение деятельности промышленных предприятий позволяет увидеть и понять ряд особенностей так называемой белорусской модели развития. Так, несмотря на ухудшение качественных показателей в работе предприятий, белорусский ВВП продолжает расти, даже перевыполняя целевые показатели правительства. Не менее быстрыми темпами растет и объем промышленного производства. В условиях отсутствия инвестиций в модернизацию производства и рыночных реформ в целом положительную динамику сложно объяснить. Результаты проведенного опроса дают этому феномену достаточно простое объяснение – всем предприятиям доводятся обязательные прогнозные темпы роста объемов производства, невыполнение которых в действующей системе управления грозит директору большими неприятностями, чем рост задолженности поставщикам, потребителям, банкам, бюджету, трудовому коллективу. Многие предприятия допускают одновременный рост объемов производства и убыточности общего функционирования.

Вопреки утверждениям официальных органов власти о функционировании белорусской экономики в условиях жестких бюджетных ограничений эмпирические данные говорят об обратном – почти каждое шестое промышленное предприятие Беларуси получает различного вида бюджетную помощь. В случае, если инфляционное кредитование и субсидирование резко снизятся, а получение льгот отдельными субъектами хозяйствования станет невозможным, несложно спрогнозировать мощный бюджетный и социальный кризис поскольку неконкурентоспособные неработающие предприятия будут не в состоянии платить налоги, а

частный сектор в Беларуси не настолько развит, чтобы взять на себя бремя финансирования основных расходов государства.

В 2003 г. белорусское правительство активно ищет инвесторов (государственной программой предусмотрены инвестиции уже в 2003 г. в размере 1,5 млрд. долл.), желая продать как можно меньше государственной собственности по как можно более высокой цене. Государственные чиновники постоянно утверждают, что инвестиционный климат Беларуси не хуже чем у стран-соседей, а предприятия готовы работать в рамках самых жестких бюджетных ограничений. Однако данные данного опроса подтверждают самые пессимистичные прогнозы относительно успешного поиска стратегического инвестора в существующих макроэкономических и институциональных условиях. Более того, половина опрошенных руководителей государственных предприятий не хотят приватизации своего предприятия, считая, что «ни к чему хорошему она не приводит», ведь государственное предприятие имеет более высокие шансы на получение поддержки и защиты своего предприятия, а директор госпредприятия имеет больше властных полномочий, чем директор ОАО.

Этим и другим проблемам и особенностям функционирования промышленных предприятий в Беларуси и посвящено данное исследование. *Второй раздел* дает краткую характеристику выборки предприятий. *Третий раздел* описывает направления изменения количественных и качественных показателей функционирования предприятий. *Четвертый раздел* характеризует экономическое положение предприятий, основные финансовые источники, мягкие бюджетные ограничения, бартер. *Пятый* посвящен проблемам высокой регуляторной нагрузки и низкой степени экономической свободы при принятии управленческих решений топ-менеджерами предприятий. *Шестой раздел* касается основных проблем, связанных с приватизацией предприятия и поиском стратегического инвестора, ожиданий, успехов и разочарований топ-менеджеров предприятий. *В заключении* подводятся основные выводы исследования и даются некоторые рекомендации по изменению ситуации.

## 2. ОПИСАНИЕ ВЫБОРКИ

- треть опрошенных предприятий являются приватизированными;
- на каждом десятом предприятии создано СП;
- большинство предприятий являются самостоятельными хозяйственными единицами, а не членами концернов, финансовых групп, холдингов и пр.;
- подавляющее большинство руководителей – мужчины;
- более половины опрошенных руководителей – старше 50 лет;
- большой стаж работы респондентов на данном предприятии и занимаемой должности.

Весной 2003г. Институт приватизации и менеджмента при поддержке Международного центра частного предпринимательства (СІРЕ) провел опрос руководителей или их заместителей (зам. директора) 324 предприятий промышленных предприятий. Выборка составлялась с учетом отраслевых, географических характеристик и в целом отражает соотношение между приватизированными и государственными предприятиями промышленности.

В опросе представлены все отрасли промышленности (легкая промышленность – 9%, машиностроение – 37%, пищевая – 16%, топливная – 5%, химическая и нефтехимическая – 9%, черная металлургия – 3%, промышленность строительных материалов – 6%, электроэнергетика – 5%, лесная и деревообрабатывающая – 5%), Приложение, табл. 3.

30% опрошенных предприятий являются приватизированными (ОАО и ЗАО), с различной долей государства в акционерном капитале. 70% предприятий, принявших участие в опросе, являются государственными. Участвующие в опросе предприятия представляют все регионы Беларуси.

Подавляющее большинство (91%) являются мужчинами. 91% опрошенных топ-менеджеров имеет высшее образование, 4 руководителя (1,2%) имеют два высших образования, 1 руководителей является кандидатом технических наук. Средний возраст руководителя – 55 год. Руководители до 40 лет почти не представлены, в тоже время одному респонденту 71 год. Большая половина опрошенных имеет общий трудовой стаж свыше 30 лет. Примерно четверть опрошенных работает на данном предприятии от 3-х до 10 лет, от 10 до 20 лет или от 20 до 30 лет. Пятая часть руководителей руководила предприятием еще в советские времена. 10% руководителей работают на данном предприятии свыше 30 лет.

Большинство предприятий (67,4%) являются самостоятельными хозяйственными единицами. 23% опрошенных предприятия входят в состав объединения. Только два предприятия входят в холдинг, одно предприятие является членом финансово-промышленной группы.

### 3. ОБЩИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯ СТРАТЕГИЙ АДАПТАЦИИ ПРИВАТИЗИРОВАННЫХ И ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

- сокращение числа занятых на большинстве приватизированных и государственных предприятиях;
- рост задолженности поставщикам, потребителям, банкам, работникам у большинства предприятий;
- отсутствие качественных изменений в работе большинства предприятий;
- большинство руководителей предприятий отмечают низкое влияние приватизации на изменение количественных и качественных показателей их деятельности.

В 2001-2002гг. темпы проведения приватизации в Беларуси существенно отличались от темпов, привычных в середине 90-х годов. И хотя, исходя из чисто математических показателей, темпы реформирования собственности несколько увеличились, они явно недостаточны для того, чтобы сказать, что в Беларуси происходит активное реформирование формы собственности предприятий. Так, за 1991-2002гг. реформировано всего 3667 предприятий, в том числе создано 785 ОАО. На почти половине из них (46%) контрольный пакет акций принадлежит государству. Только 26% белорусских ОАО не имеют доли государства в уставном фонде своего предприятия.

Тем не менее, более 3500 предприятий, сменивших за десять лет, пусть зачастую и формально, форму собственности, позволяют проводить некоторые сопоставления в направлениях реструктуризации и изменений с продолжающимися оставаться государственными предприятиями. При этом, одним из наиболее интересных вопросов является анализ, а было ли изменение в различных областях функционирования вызвано сменой собственности?

#### *Валовые показатели*

Согласно данным опроса большинство предприятий проводят пассивную текущую реструктуризацию, изменяя то, что легко изменить. Так, подавляющее большинство респондентов отмечает рост объемов производства и производительности труда, большинства валовых показателей, часть из которых являются плановыми заданиями концерна или министерства. Одновременно, подавляющее большинство отмечает рост задолженности поставщикам, бюджету, потребителям, банкам. Чуть меньше трети респондентов не отмечают какого-либо существенного изменения в своих валовых показателях.

В рамках государственной политики, где рост ВВП и промышленного производства являются одними из главных приоритетов, а большинство предприятий подчинено правительству (отраслевому концерну), рост валовых показателей предприятий является обязательным для выполнения показателем, несмотря на высокую цену, которую платит предприятие, снижая эффективность своей работы. Неэффективное распределение ресурсов перераспределяет национальный доход от прибыльных предприятий к убыточным, усиливая издержки затянувшейся трансформации и искажая систему мотивации основных экономических групп.

В целом, большинство количественных показателей на опрошенных предприятиях изменилось в худшую сторону, подтверждая данные официальной статистики о нарастании негативных тенденций в работе основного сектора белорусской экономики – промышленности, табл. 3.1.

Таблица 3.1

**Ответы респондентов на вопрос «Как в 2001-2002гг.  
изменились следующие показатели на Вашем предприятии?»**

	% ответивших респондентов			
	Снижение	Без измене- ний	Рост	Это – ре- зультат при- ватизации
1. Число занятых	64,6	21,4	14,0	3,4
2. Объем производства	29,8	15,7	54,5	5,7
3. Производственные мощности	17,4	57,6	25,1	5,7
4. Ассортимент товаров	7,8	30,7	61,5	2,3
5. Объем продаж	31,4	15,5	53,1	5,7
6. Продукция на экспорт	28,5	22,7	48,8	2,3
7. Задолженность поставщикам	21,1	32,3	<b>46,5</b>	2,3
8. Задолженность потребителей	15,9	31,5	<b>52,6</b>	3,4
9. Задолженность перед бюджетом	17,8	39,3	<b>42,9</b>	3,4
10. Запасы сырья и материалов	47,3	36,5	16,2	3,4
11. Запасы готовой продукции	24,8	35,9	39,3	-
12. Себестоимость продукции	20,8	16,0	63,3	3,4
13. Средняя зарплата	7,9	18,3	73,8	8,0
14. Балансовая прибыль	44,8	17,2	38,0	4,5
15. Рентабельность производства	<b>52,6</b>	19,5	27,9	1,1
16. Производительность труда	18,7	21,6	59,7	4,5
17. Инвестиции в основные фонды	30,3	41,5	28,2	3,4
18. Банковская задолженность	14,6	38,5	<b>46,9</b>	4,5

Последний столбец табл. 3.1 демонстрирует то, что любые изменения, связанные с изменением количественных показателей, респонденты не связывают с процедурой приватизации на своем предприятии. Максимальная цифра – 8% характеризует эффект приватизации в области изменения средней заработной платы, остальные показатели находятся в пределах 3-5%, что чуть выше стандартной статистической погрешности.

Несмотря на государственную политику по сохранению занятости и неявный запрет на активное сокращение работников, руководители отметили сокращение численности занятых на своем предприятии. Это хорошо вписывается в статистический рост безработицы в Беларуси в последние два года. Так, согласно данным Министерства статистики и анализа в 2002 г. официальное количество безработных увеличилось на 27,8%, а уровень безработицы вырос с 2,3% до 3%. Согласно данным данного опроса, если на 1.01.1991 г. на предприятии работало 2310 чел, то на 1.01.2002 г. – уже 1475 чел., а на 01.01. 2003 г. – 1349 чел. (приложение, табл. 28). Причем сокращение занятости происходит как на государственных, так и на приватизированных предприятиях. Так, за последний год и приватизированные, и государственные предприятия сократили численность на 9%, в том числе производственного персонала на 6,5% (государственные предприятия) и на 9% (приватизированные).

Среди позитивных изменений в деятельности предприятий можно отметить рост экспорта и изменение ассортимента, хотя государственное регулирование цен ставит под сомнение рыночную направленность последнего фактора.

Таким образом, несмотря на рост выручки, объемов производства, зарплаты, себестоимости или прибыли (в условиях инфляции снижение этих показателей объективно невозможно), часть количественных показателей на опрошенных предприятиях изменилась в худшую сторону, подтверждая данные официальной статистики о нарастании негативных тенденций в работе основного сектора белорусской экономики – промышленности. Однако формальная процедура смены собственности (реально частными является меньше трети бе-

лорусских предприятий) в условиях отсутствия системных реформ ничего не изменяет в деятельности предприятий.

*Качественные показатели: изменения без изменений*

Изучение динамики изменения количественных показателей необходимое, но недостаточное условие для анализа изменений в направлениях адаптации предприятий к существующей среде. Однако гораздо больший интерес для специалистов представляет анализ влияния приватизации на изменение качественных показателей работы предприятий, табл. 3.2.

