

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Павел Данейко, Сергей Пукович*

Резюме

В данной статье авторами сделана попытка объяснить причины и природу экономического роста в Республике Беларуси с точки зрения происходящей структурной перестройкой экономики и реструктуризации предприятий.

В условиях, когда обеспечение роста производства является плановым заданием для руководителей предприятий, выполнение плана в большинстве случаев требует поиска новых и расширения имеющихся рынков сбыта, прежде всего за счет внешних рынков, где принципы и правила административной экономики уже не действуют. Влияние этих внешних факторов и вынуждает ряд предприятий проводить активную рыночную реструктуризацию.

Системы управления и мотивации большинства руководителей промышленных предприятий оказались прекрасно приспособленными для работы именно в такой ситуации, в которой успех руководителя зависит не от успеха на рынке, а от выполнения плана, соблюдения формальных условий и процедур. Реструктуризация как процесс приспособления предприятия к требованиям рынка, оказалась таким предприятиям либо не нужна вовсе, либо нужна в той степени, в которой они зависят от конкурентоспособности на внешних рынках.

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

Ключевые слова: реструктуризация, приватизация, переходная экономика, изменения в управлении, экономический рост

1. ВВЕДЕНИЕ

Несмотря на отсутствие макроэкономической стабилизации, какого-либо прогресса в реальной приватизации государственного сектора, развитых финансовых институтов и практически полное отсутствие каких-либо иностранных инвестиций, в условиях нестабильной институциональной среды Республика Беларусь последние годы упорно демонстрирует экономический рост, являясь практически единственным исключением из общих правил и принципов, характерных для стран с переходной экономикой.

Десятилетняя история трансформации экономик стран Центральной и Восточной Европы наглядно показывает, что макроэкономическую стабилизацию, наибольший экономический рост и рост благосостояния населения демонстрируют те страны, которые сумели осуществить широкомас-

* Павел Данейко, директор Центра развития национальной конкурентоспособности.
Сергей Пукович, заместитель директора Исследовательского Центра Института Приватизации и Менеджмента

штабную приватизацию и реструктуризацию промышленных предприятий, добились максимального прогресса в либерализации цен, торговли и международного обмена, способствуют развитию внутренней конкуренции, создали высокоэффективный банковский сектор, рынок ценных бумаг и другие финансовые институты (EBRD (1999)).

Каким образом Беларусь, отказавшись от общепризнанных и проверенных механизмов трансформации, положив на кон благосостояние собственного народа, который год демонстрирует экономический рост, сопоставимый по масштабу с ростом наиболее продвинутых в реформировании и росте благосостояния экономик?

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

Скорее всего необходимо признать наличие скрытых трансформационных процессов в Беларуси, особенно на уровне предприятий. Даже поверхностный анализ показывает, что наибольшие показатели роста производства и производительности труда демонстрируют отрасли с более высоким удельным весом приватизированных предприятий и более развитым уровнем конкуренции. Следует признать, что изменения в структуре собственности уже вызвали изменения в отраслях и во внутренней среде предприятий. С этой точки зрения белорусский опыт может представлять особый интерес, поскольку в стране с самого начала процесса трансформации вообще отсутствует какая-либо явная политика в отношении реструктуризации предприятий и развития нового частного сектора.

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

Цель данного исследования, которое основано на результатах опроса руководителей 222 бывших социалистических промышленных предприятий и 300 руководителей новых частных фирм и частных предпринимателей, заключается в изучении процесса реструктуризации на уровне предприятий и отраслей, происходящего в Республике Беларусь с 1990 г.

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

Данная статья представляет собой попытку объяснения экономического роста с микроэкономической точки зрения. В статье разрабатывается гипотеза, в соответствии с которой экономический рост в Беларуси объясняется реструктуризацией предприятий, произошедшей в результате административного давления со стороны государства и воздействия рыночных факторов.

2. УСЛОВИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Резкое изменение условий хозяйствования в результате трансформации экономической и политической системы в начале 90-х годов обусловило значительную рецессию белорусской экономики. За 1992–1994 гг. ВВП снизился на 27%, производство промышленной продукции — на 22,4, сельского хозяйства — на 18,8; инвестиции в основной капитал упали на 46,3%. Сокращение объемов производства было вызвано снижением объемов внешнего и внутреннего спроса и медленной адаптацией производителей к новым ценовым пропорциям.

Данный период можно охарактеризовать как время пассивной структурной перестройки. Экономическая ситуация складывалась под воздействием, с одной стороны, пассивных факторов, обуславливающих, инерционное развитие экономики (сложившаяся структура диспропорций народного хозяйства, высокое ресурсопотребление, нерациональные расходы госбюджета), а с другой — активных, вызванных началом рыночных преобразований. Это был период хаотичных дискретных изменений, связанных с непоследовательными частичными реформами. Он характеризуется кризисными процессами — спадом производства, ростом инфляции, увеличением безработицы и падением уровня жизни. Структурные изменения стихийны: свертывание производства, понижение интенсивности хозяйственной деятельности из-за потери рынков сбыта, нерентабельности производства вследствие изменения ценовых пропорций, конкуренции со стороны иностранных производителей. К 1994–1995 гг. выпуск ряда видов продукции сократился до 10–20% к уровню 1990 г. Наибольший спад произошел в топливной промышленности, зависящей от импортируемой нефти, уменьшился объем производства в электроэнергетике, текстильной, легкой, пищевой промышленности, машиностроении.

Предприятия медленно приспосабливались к измененным «правилам игры», ориентируясь по-прежнему на рост объемов производства, увеличение запасов сырья и материалов, обращая мало внимания на анализ уровня и структуры спроса, возможности продажи своей продукции. Такая неадекватность поведения товаропроизводителей изменившимся условиям хозяйствования и ценовой ситуации явилась одной из причин нарастающих взаимных неплатежей и развития кризисной ситуации в финансово-кредитной сфере. Другой причиной явилось проведение политики мягких бюджетных ограничений, отсутствие приватизации и институциональных реформ.

Летом и осенью 1996 г. выходят нормативные документы, закладываю-

щие правовую основу последующего усиления роли государства в экономике. «Основные направления социально-экономического развития Республики Беларусь» и ряд других программных документов содержат положения о необходимости расширения функций и полномочий государства в области регулирования экономики. Начинается активное вмешательство и регулирование со стороны государства ценообразования, внешнеторговых операций, замедляется и приостанавливается приватизация и другие институциональные преобразования.

С 1997 г. в Беларуси реализуется экономическая политика инфляционного создания и государственного стимулирования совокупного спроса с целью экстенсификации темпов экономического роста. В качестве объектов экономического развития и государственных инвестиций, «точечной» эмиссионной поддержки отдельных предприятий государством были выбраны три приоритета: жилищное строительство, АПК и экспорт. Данная политика характеризовалась наличием дифференциации (множественности) валютных курсов, отсутствием свободного валютного рынка, административным регулированием цен, ростом государственных инвестиций, отрицательными процентными ставками, ростом бартера и запасов готовой продукции на складах. Однако прирост ВВП в 1997 г. составил 11,4%, в 1998 г. — 8,4, рост производства промышленной продукции, соответственно 18,8 и 12,4, инвестиций в основной капитал — 20 и 25% (табл. 1).

Таким образом начиная с 1997 г., экономический рост в Беларуси, несмотря на высокую инфляцию, приобретает достаточно устойчивый характер. Темпы роста промышленного производства оказываются даже более высокими, чем темпы роста ВВП. Данный рост производства достигался как экстенсивным, так и интенсивным путями.

Таблица 1

Динамика некоторых макроэкономических показателей

Годы	Показатели (в % к предыдущему году)				
	Валовой внутренний продукт	Продукция промышленности	Инвестиции в основной капитал	Экспорт	Индекс потребительских цен
1991	98,8	99,0	104	-	194,1
1992	90,4	90,8	71	-	1070,8
1993	92,4	90,6	85	83,5	1290,2
1994	88,3	85,4	89	85,2	2321,0
1995	89,6	88,3	69	187,5	809,3
1996	102,8	103,5	95	142,3	152,7
1997	111,4	118,8	120	123,9	163,8
1998	108,4	112,4	125	97,1	173,0
1999	103,4	110,3	92	82,9	393,7
2000	105,8	108,0	97	125,8	268,6

Источник: Данные Министерства статистики и анализа Республики Беларусь.

Экстенсивный рост предполагает либо вовлечение в экономику дополнительных ресурсов, либо «проедание» уже имеющихся, что в первую очередь относится к основным фондам предприятий, износ которых в промышленности превышает 60%. Удельный вес амортизационных отчисле-

ний в затратах на производство промышленной продукции сократился с 9,4% в 1990 г. до 1,4% в 1999 г.

В условиях высокой инфляции и множественности валютных курсов доходы предприятий могут носить рентный характер, то есть они могут быть не связаны с созданием *реальной добавленной стоимости*, от наличия которой и зависит способность предприятия к расширенному воспроизводству. Если в процессе производства не создается добавленная стоимость, то увеличение объемов производства финансируется либо за счет активов самого предприятия, либо за счет других субъектов бизнеса – потребителей, поставщиков, банков, государства. Предприятие может финансировать увеличение объемов производства за счет доходов от своей будущей деятельности, а работа предприятия при этом строится по принципу «финансовой пирамиды». В условиях высокой инфляции и административного регулирования этот процесс носит быстрый и неуправляемый характер. Но если добавленная стоимость не создается, то предприятие рано или поздно станет банкротом – в 2001 г. более 40% белорусских предприятий являются убыточными, в то время как в 2000 г. удельный вес убыточных предприятий составлял 23,4%.

Проблема экстенсивности белорусского экономического роста наиболее остро проявила себя в 2000 г., когда после выравнивания валютных курсов и исчезновения возможности получения «ренты» с разницы между реальным и официальным курсами цены на большинство товаров белорусского производства из-за высокой материало- и энергоемкости либо приблизились к мировому уровню, либо превысили его при более низком уровне конкурентоспособности.

Стоимостные характеристики ВВП существенно искажаются в результате распространения бартерных операций, особенно во внешней торговле, когда бартерная цена, отражающаяся в контрактах и официальной статистике, является более высокой, чем цена денежного рынка. Часть экономического роста в Беларуси объясняется деформацией статистических показателей из-за возникновения ценовых и курсовых диспропорций в условиях достаточно жесткого государственного регулирования экономики.

Экстенсивный путь в белорусском случае означает и привлечение административного потенциала государства. Во-первых, все эти годы планируемый рост объемов производства носил не просто индикативный, а *закондательно утвержденный* характер. Следует признать, что в стремлении обеспечить выполнение «плана» многие предприятия были вынуждены идти на целый ряд ухищрений, таких, как искажение статистической отчетности, заключение фиктивных сделок, работа «на склад» в конце года и т. п.

Во-вторых, экономический рост происходит в условиях административного регулирования потребительских цен и административного распределения ресурсов в экономике (прежде всего, в государственном секторе и отраслях, производящих социально значимые товары) на фоне искусственного стимулирования потребительского спроса в стремлении загрузить производственные мощности предприятий. В нормальной рыночной экономи-

ке цены устанавливает рынок, и уже исходя из этих *рыночных* цен формируются стоимостные показатели общественного производства. В белорусской экономике данный механизм перестает работать, так как цены во многих случаях зависят не от ситуации на рынке, а от государства (точнее, от интересов государственного чиновника).

Таким образом, давать какую-либо *объективную* оценку стоимостным макроэкономическим показателям в Беларуси будет несколько некорректно.

Регулирование цен зачастую носит формальный характер (так, темпы роста цен на так называемые «социально значимые товары» всегда существенно опережали индекс потребительских цен в целом по экономике) и скорее всего не оказывает значительного влияния на реальные параметры ВВП.

В то же время, административное распределение ресурсов действительно приводит к существенному искажению макроэкономических показателей, так как многие предприятия вынуждены приобретать ресурсы у государственных посредников по ценам, значительно превышающим реальные цены на белорусском рынке. Дополнительные деформации возникли в результате административного регулирования валютного рынка, искусственного удержания официального курса белорусского рубля и наличия т. н. «множественности» валютных курсов.

Однако влияние экстенсивных факторов не может в полной мере объяснить достигнутый рост, так как в большинстве случаев имел место рост производства в натуральных показателях, а значительная часть производимой продукции реализуется на экспорт уже по рыночным ценам.

Интенсивный экономический рост предполагает повышение эффективности экономики, которое достигается путем структурной перестройки экономики и реструктуризации предприятий.

В первом случае ресурсы перераспределяются от менее производительных предприятий и отраслей к более производительным. В этом случае возникают новые частные предприятия или расширяются предприятия, чья продукция удовлетворяет спрос, а старые неэффективные предприятия закрываются.

Во втором случае реструктуризация деятельности предприятий в соответствии с требованиями рынка предполагает внедрение новых и усовершенствование старых продуктов и производственных процессов, а также проведение организационных изменений на предприятии.

И структурная перестройка экономики, и реструктуризация являются взаимодополняющими процессами, стимулирующими рост ВВП. И тот, и другой путь предполагает необходимость определенного инвестирования. Однако если перераспределение ресурсов между отраслями и предприятиями не оказывает серьезного влияния на производительность труда, то реструктуризация является важнейшим фактором роста производительности труда и эффективности производства.

Действительно, следует отметить наличие определенных структурных изменений в экономике Беларуси (табл. 2, 3). Прежде всего, они выражаются в существенном (более чем в два раза) снижении доли сельского хозяй-

ства, которое традиционно для социалистической экономики имеет отрицательную добавленную стоимость, в структуре ВВП. Во-вторых, произошло существенное увеличение доли сферы услуг, где, как известно, добавленная стоимость обычно выше, чем в промышленности.