Таблица 3.2

**Ответы респондентов на вопрос «Как, по Вашему мнению, в 2001-2002гг. изменилось функционирование предприятия в приведенных ниже областях?»**

	% ответивших респондентов			
	Улучшилось	Осталось без изменений	Ухудшилось	Это – результат приватизации
1. Общее функционирование предприятия	33,0	36,9	30,1	11,4
2. Эффективность управления	38,5	<b>50,5</b>	11,0	5,7
3. Производительность труда	58,4	25,9	15,7	4,5
4. Качество продукции	52,6	43,9	3,5	4,5
5. Объем реализации	47,9	21,8	30,3	3,4
6. Условия оплаты труда	35,7	46,3	18,0	8,0
7. Организация труда	38,7	<b>57,4</b>	3,8	4,5
8. Техника безопасности	29,5	<b>67,0</b>	3,5	3,4
9. Отношения в коллективе	22,1	<b>68,7</b>	9,1	3,4
10. Влияние работников на управление	13,2	<b>84,4</b>	2,3	2,3
11. Кадровая политика	33,8	<b>59,9</b>	6,3	3,4
12. Отношения с органами власти	13,8	<b>80,6</b>	5,6	1,1
13. Отношения с контрольными органами	9,6	<b>79,2</b>	11,2	2,3
14. Получение кредитов	27,0	<b>53,7</b>	19,3	4,5
15. Ценовая политика	20,7	<b>53,8</b>	25,6	1,1
16. Отношения с потребителями	25,7	<b>54,4</b>	19,9	5,7
17. Отношения с поставщиками	22,9	<b>56,9</b>	20,3	5,7

Как видно из табл. 3.2 изменение качественных показателей работы промышленных предприятий практически не заметно. *Ничего не менять* – это главный лозунг и рецепт выживания в условиях управления экономикой, близких к социалистическим. У работников предприятия по-прежнему почти нулевые возможности влиять на деятельность предприятия, ничего не изменилось в отношениях предприятия с контролирующими и проверяющими органами.

Большая половина респондентов не отметила сколько-нибудь значимых изменений в области получения кредитов, установления цен или отношений со своими клиентами и поставщиками. Отсутствие изменений в области функционирования и управления предприятием, отношений в коллективе и организации труда говорит о том, что некоторые изменения в макроэкономической политике государства (снижение инфляции, текущая конвертируемость валюты, либерализация цен и улучшение инвестиционного климата), а также изменения в макроэкономической политике стран-соседей прошли незамеченными для большинства предприятий белорусской промышленности.



Как и в случае с изменением количественных показателей влияние приватизации на изменение этих показателей также близко к нулю. *Виртуальная приватизация, виртуальные результаты* – в среднем ее влияние отметило только около 5% отвечавших. Таким образом, на предприятиях сокращается или растет численность работающих, задолженность, изменяются отношения в коллективе, рентабельность или инвестиции – но это не результат приватизации, а результат общего приспособления предприятия к меняющейся экономической среде. Формальная процедура смены собственности (реально частными является меньше трети белорусских предприятий) в условиях отсутствия системных реформ ничего не изменяет в деятельности предприятий.

#### **4. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОСТОЯНИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ. ИСТОЧНИКИ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ**

- низкий удельный вес предприятий, имеющих хорошее финансовое состояние;
- ухудшение финансового положения большинства предприятий в 2001-2002 гг.;
- сдержанный оптимизм большинства респондентов по поводу перспектив развития своего предприятия;
- снижение доли бартерных расчетов;
- прибыль от реализации и продажа активов – основные источники новых финансовых ресурсов;
- снижение доли бартерных расчетов;
- рост внешнеторговых операций с Россией.

Ужесточение денежно-кредитной политики в 2001-2002 гг. создало предпосылки для ухудшения финансового положения большинства предприятий. Так, только 1 (приватизированное) предприятие имеет очень хорошую экономическую ситуацию, 12% респондентов заявляют о хорошей экономической ситуации. Примерно поровну (по 40%) разделились голоса тех руководителей, что считают, что экономика их предприятия характеризуется выражением «ни хорошо, ни плохо» и тех, кто считает ситуацию плохой или очень плохой (приложение, табл.7). Сравнивая приватизированные и государственные предприятия заметно, что государственные предприятия имеют лучшую ситуацию: так, 12% руководителей государственных предприятий характеризуют ситуацию как хорошую (против 4,5% руководителей приватизированных предприятий); среди приватизированных предприятий больше процент тех, чье экономическое положение очень плохое (8,1% и 13,6%).

В отраслевом разрезе картина выглядит следующим образом. Охарактеризовать экономическую ситуацию на предприятии как очень хорошую смогли только 2% руководителей легкой промышленности, хорошей в большей мере она является на предприятиях искусственной монополии – топливной (24%), химической и нефтехимической (18%), промышленности строительных материалов (16%). Руководителей эти же предприятий, а также предприятий машиностроения больше и среди тех, кто отметил, что экономическая ситуация в данный момент не является ни хорошей, ни плохой. В свою очередь, экономика наиболее открытых к конкуренции предприятий легкой, пищевой, лесной, деревообрабатывающей и стекольно-фаянсовой промышленности характеризуется в категориях «скорее плохо» или «очень плохо» (приложение, табл. 8).

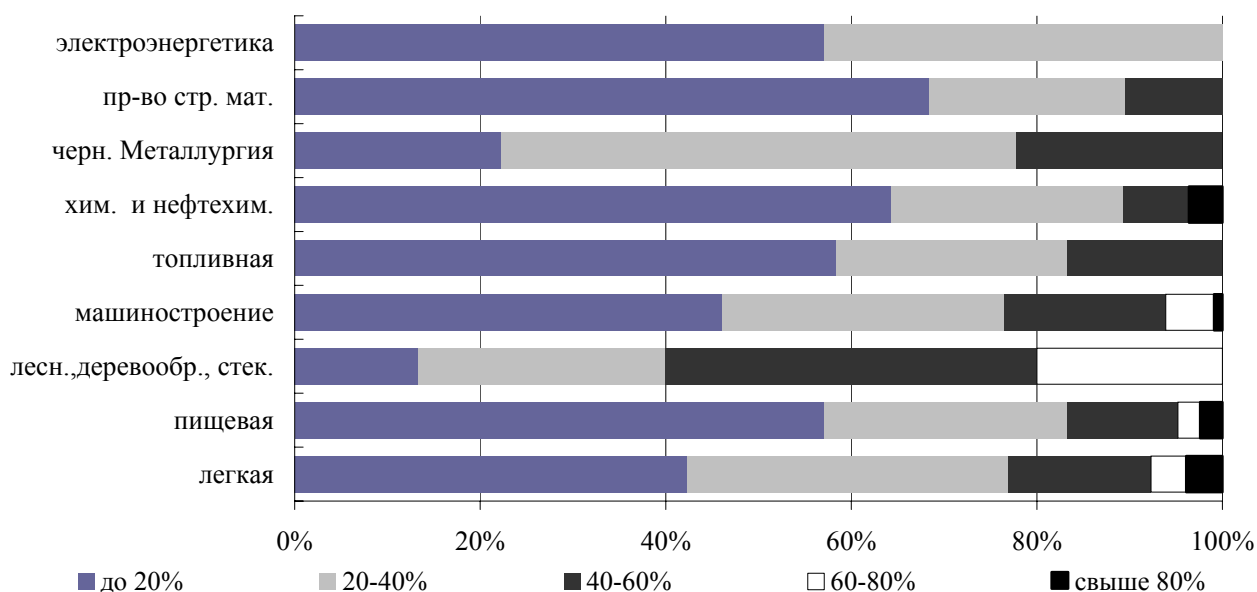
Большинство респондентов отмечают ухудшение экономической ситуации на предприятии. Так, только треть из них заявляет о позитивных изменениях за прошедшие два года, в то время как более половины респондентов говорят об ухудшении ситуации. Опять же, ухудшение ситуации фиксируют скорее предприятия легкой, пищевой, деревообрабатывающей промышленности, чем предприятия машиностроения, нефтехимии, металлургии

Несмотря на негативную экономическую ситуацию на большинстве предприятий директорат достаточно оптимистично смотрит в будущее. Так, более 60% респондентов отмечают, что на их предприятии существуют определенные возможности развития. Только 5%

респондентов отмечают угрозу банкротства своего предприятия (руководители предприятий топливной, химической и нефтехимической промышленности и промышленности строительных материалов вообще не видят себя в их числе), хотя согласно данным официальной статистики почти 40% предприятий промышленности в настоящий момент являются убыточными.

Затоваренность складов и проблемы с реализацией зачастую неконкурентоспособной продукции, отсутствие собственных оборотных средств и др. проблемы руководителей останавливают предприятие или его подразделения, отправляют работников в неоплачиваемый отпуск, рассчитываться с ними не деньгами, а продукцией завода. Так, полную вынужденную остановку (вследствие экономической ситуации) допускало 10% предприятий, 58% практиковало остановку некоторых подразделений. 55% респондентов отметили практику компенсации убытков от продажи нерентабельной продукции продажей рентабельной продукции. Почти 40% респондентов отмечают использование практики выплаты заработной платы в натуральной форме (продукцией предприятия или продукцией, полученной по бартеру). Большая половина предприятий (53%) отправляла работников в неоплачиваемый отпуск.

Несмотря на попытки правительства уменьшить бартерные сделки, их доля в обороте промышленных предприятий по-прежнему велика. Так, 50% респондентов отметило, что доля бартера составляет до 20%, у еще трети предприятий она составляет от 20 до 40%. И хотя, только 1,4% отметили, что бартер занимает свыше 80% оборота предприятия, это продукция не одной, а четырех отраслей, рис. 1.

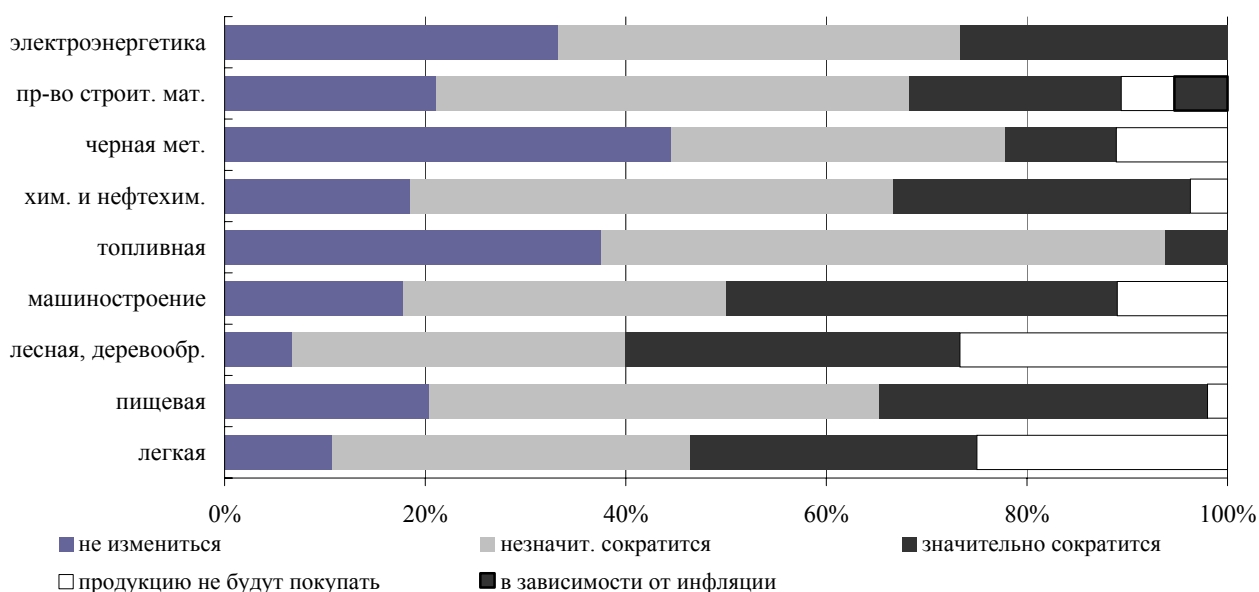


**Рис. 1. Отраслевая структура бартера**

Однако использование бартера имеет тенденцию к снижению. Так, 47% респондентов отметили, что доля бартера за последние два-три года сократилась, в тоже время 20% респондентов отметило, что она увеличилась, и 20% отметило, что она осталась без изменений. Увеличение бартера отметили скорее руководители легкой (15%), пищевой промышленности (23%), машиностроения (16% от общего количества). Особый статус некоторых предприятий машиностроительного комплекса позволяет наблюдать диаметрально противоположные тенденции в адаптации к проводимой экономической и промышленной политике. Так, предприятий машиностроения больше всего и среди тех, кто отметили уменьшение доли бартера (49% от их общего количества респондентов), далее следует химическая и нефтехимическая промышленность (по 11,3%). В обороте остальных предприятий бартер вырос или сократился в пределах 3-9%.