Таблица 2

Структура производства ВВП

	Удельный вес в ВВП по годам, %									
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Производство товаров	69,5	68,3	68,3	54,3	47,4	50,2	50,2	50,1	48	47,5
Производство услуг	27,9	28,9	28,6	47,9	49,9	43,4	40,2	38,3	39,9	40,8
Косвенно измеряемые услуги финансового посредничества	0	-1,5	-1,7	-8,4	-6,7	-3,4	-1,7	-1,5	-1,5	-2
Чистые налоги на продукты и на импорт	2,6	4,0	4,8	6,2	9,4	9,8	11,3	13,1	13,6	13,7
ВВП - Всего	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Таблица 3

Отраслевая структура ВВП (выборочные данные)

Отрасли народного хозяйства	Удельный вес отраслей в ВВП по годам, %									
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Промышленность	38,2	40,3	38,5	29,0	27,9	28,3	30,7	31,6	31,1	29,6
Сельское хозяйство	22,9	20,0	22,3	16,7	13,1	15,2	13,5	11,5	10,2	10,7
Строительство	7,8	7,5	7,0	7,9	5,6	5,5	4,9	6,1	6,0	6,2
Транспорт	5,5	4,3	7,4	11,2	10,7	10,4	9,4	9,2	8,3	10,3*
Связь	1,0	0,8	0,7	1,1	1,1	2,0	2,0	1,6	1,6	-
Торговля и общественное питание	3,5	4,6	4,9	8,8	10,1	7,7	7,8	8,0	8,7	9,9

* Транспорт и связь в сумме.

Источник: Данные Министерства статистики и анализа Республики Беларусь.

Отраслевая структура промышленности изменилась более значительно (табл. 4). Структурные сдвиги в промышленности связаны с падением объемов производства и удельных весов оборонного комплекса, промышленности строительных материалов, топливной и легкой промышленности и некоторым оживлением и ростом производства в жизнеобеспечивающих отраслях: черной металлургии, лесной, целлюлозно-бумажной, деревообрабатывающей и пищевой промышленности.

Таблица 4

Отраслевая структура промышленного производства

Отрасли промышленности	Удельный вес продукции отдельных отраслей промышленности в общем объеме производства, по годам, %									
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Электроэнергетика	2,6	3,1	7,7	14,6	15,6	13,8	11,3	11,8	9	8,2
Топливная промышленность	4,6	4,2	8,1	8	6,4	4,3	3,8	3,5	3,4	3,7
Черная металлургия	0,9	0,8	2	1,9	2,5	2,4	2,7	3,1	3,2	3,1
Химическая и нефтехимическая промышленность	9	7,2	11,6	12,4	13,8	14,3	12,9	13,3	13,5	14,5
Машиностроение и металлообработка	34,2	26,7	28	22,1	22,6	23,3	24,4	24,7	25,7	25,3
Деревообработка, лесная и целлюлозно-бумажная промышленность	4,4	4,8	4,6	4,5	4,6	5,3	5,6	5,7	6,2	6,4
Промышленность строительных материалов	3,7	3,8	4,9	5,7	4,6	5,1	4,5	4,8	4,7	4,5
Легкая промышленность	17,2	19,2	13,2	11,3	10,4	8	7,9	8,1	9,2	9,5
Пищевая промышленность	14,9	25	13,1	13,1	13,6	17	19	17,8	18,3	18,4

Источник: Данные Министерства статистики и анализа Республики Беларусь.

За период трансформации увеличилась доля отраслей, производящих сырье и материалы для дальнейшей переработки (химической промышленности, электроэнергетики, черной металлургии). В то же время снизилась доля отраслей, производящих конечный продукт, – машиностроения и легкой промышленности, несмотря на то, что именно в этих отраслях наблюдался более высокий рост производительности труда (табл. 5) и более низкий рост цен. Таким образом, структурная перестройка белорусской промышленности происходила не только под влиянием изменения эффективности тех или иных отраслей, но и в результате изменения относительных цен в стране. В ряде отраслей промышленности рост производства носит экстенсивный характер и не связан с ростом производительности труда.

Таблица 5

Трансформация и рост в промышленности

Отрасли промышленности	Индексы общего объема продукции в 1999 г., % (1990 г.=100%)	Индексы производительности труда в 1999 г., % (1990 г.=100%)	Индекс цен в 1999 г. (в раза к 1992 г.)	Удельный вес занятых в негосударственном секторе, %
Электроэнергетика	66	45	55 052	0,1
Топливная промышленность	37	21	168 141	17,6
Черная металлургия	139	95	65 041	11,1
Химическая и нефтехимическая промышленность	93	98	71 781	21,2
Машиностроение и металлообработка	117	187	45 082	36,2
Лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность	164	155	15 799	76,4
Промышленность строительных материалов	57	86	24 683	59,4
Легкая промышленность	101	160	20 199	71,9
Пищевая промышленность	107	91	Нет данных	63,4

Источник: Данные Министерства статистики и анализа Республики Беларусь.

В большинстве случаев более высокий рост производства и производительности труда и более низкий рост цен демонстрируют отрасли с более высоким удельным весом занятых в негосударственном (даже формально) секторе. Однако структурная перестройка экономики носит однонаправленный характер.

Во-первых, она происходит без развития серьезного частного сектора. По имеющимся оценкам, доля частного сектора в ВВП не превышает 9-12%. На долю предпринимательства в Беларуси приходится около 5% объема промышленной продукции, 30% – розничного товарооборота, 4% – инвестиций¹.

Данные национальных опросов показывают, что лишь 20–21% насе-

¹ По данным доклада министра предпринимательства и инвестиций на расширенной коллегии по итогам работы за 1999г.

ния принимает участие в частной предпринимательской деятельности. Более половины (57,4%) всех частных предприятий находится в столице. В структуре малых предприятий наибольший удельный вес занимают фирмы, занятые в торговле и общественном питании (51%), промышленности (17%), строительстве (11,4%). Около 80% произведенной продукции реализуется на внутреннем рынке, 14% – на рынках СНГ.

Официальная государственная политика носит ярко выраженный анти-предпринимательский характер. Сегодня в Беларуси действует более 30 000 нормативных документов, регламентирующих хозяйственную деятельность предприятий, из них 4 500 – в области налогообложения. Количество новых частных предприятий сокращается, в то время как до 1994 г. число зарегистрированных частных предприятий возрастало ежегодно на 75%–85%.

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

Реальный вклад частного сектора в формирование ВВП может оказаться значительно выше, если учесть размеры теневого оборота в частном секторе, который, по данным опроса предпринимателей, составляет 45–50% (в частной торговле – до 80%).

Во-вторых, несмотря на существование достаточно прогрессивного законодательства, в экономике реально не задействован механизм банкротства. Опыт стран Центральной и Восточной Европы показывает, что во многих случаях именно перемещение ресурсов в ходе банкротства бывших социалистических предприятий, когда на рынок капитала выбрасывается большое количество дешевых основных фондов, является одним из условий быстрого развития нового частного сектора.

В-третьих, в Беларуси отсутствует реальная приватизация. Всего за годы трансформации было реформировано 3 190 предприятий республиканской и коммунальной собственности. Если исходить из того, что пакет акций менее 25% не дает государству реальных полномочий по управлению, то в результате приватизационного процесса в Беларуси частными предприятиями стали 2 394 предприятия, большинство из которых – объекты малой приватизации.

В ходе приватизации было создано 520 открытых акционерных обществ. Лишь на 84 из них доля государства отсутствует, а менее 25% доля государства составляет на 81 акционерном обществе. Таким образом, действительно частными в ходе акционирования стали менее трети предприятий. На 48,4% акционерных обществ доля государства превышает 50%+1 акция, то есть эти предприятия фактически остались государственными. Еще на 20% акционерных обществ государство имеет блокирующий пакет акций. Лишь в первые годы переходного периода (1991–1994 гг.) прива-

тизация носила добровольный характер и приводила к положительным изменениям на предприятиях. После 1994 г. идея приватизации была дискредитирована и превратилась в принудительное акционирование предприятий.

Не проведена малая приватизация, то есть приватизация предприятий розничной торговли, общественного питания и бытового обслуживания населения. По оценке Международной финансовой корпорации, доля приватизированных объектов достигла 70% в торговле, 51% в общественном питании и всего 36% в бытовом обслуживании.

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

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

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

Тем не менее, даже в условиях отсутствия соответствующей идеологической установки, в 1991–1992 гг. произошла относительно быстрая приватизация наиболее эффективных предприятий, во главе которых стояло достаточно прогрессивное руководство. Помимо естественного энтузиазма по поводу реформ, эта группа руководителей руководствовалась возможностью ухода от государственного вмешательства в управление предприятием, перспективами привлечения иностранных инвестиций и более активного освоения внешних рынков.

К 1993–1994 гг. приватизация «прогрессивной» части предприятий, основанная на энтузиазме руководителей, закончилась и пришло понимание того, что для самостоятельной работы, в условиях зарождающейся конку-

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

По причинам политического и социального давления государство продолжает проводить политику избирательного взятия на поруки промышленных предприятий на основе компромиссов между экономическими, политическими и социальными целями. Государство прямо или косвенно финансирует «важные» предприятия из-за их социального и политического веса, а также из-за представлений о возможном системном воздействии, при этом противоположным образом влияя на менее «важные» предприятия, которые не имеют такого «веса». Исторически отношения между центром и предприятиями были основаны на переговорах и просьбах, при этом государство не имело достаточной информации о ситуации на самих предприятиях. Руководители предприятий торгуются с правительством за прямые или косвенные субсидии и льготы, базируясь на размерах и «важности» предприятий, в силу того, что государству обычно вообще не удается обусловить предоставление помощи жесткими рамками.

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

Парадоксальность ситуации заключается в том, что, несмотря на отсутствие реальных реформ в экономике, на уровне предприятий происходит скрытая трансформация, которая выражается как в изменении стратегий поведения предприятий, так и в изменении мотиваций и системы ценностей руководителей. Исследования, проведенные по результатам опроса про-

мышленных предприятий, показывают, что у руководителей формально приватизированных предприятий на первом месте находятся долгосрочные перспективы развития предприятия, у руководителей государственных предприятий — краткосрочные интересы и поддержание текущего статус-кво, когда отношения с потребителем уступают место отношениям с властью (Пукович (2000)). В отличие от формально приватизированных предприятий оценочные установки руководителей государственных предприятий скорее соответствуют формам и методам управления централизованной плановой экономики, чем требованиям и задачам современной деловой среды. По результатам исследований отчасти можно судить об «успехе» или «неуспехе» формальной приватизации в Беларуси. На 16,5% опрошенных приватизированных предприятиях происходят изменения, которые более характерны для государственных предприятий, а это значит, что приватизация на таких предприятиях не привела к каким-либо изменениям в стратегии. С другой стороны, 9,24% государственных предприятий демонстрируют формы поведения, характерные для приватизированного сектора.

3. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Реструктуризация предприятий требует создания организационных структур и систем управления для повышения как операционной, так и административной эффективности. Важным компонентом процесса реструктуризации являются инвестиции в машины и оборудование, в разработку и внедрение новой продукции. В среднесрочной и долгосрочной перспективе предприятиям потребуется капитал — как собственные средства, так и долгосрочные кредиты — для финансирования модернизации. Получат ли предприятия эти средства, будет зависеть большей частью от жизнеспособности системы коммерческих банков, от роста и жизнеспособности рынков капитала и в не менее важной степени — от желания иностранных инвесторов вкладывать средства в экономику. Иностранные инвесторы должны принести с собой лучшую управленческую практику, современную технологию, доступ к рынку и капитал для финансирования машин и оборудования.

Процесс реструктуризации неизбежно потребует установления жестких бюджетных ограничений для промышленных предприятий, сокращения субсидий, односторонних трансфертов и «мягких» кредитов предприятиям, четкого определения процедур выхода или условий, содействующих развитию конкуренции и либерализации цен, и т.д.

Мы различаем активную, или операционную, и пассивную, то есть юридическую и (или) финансовую реструктуризацию. Активная реструктуризация предусматривает, в числе прочего, замену устаревшего оборудования, освоение новых рынков, закрытие или, наоборот, расширение предприятий. Фактически это означает индивидуальную постановку диагноза и «лечение» для каждого предприятия. Пассивная реструктуризация, с другой стороны, означает применение достаточно общих подходов, применимых ко

всем (или почти всем) предприятиям и способных принести быстрый краткосрочный эффект.

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

Однако в случае Беларуси мы можем увидеть, что в условиях, когда приватизация предприятия невыгодна, государственные предприятия начинают под давлением государства и растущей конкуренции осуществлять активные реструктуризационные мероприятия, такие, как обновление и повышение качества существующей продукции, освоение новой, обучение персонала, совершенствование организации труда и усиление дисциплины. Удельный вес руководителей государственных предприятий, отметивших такие мероприятия, по некоторым позициям выше, чем среди руководителей приватизированных предприятий (Приложение А, табл. А-1).

С другой стороны, среди приватизированных предприятий выше удельный вес тех предприятий, которые, хотя уже и реализовали активные реструктуризационные мероприятия, продолжают осуществлять активную стратегию (Приложение А, табл. А-2). Для приватизированных предприятий актуальной остается финансовая реструктуризация, связанная, прежде всего, с избавлением от излишних активов и нерентабельной продукции.

Одно из устоявшихся мнений гласит, что реструктуризация приватизированных предприятий связана с сокращением численности работающих. Результаты исследования показывают, что среди государственных предприятий выше доля тех, которые сократили часть работников или планируют это сделать, чем среди приватизированных (Приложение А, табл. А-1). Однако среди приватизированных предприятий выше удельный вес тех, кто отметил в качестве планируемых либо находящихся в состоянии реализации мероприятия по сокращению социальных расходов. Такое различие связано с тем, что государственные предприятия осуществляют сокращение расходов на социальную сферу ранее, чем приватизированные.