Отсутствие реформ в реальном секторе приводит к низкому уровню качества и неконкурентоспособности продукции большинства белорусских заводов. Многие белорусские заводы выигрывают конкуренцию с российскими и иностранными производителями только благодаря низкой цене (девальвация, тарифные и нетарифные ограничения, искусственно удорожающие небелорусскую продукцию). Повысить спрос на продукцию любого предприятия можно только за счет инвестиций в систему производства, реализации и продвижения продукции. У государственных предприятий на это нет денег по объективным причинам, а белорусская модель приватизации, в результате которой основными собственниками становятся государство и работники (которые затем не могут продать свои акции сторонним инвесторам) также не оставляет много инвестиционных шансов новым ОАО. *Производство почти половины предприятий пользуется спросом благодаря низкой цене, только у трети предприятий реализация происходит благодаря высокому качеству. Низкий уровень качества косвенно подтверждается и следующими цифрами: увеличение реальной цены продукции на 10% приведет к сокращению спроса на продукцию 70% предприятий, продукцию еще 10% предприятий перестанут в этом случае покупать.*

Наиболее защищенными чувствуют себя в этой ситуации предприятия, работающие в условиях невысокой конкуренции. Так, даже при росте реальной цены на 10% спрос на продукцию 45% предприятий не изменится, уверенно себя чувствуют предприятия электроэнергетики, топливной промышленности. И наоборот, отрасли, более всего чувствительные к цене вследствие низкого уровня качества собственной продукции и низкого уровня жизни большинства населения почувствуют снижение спроса и объемов продаж вследствие роста цен, рис. 2.



**Рис. 2. Отраслевая структура ответов на вопрос «Как изменится спрос на основную продукцию Вашего предприятия, если ее реальная цена увеличится на 10%?»**

Плохое экономическое состояние предприятий в условиях высоких процентных ставок на банковские ресурсы вынуждает предприятия искать новые источники финансовых поступлений. Градацию их доступности респонденты провели следующим образом:

- прибыль от реализации продукции (72%), наибольшей популярностью этот источник пользуется у предприятий черной металлургии, топливной, химической промышленности);
- банковские кредиты (56%), чаще всего этот источник отметили руководители промышленности строительных материалов, пищевой промышленности, машиностроения;
- сдача в аренду оборудования и помещений (43%);
- прибыль от внедрения новой продукции (29%);

- продажа оборудования, сооружений и запасов (28%);
- льготы и преференции со стороны государства (21%), данный источник активно используется предприятиями машиностроения, легкой и лесной промышленности;
- просроченная задолженность (17%), хотя этот источник отметили 33% руководителей лесной и деревообрабатывающей промышленности и 21% - легкой.

Таким образом, очевидно, что руководители предприятий предпочитают традиционные источники финансовых ресурсов (прибыль от реализации продукции, продажа или сдача в наем активов), добавляя туда в условиях мягкой бюджетных ограничений рост задолженности или льготы со стороны государства. Только треть опрошенных респондентов отметило прибыль от внедрения новой продукции, продажу или эмиссию акций отметило только 1,5% респондентов.

Проведение активной промышленной политики помимо регламентации что и как производить и выделения «точек роста» подразумевает и политику мягких бюджетных ограничений. В России получение предприятием различных льгот запрещено по закону. Там все «играют» по единым и прозрачным правилам (по крайней мере, через призму госбюджета). Согласно российско-белорусским договоренностям о создании единого экономического пространства Беларусь давно должна была отказаться от практики предоставления льгот отдельным предприятиям или отраслям. Однако в нашем законодательстве таких постановлений пока еще достаточно много. А обо всех направлениях субсидирования сельского хозяйства не знает, наверное, даже премьер-министр.

Безусловно, что объемы дотаций и субсидий в последние годы резко сократились. Особенно это коснулось промышленности. Однако, несмотря на относительно жесткую монетарную политику, говорить об отсутствии особых «правил игры» и выделения «точек роста» в виде отдельных предприятий или концернов не приходится, что и подтверждают данные опроса, табл. 4.1. Промышленные предприятия по-прежнему получают различного рода льготы.

Таблица 4.1

**Пользовалось ли Ваше предприятие в 2001-2002 г. льготами и преференциями со стороны государства (допускается несколько вариантов ответа)?**

	Все предпри- ятия	Приватизиро- ванные	Государствен- ные
1. Льготные кредиты	14.8	15.9	14.4
1. Субсидии	0.0	-	-
2. Дотации	1.5	-	2.1
2. Целевое финансирование из бюджета	10.8	6.8	12.3
3. Таможенные льготы	10.8	15.9	8.9
4. Льготы по уплате налогов	19.8	18.2	20.3
5. Льготы по продаже валютной выручки	2.8	1.1	3.4
6. Списание или пролонгация задолженности перед бюджетом	7.7	3.4	9.3
7. Другие льготы и преференции	7.1	2.3	8.2

Отсутствие большой разбежки в объемах и направлениях льгот между приватизированными и неприватизированными (государственными) предприятиями объясняется, по видимому, социальной и народнохозяйственной значимостью того или иного предприятия, наличием знакомств и влиянием директора в коридорах власти. Однако *почти каждое шестое предприятие пользовалось льготными кредитами, каждое десятое – целевым финансированием из бюджета, каждое пятое – льготами по уплате налогов.*

В отраслевом разрезе картина выглядит следующим образом – машиностроение и нефтехимические гиганты являются «любимчиками» чиновников и фаворитами в деле использования мягких бюджетных ограничений. Так, больше всего непосредственно льгот получает

флагман белорусской промышленности – машиностроение (44% от всех отметивших), далее идут пищевая промышленность (12,5%), легкая (10,4%), химическая и нефтехимическая (8,3%).

Дотации делят между собой всего четыре отрасли – машиностроение (20%), топливная промышленность (40%), химическая (20%) и электроэнергетика (20%). Можно понять дотирование энергетики и топливной промышленности, поскольку низкие цены для населения кто-то должен им компенсировать. Химическая промышленность дотирует сельское хозяйство. Но дотации для машиностроения означают просто перераспределение денег налогоплательщиков в пользу неэффективных и неконкурентных производителей.

Целевое финансирование из бюджета получают все отрасли, однако, в привилегированном положении все те же отрасли (34% – машиностроение, 14% – пищевая промышленность, 11,4% – химическая и топливная промышленность, 8,6% – легкая промышленность от общего объема дотирования). Менее 3% получили только промышленность стройматериалов, лесная и деревообрабатывающая промышленность.

Машиностроение (37%) лидирует и в области использования таможенных льгот, далее следуют легкая и пищевая промышленности (по 17%). Они же лидируют и по объему налоговых льгот (50%, 6,3%, 14,1% соответственно), а также льгот по продаже валютной выручки, списания или пролонгации задолженности перед бюджетом.

Подавляющее большинство предприятий, принявших участие в опросе, являются экспортерами и импортерами. Географическая структура экспорта в 2001-2002 гг. судя по ответам респондентов практически не изменилась, за исключением роста внешнеторговых операций с Россией (что подтверждается данными официальной статистики). Так, только 7% респондентов отметили отсутствие экспорта в Россию, в то время как продукция их предприятий не поставляется в западные страны в 66% случаев. 43% руководителей отметили, что экспорт в Россию возрос, в то время как снизился он только у 22% респондентов. На втором месте по росту экспорта стоят страны СНГ. Ситуация с импортом примерно такая же, хотя рост импорта из России существенно (на 10 п.п.) отстает от роста экспорта (приложение, табл. 15).

Таким образом, анализ финансового состояния предприятий подтверждает данные официальной статистики о нарастании негативных тенденций. Несмотря на рост количественных валовых показателей, лишь небольшое число респондентов отметило хорошую экономическую ситуацию на предприятии. Как правило, это предприятия, получающие льготы или имеющие некоторые вне рыночные преимущества, связанные с их особым статусом.

Объем получаемых в различной форме льгот, высокая доля бартера, рост задолженности как источник финансовых ресурсов характеризуют белорусскую промышленность как низкоэффективную. В условиях получения такого большого объема льгот говорить о конкурентоспособной и сильной промышленности не приходится. И прежде чем продавать предприятия стратегическим инвесторам по завышенным ценам, нужно провести реальный аудит его доходов и расходов. Возможно, его нужно продавать по символическим ценам, сбрасывая с бюджета дополнительную нагрузку по его финансированию.



Таблица 4.2

**Отраслевой срез распределения ответов респондентов на вопрос  
«Как Вы оцениваете нынешнюю экономическую ситуацию на предприятии?»**

Изменение экономической ситуации	Отрасли промышленности								
	Легкая	Пищевая	Лесная, деревообрабатывающая, стекольно-фаянсовая	Машиностроение и металлообработка	Топливная	Химическая и нефтехимическая	Черная металлургия	Промышленность строительных материалов	Энергетика
Очень хорошо	-	2.0	-	-	-	-	-	-	-
Хорошо	10.7	13.7	6.7	10.7	23.5	17.9	-	15.8	13.3
Ни хорошо, ни плохо (бывает по-разному)	28.6	25.5	40.0	45.5	41.7	39.3	44.4	47.4	46.7
Скорее плохо	32.1	35.3	46.7	34.7	23.5	39.3	44.4	36.8	40.0
Очень плохо	21.4	19.6	6.7	8.3	-	3.6	11.1	-	-
Затрудняюсь ответить	7.1	3.9	-	0.8	5.9	-	-	-	-

Таблица 4.3

**Отраслевой срез распределения ответов распределения на вопрос «Как Вы считаете, в какую сторону изменилась экономическая ситуация предприятия за последние два года?»**

Изменение экономической ситуации	Отрасли промышленности								
	Легкая	Пищевая	Лесная, деревообрабатывающая, стекольно-фаянсовая	Машиностроение и металлообработка	Топливная	Химическая и нефтехимическая	Черная металлургия	Промышленность строительных материалов	Энергетика
Значительно улучшилась	-	5,9	6,7	2,5	-	-	-	10,0	10,0
Немного улучшилась	21.4	17.6	33.3	28.9	17.6	39.3	22.2	26.3	20.0
Не изменилась	25.0	11.8	-	11.6	17.6	21.4	22.2	10.5	6.7
Немного ухудшилась	7.1	29.4	40.0	36.4	52.9	28.6	11.2	42.1	46.7
Значительно ухудшилась	39.3	33.3	20.0	19.0	11.8	10.7	44.4	15.8	20.0
Затрудняюсь ответить	7.1	2.0	-	1.7	-	-	-	-	-

**Отраслевой срез распределения ответов распределения на вопрос  
«Каковы, по Вашему мнению, перспективы предприятия на ближайшие два года?»**

Изменение экономической ситуации	Отрасли промышленности								
	Легкая	Пищевая	Лесная, деревообрабатывающая, стекольно-фаянсовая	Машиностроение и металлообработка	Топливная	Химическая и нефтехимическая	Черная металлургия	Промышленность строительных материалов	Электроэнергетика
Существуют большие возможности развития	10.7	3.9	13.3	2.5	11.8	3.6	-	5.3	-
Существуют определенные возможности развития	42.9	47.1	53.3	66.9	52.9	71.4	55.6	63.2	40.0
Ситуация на предприятии не изменится	14.3	9.8	6.7	11.6	11.8	3.6	11.1	31.6	26.7
Деятельность предприятия будет сужаться	14.3	17.6	6.7	12.4	17.6	14.3	11.1	-	26.7
Предприятию будет грозить банкротство	10.7	13.7	13.3	2.5	-	-	11.1	-	-
Затрудняюсь ответить	7.1	7.8	6.7	4.1	5.9	7.1	11.1	-	6.7