Политика в области персонала для приватизированных предприятий выражается не в сокращении численности работающих, а в изменении структуры занятости и организационной структуры (Приложение А, табл. А-2). Приватизированные предприятия в настоящее время более активно осуществляют обучение персонала, совершенствование организации труда, изменение системы оплаты и мотивации, мероприятия по усилению трудовой дисциплины.

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

Следует отметить, что около трети предприятий (29,4%) вообще не осуществляло реструктуризационных мероприятий (табл. 6). В настоящее время более 80% предприятий уже занято реализацией активных стратегий. Осуществлять активную реструктуризацию планирует 83,5% предприятий, а уже реализовали те или иные активные мероприятия – 43,6%. Мероприятия по пассивной реструктуризации планирует осуществлять 55,5% предприятий, а уже реализовали – 57,6%.

Таблица 6

Реализация реструктуризации предприятий, % от выборки

Мероприятия по реструктуризации	Вся выборка	Приватизированные предприятия	Государственные предприятия
Не планируются	7,80	6,86	8,62
Не планируются	9,17	8,82	9,48
Не планируются	29,36	31,37	27,59

Источник: Собственные расчеты по данным опроса руководителей предприятий.

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

Особенностью реструктуризации в Беларуси является тот факт, что она была проведена не только в отсутствие реального частного собственника, но и в условиях мягких бюджетных ограничений, когда у руководства отсутствуют финансовые и правовые стимулы повышать эффективность функционирования предприятия.

Таблица 7

Наиболее важные для предприятия источники новых финансовых ресурсов (% ответов, указавших на данный источник)

Наименование источников	Вся выборка	Приватизированные предприятия	Государственные предприятия
Продажа оборудования, сооружений и запасов	8,2	4,85	11,21
Сдача в аренду оборудования и помещений	19,6	16,50	22,41
Прибыль от реализации продукции	89,5	89,32	89,66
Прибыль от внедрения новой продукции	38,4	38,83	37,93
Дотации, субсидии	11,4	12,62	10,34
Продажа долей, эмиссия акций	1,8	3,88	0,00
Просроченная задолженность	7,3	11,65	3,45
Льготы и преференции со стороны государства	12,8	13,59	12,07
Банковские кредиты	35,2	40,78	30,17
Другие ответы	3,2	5,83	0,86

Источник: Собственные расчеты по данным опроса руководителей предприятий.

По мнению подавляющего большинства руководителей (89,5%), наиболее важным источником финансовых ресурсов является прибыль от реализации продукции, 38,4% руководителей в качестве важного источника также рассматривают прибыль от внедрения новой продукции, что

свидетельствует о достаточно высокой инновационности предприятий (табл. 7).

Банковские кредиты в качестве важного источника финансовых ресурсов рассматривают 35,2% руководителей, при этом данный источник является более важным для руководителей приватизированных предприятий.

Важно отметить, что продажу долей и эмиссию акций в качестве важного источника новых финансовых ресурсов рассматривает менее 4% приватизированных предприятий, что обусловлено неразвитостью институтов фондового рынка и в первую очередь формальным характером проведенной приватизации.

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

К первой группе относятся продажа активов, что отметили 8,2% опрошенных Э и сдача активов в аренду (19,6%). При этом продажа и сдача активов в аренду являются более важным источником для государственных, а не для приватизированных предприятий, которые осуществили финансовую реструктуризацию либо в процессе приватизации, либо сразу после нее. Косвенно это свидетельствует о более эффективном использовании активов в приватизированном секторе, где они пока являются «производительным ресурсом», а не «балластом» и у предприятий просто отсутствует необходимость от них избавляться. Если исходить из того, что даже в условиях белорусской экономики банки все-таки более склонны кредитовать более эффективные предприятия, то эта гипотеза хорошо согласуется с тем фактом, что для приватизированных предприятий банковский кредит как источник новых финансовых ресурсов более важен, чем для государственных.

Ко второй группе источников относятся дотации, субсидии, просроченная задолженность, льготы и преференции со стороны государства (льготные кредиты, бюджетное финансирование, таможенные, налоговые льготы и т.п.). Дополнительные расчеты (табл. 8) показали, что те или иные источники финансовых ресурсов, связанные с мягкими бюджетными ограничениями, рассматривают в качестве важных 27,9% руководителей, в том числе 33,0% руководителей приватизированных предприятий и 23,3% руководителей государственных предприятий. Это можно объяснить тем, что для государственных предприятий эти источники не являются источниками новых финансовых ресурсов, а скорее всего являются традиционным источником «финансовой подпитки».

В целом практически половина опрошенных предприятий (49,1%) в 1998–1999 гг. пользовалась различными льготами и преференциями со стороны государства без видимых различий между приватизированными и государственными предприятиями. Наиболее распространенными формами поддержки предприятий (табл. 9) являются льготное кредитование (льготные кредиты получали 32,1% опрошенных предприятий), дотации и субсидии (в сумме 20,2% предприятий) и льготы по уплате налогов, которыми пользовались 17,4% предприятий. При этом в большинстве случаев среди прива-

Таблица 8

Мягкие бюджетные ограничения в отраслях промышленности (в %)

Отрасль промышленности	Доля руководителей, рассматривающих мягкие бюджетные ограничения как наиболее важный источник новых финансовых ресурсов	Доля предприятий, имеющих льготы и преференции со стороны государства
Топливная	–	66,7
Химическая и нефтехимическая	25,0	25,0
Машиностроение и металлообработка	32,8	46,6
Лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная	19,2	44,4
Строительных материалов	25,0	58,3
Легкая	30,0	46,3
Пищевая	27,6	54,2
Другие отрасли	28,6	57,1
В целом по выборке	27,9	49,1

Источник: Собственные расчеты по данным опроса руководителей предприятий.

Таблица 9

Льготы и преференции со стороны государства (распределение предприятий, %)

Виды льгот	Вся выборка	Приватизированные предприятия	Государственные предприятия
Льготные кредиты	32,1	30,0	33,9
Субсидии	5,5	4,0	6,8
Дотации	14,7	18,0	11,9
Целевое финансирование из бюджета	13,8	14,0	13,6
Таможенные льготы	6,4	6,0	6,8
Льготы по уплате налогов	17,4	20,0	15,3
Льготы по продаже валютной выручки	14,7	16,0	13,6
Списание или пролонгация задолженности перед бюджетом	11,9	14,0	10,2
Другие льготы и преференции	21,1	20,0	22,0

Источник: Собственные расчеты по данным опроса руководителей предприятий.

тизированных предприятий больше доля предприятий, которые в той или иной форме получали поддержку со стороны государства.