**Отраслевой срез распределения ответов на вопрос «Отметьте наиболее важные для Вашего предприятия в 2001-2002 гг. источники новых финансовых ресурсов?» (допускается несколько вариантов ответа)**

Изменение экономической ситуации	Отрасли промышленности								
	Легкая	Пищевая	Лесная, деревооб- батывающая, сте- кольнo-фаянсовая	Машинострое- ние и металло- обработка	Топ- ливная	Химическая и нефтехи- мическая	Черная металлур- гия	Промышленность строительных ма- териалов	Электро- энергетика
Продажа оборудования, сооружений, запасов	25.0	17.6	26.7	36.4	11.8	21.4	33.3	21.4	26.7
Сдача в аренду оборудо- вания и помещений	42.9	33.3	6.7	51.2	23.5	50.0	44.4	47.4	60.0
Прибыль от реализации продукции	57.1	76.5	66.7	71.1	82.4	75.0	100.0	47.4	86.7
Прибыль от внедрения новой продукции	14.3	27.5	33.3	30.6	23.5	35.7	66.7	31.6	20.0
Дотации, субсидии	-	2.0	-	5.0	5.9	3.6	11.1	-	6.7
Продажа долей, эмиссия акций	3.6	-	6.7	1.7	5.9	-	-	-	-
Просроченная задол- женность (бюджету, по- ставщикам, по зарплате)	21.4	11.8	33.3	19.8	11.8	17.9	11.1	15.8	6.7
Льготы и преференции со стороны государства	28.6	9.8	26.7	33.9	-	14.3	-	10.5	6.7
Банковские кредиты	53.6	62.7	46.7	59.5	35.3	42.9	44.4	63.2	53.3



## 5. ВЫСОКАЯ РЕГУЛЯТОРНАЯ НАГРУЗКА И НИЗКИЙ УРОВЕНЬ СВОБОДЫ В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- низкая степень свободы топ-менеджеров в принятии управленческих решений;
- доведение темпов роста объемов производства на предприятия вышестоящими организациями;
- несовершенство законодательства и непривлекательность белорусского рынка как главные препятствия на пути привлечения инвестиций;
- низкая потребность руководителей в получении диплома MBA.

С 1996 г. в Беларуси наблюдаются устойчиво высокие темпы роста ВВП и объемов промышленного производства несмотря на невыполнение большей части из 16 официально утверждаемых показателей социально-экономического развития. В тоже время рост ВВП и объемов промышленного производства при одновременном ухудшении всех возможных качественных показателей работы зачастую приводит в недоумение западных экономистов, непонимающих природу белорусского роста.

Независимые эксперты объясняют феномен белорусского роста в основном двумя причинами – завышением статистических показателей и доведением объемов производства и их выполнение любой ценой, несмотря на ухудшение микроэкономики предприятия. Анализ направлений и расчет показателей по которым ВВП может завышаться выходит за рамки данной работы. Что касается второй версии, то ее право на жизнь доказывается проведенным опросом.

Так, 73,6% респондентов на вопрос «Доводили ли до Вашего предприятия вышестоящие органы темпы роста объемов производства, и если, да, то считаете ли Вы их реалистичными?» заявили, что темпы роста им доводились, и они считают их реалистичными, еще 21% (учитывая недоверие к анонимности опроса это довольно высокий показатель), что это нереальные цифры роста. Только 5,4% респондентов заявили, что темпы роста объемов производства им не доводились, табл.5.1.

Таблица 5.1

	% ответивших респондентов		
	Все предприятия	Приватизированные	Государственные
Да, темпы роста доводились и они реалистичны	73.6	69.3	75.2
Да, темпы роста доводились, но они реалистичны	21.0	26.1	19.0
Темпы роста нам не доводились	5.4	4.5	5.8

Международным экспертам сложно объяснить, что выстроенная правительством система ручного управления экономикой, вызвала к жизни старую советскую систему, когда существование приписок шло и сверху, и снизу. Неувеличение темпов производства грозит сегодня директору куда большими неприятностями, чем рост запасов, задолженности или убыточности. Тем более, что имея в наличии большие производственные мощности, увеличить объемы производства проще, чем «сделать» план по инвестициям, а за рост задолженности или увеличение складских запасов директорат не наказывают. Проведенный опрос доказывает данную гипотезу.

Валовые показатели важнее для директора, чем продажи и прибыли. Так, на вопрос «Происходил ли на Вашем предприятии одновременный рост объемов производства и убыточности общего функционирования предприятия» 38% респондентов ответили положительно, еще 22% руководителей говорят, что это иногда случается, табл. 5.2. Более того, 57%

предприятий увеличивают объемы производства даже при одновременном снижении рентабельности такого производства, табл. 5.3.

Таблица 5.2

**Происходил ли на Вашем предприятии одновременный рост объемов производства и убыточности общего функционирования предприятия?**

	% ответивших респондентов		
	Все предприятия	Приватизированные	Государственные
Да	37.5	41.4	36.0
Нет	40.0	44.8	38.2
Иногда	22.5	13.8	25.9

Таблица 5.3

**Увеличивали ли Вы доводимые объемы производства при одновременном снижении рентабельности такого производства?**

	% ответивших респондентов		
	Все предприятия	Приватизированные	Государственные
да	56.9	61.6	55.1
нет	43.1	38.4	44.9

Обратим внимание, что приватизированные предприятия отмечают даже большее давление и вмешательство в область производственной политики, чем государственные предприятия. Смена статуса не означает рост самостоятельности белорусского предприятия, и это, видимо, одна из национальных особенностей в трансформации реального сектора и проведении приватизации в Беларуси.

Правительство утверждает, что с 2001 г. в стране происходит либерализация экономической политики и условий ведения бизнеса. Данные опроса подвергают это сомнению. Так, большинство опрошенных респондентов заявило о высокой степени вмешательства правительства в их операционную деятельность. Да, за последние два года произошло некоторое послабление в области регулирования цен, однако оно коснулось в основном небольших частных предприятий. Несмотря на по рыночному узкий круг социально-значимых товаров и услуг, цены на которые устанавливает правительство, осталось обязательное калькулирование цен, регулирование цен на продукцию предприятий-монополистов (а это, наверное, каждое третье предприятие, ведь у нас можно быть монополистом на республиканском и местных рынках), обязательное декларирование цен и пр.

Ниже приведенные данные, показывают, что только в области сбыта и распределения продукции, а также найма и увольнения работников государственные чиновники не пытаются учить директорат, да и то, отсутствие вмешательства отмечает только половина респондентов, табл. 5.4.

Вмешательство государства в область принятия ключевых управленческих решений на предприятии мало коррелирует с формой собственности. Так, об активном вмешательстве в ценообразование (всегда или часто) заявило 64,4% опрошенных руководителей госпредприятий и 64,7% - приватизированных предприятий. Вмешательство в производственные решения (всегда, часто, время от времени) на приватизированных предприятиях происходит даже чаще – 54,3% против 50,8%. Государство регламентирует инвестиционную активность у 33% приватизированных предприятий и 43% - государственных предприятий.

Сейчас много говорится о приватизации и поиске инвесторов. Можно представить себе реакцию иностранного партнера, когда вместе с выкупленным предприятием, он получит еще команду государственных «экспертов», которые будут ему указывать что и как производить, по каким ценам продавать, кого увольнять и куда инвестировать.

**Как часто государство оказывает влияние на решения,  
принимаемые Вашим предприятием?**

	% ответивших респондентов				
	Всегда	Часто	Время от времени	Изредка	Никогда
1. Установление цен на продукцию	35.8	28.7	18.6	10.1	6.8
2. Сбыт и распределение продукции	5.3	9.9	13.8	21.6	49.3
3. Установление заработной платы	36.7	28.7	15.3	8.3	11.0
4. Наем и увольнение персонала	1.1	3.3	13.5	23.0	59.1
5. Реорганизация предприятия	19.6	9.4	14.3	18.5	38.1
6. Объем и структура производства	23.9	12.9	15.0	19.6	28.6
7. Объем и направление инвестиций	13.7	11.8	14.5	22.5	37.0

Очевидно, что практикуемые долгое время способы ручного управления каждым предприятием и концерном в целом не отвечают вызовам современного мира. И прежде чем искать иностранных инвесторов, нужно дать больше свободы самим предприятиям. Внутренние источники повышения эффективности производства еще не до конца исчерпаны.

Руководители крупных промышленных предприятий, как и руководители МСП, отмечают низкую потребность в сотрудниках со степенью МВА (23%), считают необходимым ее получение для себя только 20%. Почти половина (46%) из числа принявших участие в опросе не знают, что это такое. Только 65% руководителей использует в своей деятельности компьютер, тем не менее, услугами Интернета и электронной почтой пользуется 73%.

## **6. ОТНОШЕНИЕ К ПРИВАТИЗАЦИИ И ВОЗМОЖНОСТИ БЫТЬ ВЫКУПЛЕННЫМ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ИНВЕСТОРОМ**

- половина опрошенных руководителей считают, что их предприятие нужно приватизировать;
- перегруженность предприятий социальными объектами, что снижает их инвестиционную привлекательность;
- большинство директоров отмечают, что хотели бы, чтобы их предприятие было выкуплено российским инвестором.

О необходимости привлечения инвестиций в белорусскую экономику и промышленность, в частности, сегодня знает каждый. Правительство исправно принимает программы, доводя до каждого концерна, министерства и облисполкома необходимые ему цифры. Однако найти инвестора в существующих реалиях очень сложно. Более того, учитывая большие возможности государства по вмешательству в текущее и стратегическое управление предприятием, а также зачастую меньшие возможности для получения льгот и дотаций, почти половина директоров госпредприятий не хотят приватизации своего предприятия.

Так, согласно данным опроса только 54% руководителей госпредприятий считают, что их предприятие необходимо приватизировать. Среди ответивших положительно, 70% респондентов аргументируют это возможностью изменить экономическую ситуацию на предприятии (69,1%) и привлечением инвестора (67,6%). Таким образом, необходимость поиска стратегического инвестора для кардинального изменения ситуации осознает большинство директоров.

Однако желание и возможность в белорусских условиях кардинально расходятся. Так, среди уже приватизированных предприятий ситуация с поиском инвестора выглядит следующим образом. Руководство 56,5% предприятий предпринимало активные меры по при-

влечению инвесторов. Заинтересованность к предприятию была проявлена в 28% случаев. Однако только 13% предприятия удалось его найти.

Как и руководители МСП руководители промышленных предприятий заявляют о плохом качестве инвестиционного климата в стране. Так, на вопрос, «Как Вы думаете, что является препятствием на пути к привлечению инвестиций в Ваше предприятие (допускается несколько вариантов ответа)?» были получены следующие ответы, табл. 6.1.