Опыт стран Центральной и Восточной Европы показывает, что соотношение должно быть обратным: государственные предприятия обычно работают в более мягких бюджетных условиях. В определенном смысле это может свидетельствовать о более высокой мотивации и мобильности менеджмента приватизированных предприятий, который стремится к своеобразной «максимизации возможностей» в поисках источников дополнительной ренты (Lieberman (1994)). В целом такая ситуация характерна для большинства переходных стран с «частичными» реформами (Гайдар (2000)).

Особенностью случая Республики Беларусь является тот факт, что предприятия, имеющие льготы, проводят реструктуризацию более активно, чем предприятия, работающие в условиях жестких бюджетных ограничений. Так, какие-либо мероприятия по реструктуризации уже реализовали 74,8% предприятий, имеющих преференции со стороны государства и 66,7% предприятий, которые льгот и преференций не имеют.

В отраслевом разрезе (табл. 8) картина достаточно однородна – скорее всего в Беларуси отсутствуют ярко выраженные «отрасли – искатели ренты». На общем фоне выделяется деревообработка, где источники финансовых ресурсов, связанные с мягкими бюджетными ограничениями, рассматривает в качестве важных всего 19,2% руководителей. Также выделяется химическая и нефтехимическая промышленность, где льготами со стороны государства пользовались всего 25% предприятий, что фактически в два раза меньше, чем в других отраслях (скорее всего эта отрасль сама по себе финансирует белорусское государство, а не получает от него какие-либо льготы).

Можно напомнить, что в социалистической экономике государственные предприятия являлись поставщиком целого ряда социальных услуг: культурных, бытовых, здравоохранения, отдыха, образования и т.п. Затраты, связанные с содержанием и эксплуатацией объектов социальной инфраструктуры, отрицательно сказываются на эффективности функционирования предприятий. В странах Центральной и Восточной Европы промышленные предприятия в процессе приватизации достаточно быстро избавлялись от этих излишних активов (Ellerman (1994)).

Однако в условиях Беларуси этот процесс носит обратный характер (табл. 10). На приватизированных предприятиях сокращение объектов социальной инфраструктуры затронуло в основном жилищный фонд и детские дошкольные учреждения. Среди приватизированных предприятий достаточно существенно увеличилась доля предприятий, имеющих в своем распоряжении спортивные объекты, объекты здравоохранения, столовые и кафе. В целом нельзя сказать, что в процессе приватизации белорусские предприятия проводили реструктуризацию своих активов и избавлялись от «балласта».

С другой стороны, в исследуемой выборке среди государственных предприятий меньше, чем среди приватизированных, доля предприятий, которые имеют те или иные объекты социальной инфраструктуры. Более того, именно государственные предприятия, чьи руководители не имели долгосрочной мотивации, более активно избавлялись от так называемого социального культабита.

Чем можно объяснить этот факт, который скорее всего является исключением из восточноевропейской практики?

Во-первых, отсутствует внутренняя конкуренция, которая стимулирует сокращение издержек.

Во-вторых, в Беларуси заработная плата на большинстве промышленных предприятий, независимо от формы собственности, жестко ограничивается и слабо дифференцирована. Поэтому более высокие социальные расходы могут рассматриваться как стимулы к более эффективному труду – это своеобразный инструмент «привязки» работников к своему рабочему месту.

Еще одна особенность реструктуризации в Беларуси – она прошла без участия иностранных инвесторов. Данные опроса показывают, что иностранные инвесторы

Таблица 10

Наличие объектов социальной инфраструктуры (в % от выборки)

Наименование объектов социальной инфраструктуры	Приватизированные предприятия		Государственные предприятия	
	в 1994 г.	в настоящее время	в 1994 г.	в настоящее время
Столовая, кафе	81,2	85,1	77,4	67,9
Дом отдыха, пансионат	35,6	37,6	27,4	23,6
Дом культуры, клуб	31,7	33,7	27,4	26,4
Объекты просвещения	15,8	16,8	11,3	9,4
Жилищный фонд	67,3	56,4	57,5	49,1
Спортивные объекты	26,7	35,6	19,8	27,4
Объекты здравоохранения	35,6	38,6	34,0	36,8
Ясли, детский сад	46,5	42,6	41,5	29,2

Источник: Собственные расчеты по данным опроса руководителей предприятий.

ранные инвесторы участвовали в приватизации всего 9% предприятий; совместные предприятия созданы лишь на 10,5% всех опрошенных предприятий.

Что же вынуждает белорусские предприятия, в условиях наличия многочисленных льгот и преференций со стороны государства даже для формально негосударственных предприятий, проводить столь активную реструктуризацию? Можно дать несколько объяснений этому довольно парадоксальному явлению.

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

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

До недавнего времени эти предприятия функционировали в такой экономической среде, которая была в значительной степени закрыта от конкурирующего влияния передовых рыночных экономик. Главным побудительным мотивом были увеличение производственных мощностей и рост объемов производства. Незначительное внимание уделялось вопросам прибыльности, эффективности, производительности, или, другими словами, тому, что в целом определяют как конкурентоспособность. С началом реформ в сторону рыночной экономики руководители предприятий оказались полностью не подготовлены к столкновению с трудностями или дисциплиной, которую конкуренция накладывает на предприятия.

Белорусские промышленные предприятия оказались «меж двух огней». С одной стороны, активных действий требует возрастающая конкуренция со стороны российских производителей, вытесняющих белорусскую про-

дукцию не только с рынка России, но и с собственного рынка в Беларуси. С другой стороны, без активных действий и вступления в конкурентную борьбу для увеличения продаж на российском, украинском или европейских рынках, где действуют правила рынка, а не плановые предписания белорусского правительства, невозможно обеспечить улучшение показателей, которое в административном порядке требуется от предприятий со стороны государства.

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

Отказ от идеологической установки на проведение реформ и соответствующая экономическая политика получили поддержку среди довольно большого количества руководителей государственных (да и приватизированных) предприятий — они понимали, что работать в новых условиях не смогут и при сохранении курса реформ им придется расстаться с руководящим креслом. Поэтому новая экономическая политика имела под собой благодатную почву — **многие руководители с облегчением начали работать в понятных и знакомых условиях социалистической плановой экономики**. И если некоторое время приватизация шла просто по инерции, то в 2000 г. не приватизировано практически ни одного предприятия.

Ситуация с реструктуризацией хорошо отражает общую ситуацию в экономике и говорит о том, что некоторые предприятия, особенно приватизированные в самом начале 90-х гг., вышли на «второй круг» реструктуризации: если ранее они были вынуждены активно приспосабливаться к условиям рынка, то сейчас им необходимо опять вырабатывать формы поведения, адекватные требованиям централизованной экономики.

Если в странах Центральной и Восточной Европы и некоторых странах бывшего СССР создание институтов рынка прошло достаточно быстро, то в нашей стране переходный период принял некую гипертрофированную и затяжную форму: мы имеем нечто, что уже нельзя назвать социалистическим плановым хозяйством, но и переходной в общепринятом смысле (EBRD (1999)), а тем более рыночной эту экономическую систему можно называть с большим трудом. Другими словами, мы можем с уверенностью сказать, что идет некий процесс трансформации, и никто не может сказать, какие конкретные очертания эта экономическая система может принять в будущем.