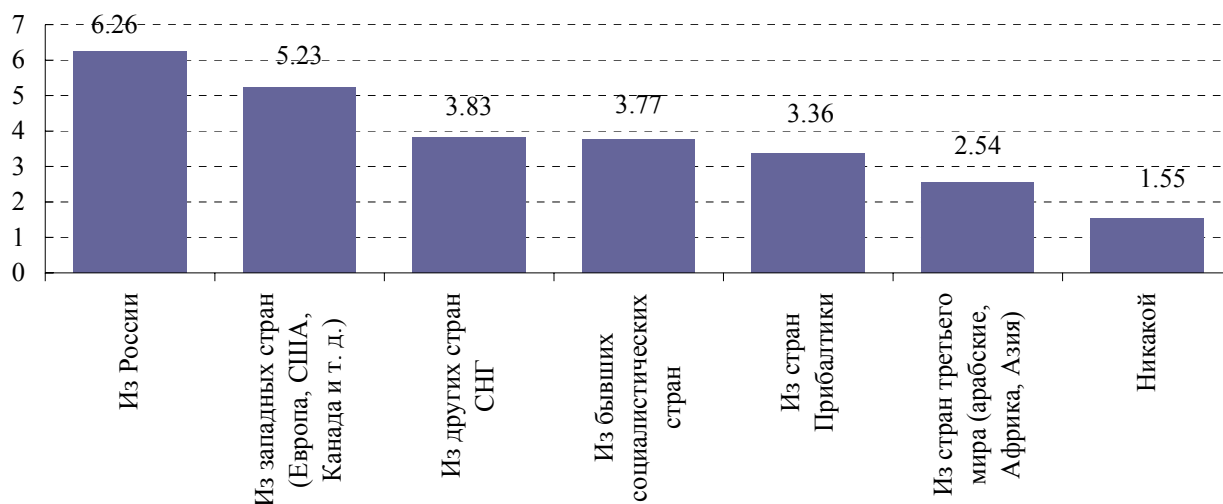
Таблица 6.1

### Препятствия на пути привлечения инвестиций

	%
1. Несовершенство законодательства	52.8
2. Непривлекательность белорусского рынка	44.8
3. Сложность бюрократических процедур	35.2
4. Непривлекательность предприятия для инвесторов	28.7
5. Отсутствие специалистов на предприятии	4.3
6. Противодействие органов власти	3.4

Понятно, когда под гнетом всевозможных постановлений и изменений в них, задыхается малый бизнес. Однако стремление все регламентировать и бюрократическая машина являются препятствием для развития предприятий всех форм собственности и направлений деятельности. Таким образом, слова об улучшении инвестиционного климата, такие популярные среди руководителей Минэкономики и МИДа на конференциях и брифингах, являются очередным пропагандистским мифом. Стоит ли в таких условиях и при таких оценках, не независимых экспертов, а «людей дела» продолжать заявлять о необходимости приватизации и поиска инвесторов? Да еще выставлять заведомо завышенные цены?

Подавляющей популярностью среди директоров пользуются возможные российские инвесторы. Видимо пословица «что русскому хорошо, то немцу смерть» является ментальной характеристикой не только рядовых белорусов. Так, на вопрос «На Ваш взгляд, какой тип инвестора наиболее предпочтителен для Вашего предприятия? Пожалуйста, дайте оценку по каждой позиции (1 - «наименее предпочтительный», 7 - «наиболее предпочтительный»)» были получены следующие ответы, рис. 3.



**Рис. 3. Распределение ответов респондентов о предпочтительности инвестора (7 – максимальная оценка)**

Согласно этим данным, экономическая эффективность (более богатый и «продвинутый» в плане знания современных технологий управления инвестор) уступает славянской

идентичности или даже «совковой» близости. Иначе чем можно объяснить тот факт, что украинский или казахский инвестор предпочтительнее польского и тем более литовского?

В дополнение к огромной регламентирующей нагрузке возможный инвестор получит еще и дорогостоящую в содержании социальную инфраструктуру. Табл. 6.2 демонстрирует, что хотя процесс сброса с баланса предприятия многочисленных санаториев, садилов и спортивных объектов имеет место, однако процедура это видимо достаточно трудная и трудоемкая.

Таблица 6.2

### Имеет ли предприятие в своем распоряжении следующие объекты

	Все предприятия		Приватизированные		Государственные	
	В 1994 году	В настоящее время	В 1994 году	В настоящее время	В 1994 году	В настоящее время
% ответивших респондентов						
1. Столовая, кафе	74.1	72.8	72.7	71.6	74.6	73.3
2. Дом отдыха, пансионат	18.2	16.0	19.3	20.5	17.8	14.4
7. Дом культуры, клуб	26.2	20.4	27.3	22.7	25.8	19.5
1. Объекты просвещения	8.0	6.5	8.0	5.7	8.1	6.8
2. Жилищный фонд	43.2	30.6	47.7	38.6	41.5	27.5
3. Фирменный магазин	30.9	53.7	29.5	56.8	31.4	52.5
4. Спортивные объекты	24.1	20.7	25.0	23.9	23.7	19.5
5. Объекты здравоохранения	38.0	39.2	36.4	40.9	38.6	38.6
6. Ясли, детский сад	41.4	14.5	40.9	21.6	41.5	11.9

Обратим внимание на динамику изменений – государственные предприятия освобождаются от ненужных фондов ни чуть не меньшими, а зачастую более быстрыми темпами, чем приватизированные предприятия.

Большинство директоров госпредприятий, объясняя свое нежелание приватизироваться, говорят об отсутствии внешних условий для приватизации (50,9%). Учитывая существующий запрет на покупку-продажу акций, приобретенных за чеки «Имущество», наличие института «золотой акции» (она введена на 3 предприятиях, принявших участие в опросе, что составляет 3,5% от общего числа ОАО) и большее количество льгот, которое, в принципе, может получить государственное предприятие, это вполне объяснимо. Так, 38% респондентов заявило о том, что «государственные предприятия сохраняют поддержку со стороны государства». Каждый пятый отметил, что пока на предприятии лучше ничего не менять, или, что «опыт показывает, что приватизация ни к чему хорошему не приводит». Каждый десятый респондент отметил страх потери собственной власти – после приватизации может возрасти давление со стороны чиновников или внешний инвестор может ввести свои порядки. Зачастую такой страх прикрывается стандартными фразами о государственных интересах – по характеру деятельности наше предприятие должно остаться государственным.

Среди основных причин принятия решения о приватизации руководители приватизированных предприятий назвали желание изменить к лучшему ситуацию на предприятии (72%), желание изменить к лучшему заработка работников предприятия (48%), желание повысить самостоятельность предприятия (33,4%). Однако далеко не все преуспели в реализации своих желаний. Более того, почти половина (42%) респондентов так и не смогли ответить, довольны ли они тем, что их предприятие приватизировано, табл. 6.3.

Только треть руководителей довольна приватизацией своего предприятия, чуть меньше (20%) заявили о разочаровании ее результатами. Среди причин, объясняющих недовольство, наиболее значимыми являются:

- влияние государства по-прежнему высоко (52%);
- контрольный пакет акций принадлежит государству (44%);

- не удалось привлечь инвестиции;
- не удалось найти стратегического инвестора (22%);
- отношение органов власти к предприятию изменилось в худшую сторону (19%).

Таблица 6.3

**Ответы респондентов на вопрос  
«Довольны ли Вы тем, что предприятие приватизировано?»**

	Количество предприятий	%
1. Доволен	25	28.4
2. Недоволен: предприятие должно было остаться государственным	8	9.1
3. Недоволен: предприятие надо было приватизировать по-другому	10	11.4
4. Затрудняюсь с ответом	37	42.0
5. Другой ответ	8	9.1

В белорусской модели приватизации – когда и ни за ваучеры, и ни за деньги нельзя выкупить предприятие, поскольку существует неформальный политический запрет в обществе (никакой массовой приватизации) нет выигрывающих игроков. *Так, подавляющее большинство респондентов (от 60% до 97%) так и не смогли назвать группу, которая скорее выиграла, чем проиграла от приватизации.* Такими игроками не стали ни руководители (только 30% отметили, что они скорее выиграли), ни трудовой коллектив (36%), ни все акционеры (30%), ни владельцы крупных пакетов (22%), ни центральные органы власти (18%), ни местные органы власти (13%), ни инвестиционные фонды (9%), ни банки (18%), ни крупные предприниматели (3,4%), ни представители теневой экономики (2,3%).

Можно долго и много говорить об инвестиционном климате, проводя за государственные деньги многочисленные конференции и семинары. Однако и для рядового налогоплательщика, и для потенциальных инвесторов, и для тех предприятий, которые хотят их найти, будет гораздо эффективнее перейти к делу. Например, отменить сто самых одиозных регуляторных постановлений, указов, декретов. Дать больше экономической свободы субъектам процесса приватизации, перейти к рыночным методам управления экономикой.

И главное – начать действительно массовую приватизацию, возможно за совсем символические деньги, если инвестор гарантирует приток инвестиций в оборудование и технологии. В конечном счете, динамическое право собственности (купля-продажа акций) обеспечит наиболее эффективную структуру управления. Предприятия повысят собственную эффективность (и, соответственно, доходы), Минфин получит рост налоговых платежей, а население – дешевые и конкурентоспособные товары и услуги. И тогда выигрыши всех групп общества станут очевидными.

## **7. ЗАКЛЮЧЕНИЕ. РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПОЛИСИМЕЙКЕРОВ**

Приватизация – это одна из самых главных и самых сложных реформ в процессе создания рыночной экономики в постсоциалистических странах. Ее успешная реализация имеет решающее значение для трансформационных экономик. Основными целями приватизации являются создание фондового рынка и рост эффективности функционирования предприятий, структурная перестройка экономики как следствие ориентации предприятий на спрос и продажи и др.

В странах с переходной экономикой приватизация делится на green-field privatization (развитие нового частного сектора) и на преобразование государственной собственности (отчуждение в пользу граждан и юридических лиц). Формируя в экономике разнообразные формы собственности, приватизация создает условия и предпосылки перехода к рыночной



системе управления предпринимательской деятельностью, где управленческая система не подавляет предприятия, а поддерживает их, создавая и формируя благоприятную рыночную окружающую среду функционирования предприятия. Меняется мотивация руководителей, изменяются направления финансовых и ресурсных потоков, что имеет своим следствием рост эффективности экономики в целом.

Имеются различные пути передачи прав собственности из рук государства в руки частных лиц. Выбор того или иного пути зависит от политических, экономических и социальных реалий, а также приоритетов в каждой конкретной стране. Весь спектр методов можно свести к двум моделям. Это широкомасштабная массовая приватизация, предполагающая через механизм бесплатной передачи госсобственности создание «народного капитализма», и точечная приватизация государственных объектов стратегическим инвесторам, выкуп имущества посредством конкурсов, аукционов и тендеров, банкротство и другие формы продажи собственности за деньги.

Чековая приватизация имеет свои преимущества и недостатки. Среди преимуществ можно отметить относительно высокую скорость, низкие политические риски (социальная справедливость), быстрое создание фондового рынка. Отрицательных моментов гораздо больше. Главные из них – размытая структура прав собственности, недостаток инвестиций и недостаточно профессиональный и заинтересованный в долгосрочном развитии менеджмент.

Опыт десяти лет реформ в Центральной и Восточной Европе показал, что чековая приватизация в большинстве случаев не оправдала возлагавшиеся на нее надежды. Она не привела к формированию собственника, имеющего доступ к финансовым ресурсам, соответствующий опыт и профессионализм, необходимые для реструктуризации предприятия. С одной стороны, это произошло из-за неразвитости институциональной среды, не создающей эффективных стимулов для успешного функционирования акционерных обществ. С другой стороны чековая приватизация потерпела фиаско из-за отсутствия соответствующих мотиваций и возможностей проводить реструктуризацию предприятий чековыми инвестиционным фондам (которые являлись основными владельцами приватизируемых таким способом предприятий).

Однако, говоря об успешном и неуспешном опыте чековой приватизации Чехии, Польши, России и др. стран, в первую очередь нужно отметить, что чековая приватизация лучше, чем отсутствие приватизации вообще. В краткосрочном периоде реализация такой модели приватизации, особенно в случае законодательных ограничений фондов по приобретению контрольных пакетов акций, низких требований листинга на фондовой бирже и др., имеет некоторые недостатки, однако в долгосрочном периоде она позволяет начать реструктуризацию предприятий и сформировать адекватный портфель собственников. Так, российская приватизация, столь критикуемая в середине 90-х годов прошлого века, позволила предприятиям пищевой, легкой, деревообрабатывающей промышленности, промышленности строительных материалов привлечь внутренние и внешние инвестиции и значительно повысить свою конкурентоспособность.

Анализ 10 лет проведения приватизации в Беларуси и ее влияния на стратегии адаптации к проводимой правительством экономической политики позволяют *сделать следующие выводы:*

1. Широкомасштабная массовая приватизация не состоялась, в основном из-за недостаточного предложения приватизируемого имущества. На 01.03.2003г. только половина населения использовали чеки, а их рыночная цена на всем протяжении приватизации была ниже номинальной стоимости. Коэффициент обеспеченности выданных чеков приватизируемым имуществом составляет всего 0,7.
2. Из 3366 преобразованных предприятий 59% было преобразовано в ОАО с помощью ИПЧ «Имущество». Однако по-прежнему сохраняется чрезвычайно высокая роль государства в формально приватизированном секторе народного хозяйства. Акционирование предприятий часто не ведет к передаче их имущества в частные руки: в 31,3% открытых акционерных обществ государство имеет квалифицированное большинство го-

лосов на общем собрании акционеров, а в 48,4% обществ обладает контрольным пакетом акций.