Перед бизнесом встает задача приспособления к своей внешней среде, что требует, с одной стороны, изменения стратегии поведения на рынке, а с другой — изменения внутренних переменных организации, в том числе таких, как квалификация ведущих управляющих, климат (культура отношений) внутри предприятия, структура власти, методы управления и организационная структура, организаторские способности управленческого персонала.

Это достаточно важный момент, так как в случае Беларуси мы не всегда

Таблица 11

Доминирующие формы поведения предприятий

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

Источник: Собственные расчеты по данным опроса руководителей предприятий.

можем использовать общепринятую точку зрения и рассматривать реструктуризацию как некий процесс приспособления к рыночной экономике; с точки зрения нашей страны реструктуризация — это «приспособление бизнеса к тому, что есть»².

Ниже мы постараемся выделить общие стратегии, которые в целом характеризуют поведение промышленных предприятий (Пукович (2000)). Для решения этой задачи была применена процедура кластерного анализа, в ходе которой были выделены 4 группы предприятий (табл. 11), для каждой из которых характерна своя стратегия, представляющая собой доминирующую форму поведения в группе:

- регрессивная стратегия;
- стратегия сохранения status quo;

² Спасибо за определение П. Козаржевскому, эксперту CASE, Варшава.

- стратегия интенсивного роста;
- стратегия экстенсивного роста³.

Таблица 12

Экономические характеристики кластеров на 01.01.2000 г.

	Регрессивная стратегия	Стратегия сохранения status quo	Стратегия интенсивного роста	Экстенсивная стратегия
Средняя численность работающих, чел.	1019	974	1073	1945
Среднее значение коэффициента ликвидности	1,32	1,75	1,76	1,23
Удельный вес предприятий с допустимым уровнем ликвидности, %	12,8	35,6	31,7	16,7
Рентабельность основных и оборотных средств, %	26,46	43,25	40,31	35,66
Рентабельность продаж, %	5,08	11,15	10,71	7,40

Источник: Собственные расчеты по данным опроса руководителей предприятий.

Для 17,6% предприятий характерна **регрессивная стратегия**, которая связана со снижением показателей работы и ухудшением ряда характеристик внутренней среды. Предприятия этой группы имеют наиболее низкие показатели ликвидности и рентабельности (табл. 12). Более 80% руководителей этой группы оценили экономическую ситуацию на предприятии как плохую, почти 85% отметили, что ситуация на предприятии в различной степени ухудшилась. Руководители этой группы отличаются самым высоким уровнем пессимизма – 35,9% опрошенных отметили, что в ближайшие 2–3 года деятельность предприятия будет сужаться либо ему будет грозить банкротство (табл. 13).

Практически для половины промышленных предприятий (49,5%) характерна **стратегия сохранения status quo**. Предприятия этой группы обеспечивают рост объемов производства и продаж за счет расширения ассортимента и повышения производительности труда и могут позволить себе повышать заработную плату. На первый взгляд – это лучшие предприятия в экономике. Высокая рентабельность, высокая ликвидность, устойчивые позиции на рынке и стабильность производства – это лишь не полный перечень позитивных характеристик предприятий в этой группе.

Однако ключевая идея этой стратегии – ничего не менять и не предпринимать активных действий, что в условиях Беларуси наилучшим образом позволяет предприятию и руководству сохранить свое положение. Учитывая, что обеспечение роста производства часто доводится до предприятий в административном порядке, то именно этот рост и находится в основе сохранения status quo: руководители делают только то, что от них требуется «сверху» и стремятся при этом проявлять минимум активности. В этой группе предприятий самые высокие показатели ликвидности и рентабель-

³ В некоторых случаях по тексту авторы используют термины: стратегия status quo, интенсивная и экстенсивная стратегии соответственно.

Таблица 13

**Оценка руководителями
ситуации на предприятии в различных кластерах (в % от выборки)**

	Регрессивная стратегия	Стратегия сохранения status quo	Стратегия интенсивного роста	Экстенсивная стратегия
Как вы оцениваете нынешнюю экономическую ситуацию на предприятии?				
Хорошо	2,6	17,3	31,3	
Ни хорошо, ни плохо	15,4	58,2	35,8	33,3
Скорее плохо	51,3	17,3	25,4	50,0
Очень плохо	30,8	6,4	7,5	16,7
Затрудняюсь ответить		0,9		
В какую сторону изменилась экономическая ситуация на предприятии?				
Значительно улучшилась		0,9	19,7	
Немного улучшилась	7,7	27,3	48,5	66,7
Не изменилась	7,7	24,5	4,5	16,7
Немного ухудшилась	23,1	27,3	18,2	
Значительно ухудшилась	61,5	15,5	7,6	16,7
Затрудняюсь ответить		4,5	1,5	
Каковы перспективы предприятия на ближайшие 2-3 года?				
Существуют большие возможности развития		3,7	10,6	16,7
Существуют определенные возможности развития	48,7	56,0	68,2	50,0
Ситуация на предприятии не изменится	10,3	22,9	13,6	33,3
Деятельность предприятия будет сужаться	30,8	6,4	3,0	
Предприятию будет грозить банкротство	5,1	1,8	1,5	
Затрудняюсь ответить	5,1	9,2	3,0	

Источник: Собственные расчеты по данным опроса руководителей предприятий.

ности, что с формальной точки зрения делает позиции руководителей наиболее устойчивыми с точки зрения государства и позволяет менеджерам таких предприятий, даже не будучи собственниками, достаточно легко отстаивать свои интересы, являясь, по сути, единственными реальными хозяевами как приватизированных, так и государственных предприятий. Это группа предприятий, которая руководствуется только краткосрочными интересами. Мотивации менеджмента связаны с откачиванием ресурсов с предприятий и максимизацией личной ренты.

Особенности этой группы предприятий (а точнее, психологию менеджеров предприятий в этой группе) очень тонко отражает оценка руководителями экономической ситуации: более половины (58,2%) оценили ее как «ни хорошо, ни плохо (бывает по-разному)», а количество руководителей, оценивших ситуацию как «хорошо» либо как «плохо», совпадает и составляет 17,3%. Более половины руководителей (54,6%) отметили, что ситуация на предприятии либо «немного улучшилась», либо «немного ухудшилась».

Проблема заключается в том, что при переходе к рыночной экономике эти предприятия необходимо будет реструктуризировать. Часть из них наверняка обанкротится или их вынуждены будут ликвидировать, продав жизнеспособные активы или осуществив слияние с другими фирмами.

Маловероятно, что руководители предприятий начнут реструктуризацию до тех пор, пока политические силы и окружающая среда не вынудят их предпринять ответные действия.