3. Более 70% ОПФ принадлежит государству. Финансовая нагрузка на бюджет на поддержание убыточного и неэффективного госсектора по-прежнему велика. Доходы же республиканского бюджета от приватизации в 2000г. составили 0,25%. В 2002 г. их доля значительно выросла за счет продажи принадлежащего Беларуси пакета акций «Славнефти».
4. Разница в функционировании между приватизированными и неприватизированными предприятиями очень невелика – не более 5% респондентов отметили влияние приватизации на изменение количественных и качественных показателей их функционирования.
5. Роль государства в управлении предприятиями (в том числе и приватизированными) является доминирующей. Особенно велико влияние государства на принятие топ-менеджерами управляющих решений в области политики ценообразования, объемов производства, инвестиционной деятельности.
6. Большинство директоров отмечают непривлекательность белорусского рынка и плохую законодательную базу как основные ограничители приватизации и поиска инвестора. Подавляющее большинство предприятий предпринимали попытки найти инвестора, однако в большинстве случаев они оказались неуспешными.
7. Почти половина респондентов на государственных предприятиях не хотят приватизации своего предприятия. В существующих экономических и институциональных условиях быть государственным предприятием экономически выгоднее.

Для того, чтобы в стране формировались действительно рыночные отношения, основанные на частной собственности и рыночной мотивации, правительству следует создать условия для появления и роста новых предприятий. Для этого нужно:

- максимально ограничить барьеры входа-выхода на рынок,
- четко персонифицировать права собственности,
- изменить правовую систему, заставив предприятия выполнять контрактные обязательства,
- ужесточить бюджетные ограничения и ввести работающие механизмы банкротства;
- необходимо активизировать продажу госсобственности за деньги, сосредоточив все усилия на поисках стратегических инвесторов, вместе с которыми в страну придут новые технологии и современные способы ведения бизнеса.

Именно жесткая конкуренция со стороны новых компаний заставит заняться болезненной и необходимой реструктуризацией как государственные предприятия, так и формально приватизированные, поскольку корпоратизация как таковая не стимулирует предприятия сокращать избыточную занятость, формировать, анализировать и стимулировать спрос, заниматься инвестиционной и инновационной деятельностью, работая для того, чтобы продавать и зарабатывать прибыль.

**ПРИЛОЖЕНИЕ****Распределение ответов на вопросы анкеты****1. Организационно-правовая форма предприятия**

Организационно-правовая форма	Количество предприятий	%
1. Открытое акционерное общество	95	29.3
2. Закрытое акционерное общество	3	0.9
3. Общество с ограниченной ответственностью	1	0.3
4. Общество с дополнительной ответственностью	-	-
5. Государственное предприятие	77	23.8
6. Унитарное предприятие	146	45.1
7. Другое	2	0.6

**2. Является ли Ваше предприятие самостоятельным, или входит в какую-либо группу?**

	Количество предприятий	%
1. Предприятие является самостоятельным	217	67.4
2. Предприятие входит в холдинг	2	.6
3. Предприятие входит в состав объединения	73	22.7
4. Предприятие входит в финансово-промышленную группу	1	.3
5. Другое	29	9,2
Итого	324	100

**3. В какой отрасли работает Ваше предприятие**

	Количество предприятий	%
Легкая промышленность	28	8.6
Пищевая	51	15.7
Лесная, деревообрабатывающая, стекло, фаянс	15	4.6
Машиностроение, металлообработка	121	37.3
Топливная	17	5.2
Химическая, нефтехимическая	28	8.6
Черная металлургия	9	2.8
Производство строительных материалов	19	5.9
Электроэнергетическая промышленность	15	4.6
Другое	21	6.5
Всего	324	100.0

**4. Укажите, пожалуйста, как в 2001-2002гг. изменились следующие показатели (пожалуйста, укажите динамику всех денежных показателей в сопоставимых ценах).**

**Если Ваше предприятие приватизировано, то в последней колонке поставьте также крестик там, где, по Вашему мнению, изменения наступили в результате того, что предприятие является приватизированным**

	% ответивших респондентов			
	Снижение	Без изменений	Рост	Это – результат приватизации
1. Число занятых	64,6	21,4	14,0	3,4
2. Объем производства	29,8	15,7	54,5	5,7
3. Производственные мощности	17,4	57,6	25,1	5,7
4. Ассортимент товаров	7,8	30,7	61,5	2,3
5. Объем продаж	31,4	15,5	53,1	5,7
6. Продукция на экспорт	28,5	22,7	48,8	2,3
7. Задолженность поставщикам	21,1	32,3	46,5	2,3
8. Задолженность потребителей	15,9	31,5	52,6	3,4
9. Задолженность перед бюджетом	17,8	39,3	42,9	3,4
10. Запасы сырья и материалов	47,3	36,5	16,2	3,4
11. Запасы готовой продукции	24,8	35,9	39,3	-
12. Себестоимость продукции	20,8	16,0	63,3	3,4
13. Средняя зарплата	7,9	18,3	73,8	8,0
14. Балансовая прибыль	44,8	17,2	38,0	4,5
15. Рентабельность производства	52,6	19,5	27,9	1,1
16. Производительность труда	18,7	21,6	59,7	4,5
17. Инвестиции в основные фонды	30,3	41,5	28,2	3,4
18. Банковская задолженность	14,6	38,5	46,9	4,5

**5. Как, по Вашему мнению, в 2001-2002 г. изменилось функционирование предприятия в приведенных ниже областях? Если Ваше предприятие приватизировано, то в последней колонке поставьте также крестик там, где, по Вашему мнению, изменения наступили в результате того, что предприятие является приватизированным**

	% ответивших респондентов			
	Улучшилось	Осталось без изменений	Ухудшилось	Это – результат приватизации
1. Общее функционирование предприятия	33,0	36,9	30,1	11,4
2. Эффективность управления	38,5	50,5	11,0	5,7
3. Производительность труда	58,4	25,9	15,7	4,5
4. Качество продукции	52,6	43,9	3,5	4,5
5. Объем реализации	47,9	21,8	30,3	3,4
6. Условия оплаты труда	35,7	46,3	18,0	8,0
7. Организация труда	38,7	57,4	3,8	4,5
8. Техника безопасности	29,5	67,0	3,5	3,4
9. Отношения в коллективе	22,1	68,7	9,1	3,4
10. Влияние работников на управление	13,2	84,4	2,3	2,3
11. Кадровая политика	33,8	59,9	6,3	3,4
12. Отношения с органами власти	13,8	80,6	5,6	1,1

	% ответивших респондентов			
	Улучши- лось	Осталось без изме- нений	Ухудши- лось	Это – ре- зультат привати- зации
13. Отношения с контрольными орга- нами	9,6	79,2	11,2	2,3
14. Получение кредитов	27,0	53,7	19,3	4,5
15. Ценовая политика	20,7	53,8	25,6	1,1
16. Отношения с потребителями	25,7	54,4	19,9	5,7
17. Отношения с поставщиками	22,9	56,9	20,3	5,7

**6. Перечислите, пожалуйста, реструктуризационные мероприятия на Вашем предпри-  
ятии (допускается несколько вариантов ответа)**

	% ответивших респондентов		
	Планиру- ются	Находятся в процессе реализации	Уже реали- зованы
Сокращение численности работающих	28.8	28.8	28.8
Изменение структуры занятости	40.2	40.2	19.5
Изменение организационной структуры (лик- видация некоторых подразделений, образова- ние новых)	35.0	35.8	29.2
Выделение структурных подразделений в са- мостоятельные юридические лица	57.4	20.6	22.0
Снятие с производства нерентабельной про- дукции	28.8	37.6	33.6
Продажа ненужного имущества	29.5	37.9	32.6
Сдача в аренду лишнего имущества	18.9	31.9	49.2
Пролонгация либо списание задолженности	42.9	40.2	16.8
Новые формы продвижения товара	50.2	39.6	10.1
Создание новых каналов распределения	55.5	37.5	7.0
Привлечение внешних инвесторов	75.9	21.0	3.1
Внедрение новых технологий производства	38.4	43.5	18.1
Повышение качества продуктов/ услуг	22.3	55.4	22.3
Освоение новой продукции	26.3	45.2	28.5
Обновление существующей продукции	24.2	49.2	26.5
Нахождение новых сегментов рынка	43.3	44.8	11.9
Обучение персонала	28.4	58.5	13.1
Совершенствование организации труда	32.7	56.4	10.9
Изменение системы оплаты и мотивации тру- да	36.3	42.2	21.5
Усиление трудовой дисциплины	13.3	53.4	33.3
Сокращение социальных расходов	37.0	37.0	25.9
Изменение системы оценки персонала	52.8	35.2	12.0

**7. Как Вы оцениваете нынешнюю экономическую ситуацию на предприятии (отметьте, пожалуйста, один ответ)?**

	Количество предпри- ятий	%
Очень хорошо	1	0.3
Хорошо	39	12.0
Ни хорошо, ни плохо (бывает по-разному)	129	39.8
Скорее плохо	118	36.4
Очень плохо	31	9.6
Затрудняюсь ответить	6	1.9

**8. Как Вы считаете, в какую сторону изменилась экономическая ситуация предприятия за последние 2-3 года (отметьте, пожалуйста, один ответ)?**

	Количество предпри- ятий	%
Значительно улучшилась	10	3.1
Немного улучшилась	85	26.2
Не изменилась	42	13.0
Немного ухудшилась	108	33.3
Значительно ухудшилась	74	22.8
Затрудняюсь ответить	5	1.5

**9. Каковы, по Вашему мнению, перспективы предприятия на ближайшие 2-3 года?**

	Количество предпри- ятий	%
Существуют большие возможности разви- тия	16	4.9
Существуют определенные возможности развития	188	58.0
Ситуация на предприятия не изменится	38	11.7
Деятельность предприятия будет сужаться	45	13.9
Предприятию будет грозить банкротство	18	5.6
Затрудняюсь ответить	19	5.9

**10. Пользовалось ли Ваше предприятие в 2001-2002 г. льготами и преференциями со стороны государства (допускается несколько вариантов ответа)?**

	Количество предприятий	%
Льготные кредиты	48	14.8
Субсидии	0.0	0.0
Дотации	5	1.5
Целевое финансирование из бюджета	35	10.8
Таможенные льготы	35	10.8
Льготы по уплате налогов	64	19.8
Льготы по продаже валютной выручки	9	2.8
Списание или пролонгация задолженности перед бюджетом	25	7.7
Другие льготы и преференции (какие?)	23	7.1

**11. Является ли Ваше предприятие приватизированным?**

	Количество предпри- ятий	%
да	89	27.6
нет	234	72.4

**12. Создано ли на или при Вашем предприятии СП?**

	Количество предпри- ятий	%
да	34	10.8
нет	282	89.2

**13. Как Вы думаете, что является препятствием на пути к привлечению инвестиций в Ваше предприятие (допускается несколько вариантов ответа)?**

	Количество предприятий	%
8. Непривлекательность предприятия для инвесторов	93	28.7
9. Непривлекательность белорусского рынка	145	44.8
10. Отсутствие специалистов на предприятии	14	4.3
11. Противодействие органов власти	11	3.4
12. Несовершенство законодательства	171	52.8
13. Коррупция	5	1.5
14. Сложность бюрократических процедур	114	35.2
15. Другое	17	5.2

**14. Какое влияние на принятие решений оказывают следующие лица и органы (при наличии): (1 – «ничтожно малое», 7 – «решающее»; \* - для приватизированных предприятий)**

	Среднее значение
1. Директор (Председатель Правления)	6.51
2. Наблюдательный совет (Совет директоров)*	4.99
3. Директор с заместителями (Правление*)	6.06
4. Представитель государства*	4.69
5. Общее собрание акционеров (участников)*	4.34
6. Владельцы крупных пакетов акций (долей)*	3.98
7. Иностраный инвестор	2.37
8. Трудовой коллектив	3.22
9. Профсоюз	2.71
10. Отраслевое министерство	5.04
11. Местные органы власти	4.26
12. Республиканские органы власти	4.99
13. Руководство холдинга, группы, концерна	5.15

**15. Кем на Вашем предприятии принимаются наиболее важные, стратегические решения? (отметьте, пожалуйста, один ответ;\* - для приватизированных предприятий)**

	Количество предприятий	%
1. Единолично директором (Председателем Правления*)	60	25.5
2. Директором совместно с заместителями (Правлением*)	112	47.7
3. Единолично собственником*	4	1.7
4. Наблюдательным советом (Советом директоров)*	4	1.7

	Количество предприятий	%
5. Директором (Правлением) и Наблюдательным советом (Советом директоров)*	31	13.2
6. Общим собранием акционеров*	9	3.8
7. Советом руководства	1	.4
8. Внешнее управление	2	.9
9. Директор совместно с заместителями	3	1.3
10. Совет предприятия	3	1.3
11. Директор, главные специалисты	2	.9
12. Техничко-экономическим советом	2	.9
13. Группа главных специалистов	1	.4
14. Совет трудового коллектива	1	.4
Итого	235	100.0

**16. Как часто государство оказывает влияние на решения, принимаемые Вашим предприятием?**

	% ответивших респондентов				
	Всегда	Часто	Время от времени	Изредка	Никогда
8. Установление цен на продукцию	35.8	28.7	18.6	10.1	6.8
9. Сбыт и распределение продукции	5.3	9.9	13.8	21.6	49.3
10. Установление заработной платы	36.7	28.7	15.3	8.3	11.0
11. Наем и увольнение персонала	1.1	3.3	13.5	23.0	59.1
12. Реорганизация предприятия	19.6	9.4	14.3	18.5	38.1
13. Объем и структура производства	23.9	12.9	15.0	19.6	28.6
14. Объем и направление инвестиций	13.7	11.8	14.5	22.5	37.0

**17. Доводились ли до Вашего предприятия вышестоящие органы темпы роста объемов производства, и если, да, что считаете ли Вы их реалистичными?**

	Количество предприятий	%
3. да	231	73.6
4. нет	66	21.0
5. нам не доводились	17	5.4

**18. Увеличивали ли Вы доводимые объемы производства при одновременном снижении рентабельности такого производства?**

	Количество предприятий	%
да	178	56.9
нет	135	43.1



**19. Происходил ли на Вашем предприятии одновременный рост объемов производства и убыточности общего функционирования предприятия?**

	Количество предпри- ятий	%
1. да	118	37.5
2. нет	126	40.0
3. иногда	71	22.5

**20. Отметьте, пожалуйста, наиболее важные для Вашего предприятия в 2001-2002гг. источники новых финансовых ресурсов (допускается несколько вариантов ответа)**

	Количество предприятий	%
1. Продажа оборудования, сооружений и запасов	90	27.8
2. Сдача в аренду оборудования и помещений	139	42.9
3. Прибыль от реализации продукции	233	71.9
4. Прибыль от внедрения новой продукции	93	28.7
5. Дотации, субсидии	14	4.3
6. Продажа долей, эмиссия акций (для приватизированных предприятий)	5	1.5
7. Просроченная задолженность (бюджету, поставщикам, по зарплате и т. п.)	54	16.7
8. Льготы и преференции со стороны государства (льготные кредиты, бюджетные средства, таможенные, налоговые льготы и т. п.)	69	21.3
9. Банковские кредиты	181	55.9
10. Другие	7	2.2

**21. Каковы, по Вашему мнению, основные факторы, в наибольшей степени препятствующие эффективному функционированию предприятия (допускается несколько вариантов ответа)?**

	Количе- ство пред- приятий	%
1. Недостаточные квалификации высшего управленческого персонала на предприятии	34	10.5
2. Недостаточные квалификации среднего и низшего управленческого звена на предприятии	82	25.3
3. Недостаточные квалификации рядовых работников предприятия	41	12.7
4. Лень, нежелание работать	32	9.9
5. Воровство	12	3.7
6. Руководство предприятия имеет слишком мало прав	52	16.0
7. Неправильное распределение руководящих ролей между органами предприятия	20	6.2
8. Вмешательство в управление представителей трудового коллектива	5	1.5
9. Слишком маленькая роль трудового коллектива в управлении	10	3.1
10. Слишком концентрированная собственность	30	9.3
11. Слишком низкая концентрация собственности	8	2.5
12. Отсутствие стратегии развития предприятия, планов реструктуризации и т.п.	41	12.7
13. Отсутствие средств на капиталовложения, развитие и т.п.	240	74.1
14. Высокая задолженность предприятия	156	48.1

	Количество пред- приятий	%
15. Отсутствие внешнего стратегического инвестора	122	37.7
16. Приватизация предприятия	9	2.8
17. Отказ от приватизации предприятия	12	3.7
18. Наличие теневой экономики	20	6.2
19. Отсутствие рынков сбыта	108	33.3
20. Кризис в отрасли	104	32.1
21. Неблагоприятные цены (на сырье и готовую продукцию)	179	55.2
22. Чрезмерное вмешательство государства (чиновников и т.п.)	69	21.3
23. Недостаточная помощь со стороны государства (дотации, льготы и т.п.)	109	33.6
24. Другие	15	4.6

**22. Насколько важными для руководства являются следующие цели деятельности Вашего предприятия. Пожалуйста, дайте оценку по каждой позиции. (1 – «наименее важно», 7 – «очень важно»).**

	Среднее значение
Обеспечение выживаемости предприятия	6.59
Забота о трудовом коллективе	5.98
Сохранение рабочих мест	5.45
Обеспечение хороших заработков работников	5.99
Расширение производства	5.83
Сохранение позиции на рынке	6.51
Повышение производительности труда	6.28
Повышение качества продукции	6.59
Техническая модернизация производства	6.50
Получение более высокой прибыли	6.50
Расширение рынков сбыта	6.61
Поиск новых потребителей продукции	6.55
Преодоление неплатежей	6.33
Поиск источников финансирования	6.25
Поиск стратегического инвестора	5.84
Введение режима экономии на производстве	6.08
Организация нового производства (услуг)	5.05

**23. Приблизительно, какая доля полученной в 2001-2002г. чистой прибыли использовалась для каждой из перечисленных ниже целей, %?**

	Среднее значение
1. Инвестиции в машины и оборудование	14.782
2. Разработка, создание и внедрение новой продукции	7.973
3. Расходы на социальные нужды и выплаты премий	11.868
4. Формирование других составляющих оборотных средств	19.728
5. Покупка долей (акций) или учреждение других предприятий	002.00
6. Покупка ценных бумаг государства и банков	0.170
7. Выплата дивидендов	0.903
8. Погашение долгов	17.926
9. Другие цели	0.100

**24. На Ваш взгляд, какой тип инвестора наиболее предпочтителен для Вашего предприятия? Пожалуйста, дайте оценку по каждой позиции. (1 - «наименее предпочтительный», 7 - «наиболее предпочтительный»)**

	Среднее значение
1. Из западных стран (Европа, США, Канада и т. д.)	5.23
2. Из бывших социалистических стран	3.77
3. Из стран Прибалтики	3.36
4. Из стран третьего мира (арабские, Африка, Азия)	2.54
5. Из России	6.26
6. Из других стран СНГ	3.83
7. Никакой	1.55
8. Из других стран (каких?)	-

**25. Как Вы считаете, какая структура распределения долей акций наиболее эффективна для предприятия? Пожалуйста, дайте оценку по каждой позиции (1 – «наименее эффективна», 7 – «наиболее эффективна»)**

	Среднее значение
1. Все или почти все акции в руках большого количества работников	2.77
2. Большие пакеты акций в руках небольшого количества работников	4.34
3. Большой пакет в руках внешнего инвестора, остальные – у работников	4.50
4. Небольшой пакет в руках внешнего инвестора, остальные – в руках большого количества работников	3.32
5. Небольшой пакет в руках внешнего инвестора, остальные – в руках небольшого количества работников	4.43

**26. Считаете ли Вы целесообразной концентрацию крупного пакета акций (крупной доли) в руках управленческого персонала?**

	Количество предприятий	%
1. Да	177	65.6
2. Нет	93	34.4

**27. Если да, то с какой целью (1 – «наименее важно», 7 – «наиболее важно»)**

	Среднее значение
1. Усилить свой контроль над процессом принятия решений	6.47
2. Укрепить свое лидерство в процессе реорганизации предприятия	5.28
3. Предотвратить скупку акций третьими лицами	4.89
4. Повысить свою долю в части прибыли, распределяемой в виде дивидендов	4.38
5. Перепродать акции внешним инвесторам (включая иностранных партнеров)	2.54

**28. Каково количество работающих на Вашем предприятии?**

По состоянию на:	Количество работников	
	Всего	в т. ч. занятых непосредственно на производстве
1.01.1991 г.	2310	2019
1.01.2002 г.	1475	1318
1.01.2003 г.	1349	1231

**29. Имеет ли предприятие в своем распоряжении следующие объекты (поставьте, пожалуйста, крестик в соответствующей клетке).**

	% ответивших респондентов	
	В 1994 году	В настоящее время
7. Столовая, кафе	74.1	72.8
8. Дом отдыха, пансионат	18.2	16.0
9. Дом культуры, клуб	26.2	20.4
10. Объекты просвещения	8.0	6.5
11. Жилищный фонд	43.2	30.6
12. Фирменный магазин	30.9	53.7
13. Спортивные объекты	24.1	20.7
14. Объекты здравоохранения	38.0	39.2
15. Ясли, детский сад	41.4	14.5

**30. Как изменился экспорт на Вашем предприятии в 2001-2002 г.?**

	% ответивших респондентов					
	Экспорт в эти страны отсутствует	Экспорта в эти страны не было, но он появился	Экспорт в эти страны был, но прекратился	Экспорт возрос	Экспорт остался без изменений	Экспорт снизился
1. В западные страны (Европа, США, Канада и т. д.)	65.8	3.8	8.0	7.6	5.5	9.3
2. В бывшие социалистические страны	53.2	7.7	9.4	11.5	7.7	10.6
3. В страны Прибалтики	40.5	9.1	10.7	10.7	17.8	11.2
4. В страны третьего мира (арабские, Африка, Азия)	77.0	5.4	5.4	6.3	3.6	2.3
5. В Россию	7.0	2.6	3.7	43.2	20.9	22.7
6. В другие страны СНГ	28.1	5.3	5.7	21.5	20.2	19.3

**31. Как изменился импорт на Вашем предприятии в 2001-2002 г.?**

	% ответивших респондентов					
	Импорт из этих стран отсутствует	Импорта из этих стран не было, но он появился	Импорт из этих стран был, но прекратился	Импорт возрос	Импорт остался без изменений	Импорт снизился
1. Из западных стран (Европа, США, Канада и т. д.)	61.5	3.8	2.9	9.2	12.6	10.0
2. Из бывших социалистических стран	59.3	5.0	4.1	4.1	13.1	14.5
3. Из стран Прибалтики	67.1	2.2	8.8	2.2	10.5	9.2
4. Из стран третьего мира (арабские, Африка, Азия)	93.6	0.9	0.5	0.5	2.7	1.8
5. Из Россию	6.8	2.3	4.5	30.5	32.7	23.3
6. Из других стран СНГ	35.5	3.0	4.3	10.4	23.8	22.9

**32. Применялись ли на Вашем предприятии в 2001-2002 г. выплаты заработной платы в натуральной форме (например, продукцией предприятия или продукцией, полученной по бартеру)?**

	Количество предприятий	%
да	131	40.7
нет	191	59.3

**33. Вынуждено ли было Ваше предприятие в 2001-2002 г. предоставлять работникам отпуска по инициативе предприятия (отправлять в отпуск за свой счет)?**

	Количество предприятий	%
да	167	52.5
нет	151	47.5

**34. Были ли на Вашем предприятии в 2001-2002 г. вынужденные остановки производства (допускается несколько вариантов ответа)?**

	Количество предприятий	%
1. Полная остановка	31	9.6
2. Остановка некоторых подразделений	189	58.3
3. Нет	200	61.7

**35. Практиковалась ли на Вашем предприятии в 2001-2002 г. компенсация убытков от продажи нерентабельной продукции (услуг) продажей рентабельной продукции (услуг)?**

	Количество предприятий	%
да	172	55.3
нет	139	44.7

**36. Какова в настоящее время доля бартера в обороте Вашего предприятия (отметьте, пожалуйста, один ответ)?**

	Количество предпри- ятий	%
1. до 20%	148	50.0
2. 20-40%	89	30.1
3. 40-60%	44	14.9
4. 60-80%	11	3.7
5. свыше 80%	4	1.4

**37. Как вы считаете, за последнее время (2-3 года) доля бартера в обороте Вашего предприятия (отметьте, пожалуйста, один ответ)**

	Количество предпри- ятий	%
1. Увеличилась	62	19.1
2. Осталась без изменений	64	19.8
3. Уменьшилась	151	46.6
4. Затрудняюсь ответить	47	14.5

**38. Как Вы думаете, почему продукция (услуги) Вашего предприятия пользуется спросом у потребителей (отметьте, пожалуйста, один ответ)?**

	Количество предпри- ятий	%
1. Благодаря низкой цене	149	47.3
2. Благодаря высокому качеству	87	27.6
3. Потому, что спрос на нее превышает предложение	23	7.3
4. Потому, что наше предприятие - монополист	37	11.7
5. Другое	19	5,8

**39. Как, по Вашему мнению, изменится спрос на основную продукцию Вашего предприятия, если ее реальная цена увеличится на 10% (отметьте, пожалуйста, один ответ)?**

	Количество предпри- ятий	%
1. Не изменится	62	19.6
2. Незначительно сократится	120	38.0
3. Значительно сократится	103	32.6
4. Продукцию не будут покупать	30	9.5
5. Другое	1	0.3

**40. Приходилось ли Вашему предприятию оказывать влияние на решения, принимаемые:**

	% ответивших респондентов			
	Часто	Время от времени	Изредка	Никогда
1. Местными органами власти	3.0	6.7	37.3	53.0
2. Республиканскими органами исполнительной власти	1.4	3.1	13.5	81.9
3. Республиканскими органами законодательной власти	1.1	1.1	7.4	90.5

	% ответивших респондентов			
	Часто	Время от времени	Изредка	Никогда
4. Министерствами, концернами и т. п.	3.7	9.1	35.9	51.3
5. Контролирующими органами	2.4	3.8	22.7	71.1

#### 41. С каким количеством конкурентов сталкивается Ваше предприятие на рынке?

	% ответивших респондентов	
	На внутреннем рынке	На внешнем рынке (если предприятие-экспортер)
1. Нет конкурентов	10.8	.4
2. 1 конкурент	6.7	2.1
3. 2-3 конкурента	31.7	9.6
4. 4-10 конкурентов	25.7	29.6
5. Более 10 конкурентов	25.1	58.3

#### 42. Какое влияние на принятие решений оказывают следующие внешние факторы: (1 – «ничтожно малое», 7 – «решающее»)

	Среднее значение
1. Внутренние конкуренты	4.59
2. Иностранные конкуренты	4.80
3. Потребители	5.84
4. Поставщики	4.95
5. Государственные органы управления	5.00

#### 43. Считаете ли Вы необходимым для успешной деятельности Вашей фирмы наличие сотрудников со степенью MBA?

	Количество предприятий	%
1. да	66	23.2
2. нет	87	30.6
3. Не знаю, что это такое	131	46.1

#### 44. Считаете ли вы необходимым для себя получение степени MBA?

	Количество предприятий	%
1. да	55	20.6
2. нет	86	32.2
3. Не знаю, что это такое	126	47.2

#### 45. Используете ли вы в своей повседневной деятельности компьютер?

	Количество предприятий	%
1. да	203	64.6
2. нет	111	35.4

**46. Используются ли автоматизированные системы управления (АСУ) на Вашем предприятии для:**

	Количество предприятий	%
1. автоматизации технологического процесса	134	41.4
2. автоматизации бухгалтерского учета	283	87.3
3. автоматизации документооборота	160	49.4
4. автоматизации работы с клиентами	163	50.3
5. все процессы автоматизированы	13	4.0
6. не используются вообще никакие АСУ	20	6.2
7. Другое	2	0.6

**47. Пользуетесь ли вы Интернетом и электронной почтой?**

	Количество предприятий	%
1. да	232	73.0
2. нет	86	27.0

**48. Есть ли у Вашей фирмы web-страница?**

	Количество предприятий	%
1. да	133	42.4
2. нет	181	57.6

На вопросы 49-52 отвечали руководители только **неприватизированных предприятий**

**49. Если Ваше предприятие не приватизировано, считаете ли Вы что его в ближайшее время необходимо приватизировать?**

	Количество предприятий	%
1. да	120	54.5
2. нет	100	45.5

**50. Если Вы считаете, что Ваше предприятие необходимо в ближайшее время приватизировать, то по каким причинам (допускается несколько вариантов ответа)?**

	Количество предприятий	%
1. Чтобы изменить к лучшему экономическую ситуацию на предприятии	94	69.1
2. Чтобы изменить к лучшему заработки работников предприятия	50	36.8
3. Чтобы изменить к лучшему условия труда на предприятии	12	17.6
4. Чтобы изменить к лучшему управление предприятием	37	27.2
5. Чтобы повысить самостоятельность предприятия	48	35.3
6. Чтобы превратить работников предприятия в собственников	37	27.2
7. Чтобы привлечь инвесторов	92	67.6
8. Затрудняюсь с ответом	2	1.5



**51. Если Вы считаете, что Ваше предприятие необходимо в ближайшее время приватизировать, то какой метод приватизации Вы считаете наиболее предпочтительным для своего предприятия (отметьте, пожалуйста, один ответ)**

	Количество предприятий	%
1. Преобразование в АО	80	66.1
2. Выкуп предприятия трудовым коллективом	11	9.1
3. Продажа стратегическому инвестору	30	24.8

**52. Если Вы считаете, что Ваше предприятие должно остаться государственным, то по каким причинам (допускается несколько вариантов ответа)?**

	Количество предприятий	%
1. Государственные предприятия сохраняют поддержку со стороны государства	44	37.9
2. После приватизации может возрасти давление со стороны чиновников	12	10.3
3. Пока на предприятии лучше ничего не менять	20	17.2
4. Предприятие может попасть в зависимость от представителей теневой экономики	7.0	6.0
5. Предприятие может попасть в зависимость от предпринимательских структур	8	2.5
6. Внешний инвестор может ввести свои порядки	14	12.1
7. Опыт показывает, что приватизация ни к чему хорошему не приводит	22.0	19.0
8. Пока нет внешних условий для приватизации	59.0	50.9
9. По характеру своей деятельности наше предприятие должно остаться государственным	34.0	29.3
10. Затрудняюсь ответить	1	0.3
11. Другие причины	1	0.3

На вопросы 53-68 отвечали руководители только **приватизированных (акционированных) предприятий**

**53. Год приватизации**

	Количество предприятий	%
1990	1	1.2
1991	1	1.2
1992	2	2.5
1993	6	7.4
1994	20	24.7
1995	9	11.1
1996	7	8.6
1997	5	6.2
1998	4	4.9
1999	9	11.1
2000	4	4.9
2001	3	3.7
2002	8	9.9
2003	2	2.5
Итого	81	100.0

**54. Форма (метод) приватизации**

	Количество предпри- ятий	%
1. Преобразование в АО	84	95.0
2. Выкуп предприятия трудовым коллективом	2	2.3
3. Продажа по конкурсу	-	
4. Продажа на аукционе	-	
5. Выкуп арендованного имущества	2	2.3
Итого	88	100

**55. Была ли заинтересованность со стороны инвесторов принять участие в приватизации Вашего предприятия?**

	Количество предпри- ятий	%
1. да	24	27.9
2. нет	62	72.1

**56. Предпринимало ли руководство Вашего предприятия активные меры по привлечению инвесторов?**

	Количество предпри- ятий	%
1. да	48	56.5
2. нет	37	43.5

**57. Удалось ли руководству Вашего предприятия найти инвестора?**

	Количество предпри- ятий	%
1. да	11	13.1
2. нет	73	86.9

**58. Принимали ли участие в приватизации Вашего предприятия внешние инвесторы?**

	Количество предпри- ятий	%
1. да, иностранные	6	7.1
2. да, отечественные	3	3.5
3. Нет	76	89.4

**59. Кто был инициатором приватизации Вашего предприятия (допускается несколько вариантов ответа)?**

	Количество предпри- ятий	%
1. Органы власти	38	43.2
2. Дирекция	38	43.2
3. Трудовой коллектив	45	51.1
4. Профсоюз	5	5.7
5. Потенциальный инвестор	1	1.1
6. Другие	4	4/5

**60. Каковы были основные причины принятия решения о приватизации предприятия (допускается несколько вариантов ответа)?**

	Количество предприятий	%
1. Нажим со стороны властей	17	19.3
2. Желание изменить к лучшему экономическую ситуацию на предприятии	63	71.6
3. Желание изменить к лучшему заработка работников предприятия	42	47.7
4. Желание изменить к лучшему условия труда на предприятии	230	22.7
5. Желание изменить к лучшему управление предприятием	27	30.7
6. Желание повысить самостоятельность предприятия	47	53.4
7. Желание превратить работников предприятия в собственников	24	27.3
8. Стремление привлечь инвесторов	25	28.4
9. Затрудняюсь с ответом	3	3.4

**61. Довольны ли Вы тем, что предприятие приватизировано (отметьте, пожалуйста, один ответ)?**

	Количество предприятий	%
6. Доволен	25	28.4
7. Недоволен: предприятие должно было остаться государственным	8	9.1
8. Недоволен: предприятие надо было приватизировать по-другому (как?)	10	11.4
9. Затрудняюсь с ответом	37	42.0
10. Другой ответ	8	9.1

**62. Если недоволен, то почему (допускается несколько вариантов ответа)**

	Количество предприятий	%
1. Не удалось привлечь инвестиции	10	37
2. Не удалось найти стратегического инвестора	6	22.2
3. Контрольный пакет акций принадлежит государству	12	44.4
4. Влияние государства по-прежнему высоко	14	51.9
5. Отношение органов власти к предприятию изменилось в худшую сторону	5	18.5
6. Другой ответ	3	11.1

**63. Как Вы считаете, кто, какие группы скорее выиграли и скорее проиграли от приватизации Вашего предприятия? (поставьте, пожалуйста, крестики в соответствующих клетках)**

	% ответивших респондентов		
	Скорее выиграли	Скорее проиграли	Затрудняюсь с ответом
1. Руководители предприятия	30.7	12.5	56.8
2. Трудовой коллектив	36.4	12.5	51.1

	% ответивших респондентов		
	Скорее вы- играли	Скорее про- играли	Затрудняюсь с ответом
3. Все владельцы акций (долей)	29.5	9.1	61.4
4. Владельцы крупных пакетов акций (долей)	22.7	6.8	70.5
5. Центральные органы власти	18.2	4.5	77.3
6. Местные органы власти	13.6	5.7	80.7
7. Инвестиционные фонды	9.1	2.3	88.6
8. Банки	18.2	1.1	80.7
9. Крупные предприниматели	3.4	1.1	95.5
10. Представители теневой экономики	2.3	1.1	96.6

**64. Введена ли государством «золотая акция» на Вашем предприятии?**

	Количество предприятий	%
1. да	3	3.5
2. нет	82	96.5

**65. Существуют ли на Вашем предприятии внутренние (т. е. записанные в Уставе или других документах) ограничения на куплю-продажу акций (долей)?**

	Количество предприятий	%
1. да	29	34.1
2. нет	56	65.9

**66. Считаете ли Вы сложившуюся в настоящее время структуру собственности (распределение долей) эффективной для предприятия?**

	Количество предприятий	%
1. да	9	11.4
2. нет	70	88.6