Для трети предприятий (30,2%) характерна **стратегия интенсивного роста**, достигаемого как за счет расширения ассортимента и повышения производительности труда, так и за счет расширения мощностей и найма новых работников. В основе этой стратегии также лежат качественные улучшения в менеджменте предприятия, которые позволяют улучшать основные финансовые показатели, такие, как прибыль, рентабельность, задолженность и заработная плата. Скорее всего данная стратегия во многом формируется под влиянием достаточно жесткой конкурентной среды.

Это группа предприятий, которые возглавляются руководителями с достаточно сильной внутренней мотивацией, своеобразными «отличниками», которые скорее всего будут хорошо работать в любых экономических условиях, будь то социализм, капитализм либо переходная экономика. Для этой группы предприятий характерен самый высокий уровень оптимизма: 31,3% руководителей оценили экономическую ситуацию как хорошую, а 68,2% руководителей отметили, что ситуация на предприятии в различной степени улучшилась, и только в этом кластере присутствует достаточно крупная группа руководителей (19,7%), которая считает, что ситуация на предприятии улучшилась значительно. Лишь 4,5% руководителей в этой группе считают, что в будущем деятельность предприятия будет сужаться либо оно станет банкротом.

Последнюю и самую малочисленную группу (2,7%) составляют предприятия с **экстенсивной стратегией**. В основе успеха этой стратегии лежит не повышение эффективности предприятия, а поддержание хороших отношений с властью, что позволяет привлекать все новые и новые кредиты, которые идут не на расширение мощностей и ассортимента, а на выплату заработной платы растущему в численности персоналу. В условиях снижения рентабельности и производительности единственным способом обеспечения роста производства является вовлечение все новых и новых ресурсов. А так как ресурсы не безграничны и имеют тенденцию к сокращению, то не случайно, что эта стратегия доступна только для небольшой группы преимущественно крупных государственных предприятий. На приватизированных предприятиях в этом кластере доля государства составляет в среднем 90%, при этом все из них приватизированы после 1999 г., когда приватизация предприятий превратилась в простую формальность.

Средняя численность работающих на предприятиях этой группы примерно в 2 раза превышает среднюю численность работающих на предприятиях в остальных кластерах. В эту группу попали предприятия электроэнергетики, стекольной и текстильной отраслей, а также находящиеся в регионах крупные пивоваренные предприятия. Вопреки первоначальным гипотезам, в этом кластере не оказалось промышленных гигантов из числа предприятий машиностроения.

Это предприятия, которые стремятся обеспечивать рост объемов произ-

водства в любых условиях и любой ценой, несмотря на ситуацию на рынке и внутри предприятия (что во многом объясняет достаточно высокий уровень оптимизма руководителей в этой группе). 67% предприятий в этой группе отметили рост объемов производства, а 83% – рост объемов реализации. Однако в действительности в этой группе находятся предприятия в наиболее тяжелом финансовом положении; средний коэффициент ликвидности является самым низким из всех кластеров и составляет всего 1,23 при минимально допустимом уровне 1,7. Показатели рентабельности также ниже, чем в других кластерах, однако они выше, чем у предприятий с регрессивной стратегией, так как последние осуществляют более активную инвестиционную политику. Отягощенные кредиторской задолженностью, предприятия с экстенсивной стратегией более 40% своих финансовых ресурсов тратят на погашение долгов, и лишь 13% ресурсов инвестируют в машины и оборудование, что даже ниже, чем у предприятий с регрессивной стратегией. Так же, как и предприятия с регрессивной стратегией, предприятия этой группы являются активными «потребителями» льгот и преференций со стороны государства. 66,7% руководителей предприятий с экстенсивной стратегией считают, что их продукция пользуется спросом благодаря высокому качеству и даже при увеличении цены спрос на нее не изменится. Это значит, что, получая финансовую поддержку со стороны государства, они не озабочены созданием добавленной стоимости и могут устанавливать цены на продукцию даже ниже ее реальной стоимости, что позволяет им оставаться на рынке в самых жестких (по сравнению с другими кластерами) конкурентных условиях. Существование таких предприятий во многом обусловлено тем, что они имеют относительно высокое качество выпускаемой продукции и стабильные рынки сбыта, а государство считает, что эти предприятия по каким-то причинам просто-напросто нужны стране, экономике, региону и т. п.

Рассмотрим характеристики остальных кластеров более подробно с точки зрения конкурентоспособности предприятий, мягких бюджетных ограничений, инвестиционной политики, реструктуризации и трансформации отношений собственности.

Самым низким уровнем конкурентоспособности (табл. 14) характеризуются предприятия с регрессивной стратегией, чья продукция, даже несмотря на не очень жесткую конкуренцию, в 50% случаев продается благодаря более низким ценам. Лишь 13,9% руководителей отметили, что продукция их предприятий пользуется спросом благодаря высокому качеству. С другой стороны, 32,4% менеджеров считают, что спрос на продукцию значительно сократится уже при увеличении цены всего на 10%. Таким образом, эти предприятия практически исчерпали резервы конкурентных преимуществ по цене, что из-за неумелого менеджмента и привело к ухудшению в функционировании предприятий.

Как следствие низкой конкурентоспособности, предприятия с регрессивной стратегией имеют низкую ритмичность производства – четверть предприятий (25,6%) в 1998–1999 гг. были вынуждены полностью остано-

Конкурентоспособность предприятий в различных кластерах

	Регрессивная стратегия	Стратегия сохранения status quo	Стратегия интенсивного роста	Экстенсивная стратегия
Среднее количество конкурентов (по оценкам руководителей)				
На внутреннем рынке	3,18	2,93	3,43	3,50
На внешнем рынке	4,00	3,52	4,47	5,00
Почему продукция предприятия пользуется спросом (в % от выборки)?				
Благодаря низкой цене	50,0	36,7	49,3	16,7
Благодаря высокому качеству	13,9	39,4	38,8	66,7
Потому, что спрос на нее превышает предложение	11,1	11,9	3,0	
Потому, что предприятие — монополист	16,7	7,3	3,0	16,7
Другое	8,3	4,6	6,0	
Как изменится спрос на основную продукцию, если ее реальная цена увеличится на 10% (в % от выборки)?				
Не изменится	35,1	50,0	35,8	66,7
Незначительно сократится	24,3	29,1	55,2	16,7
Значительно сократится	32,4	20,0	7,5	
Продукцию не будут покупать	2,7		1,5	16,7
Другое	5,4	0,9		
Были ли на предприятии в 1998-1999 гг. вынужденные остановки производства (в % от выборки)?				
Полная остановка	25,6	3,6	1,5	
Остановка некоторых подразделений	79,5	43,6	47,8	66,7
Нет	15,4	53,6	52,2	33,3

Источник: Собственные расчеты по данным опроса руководителей предприятий.

ливать производство (в других кластерах этот показатель не превышает 5%), 79,6% – останавливали некоторые подразделения.

Предприятия с интенсивной стратегией находятся в более жестких конкурентных условиях. В половине случаев (49,3%) они также продают свою продукцию благодаря низким ценам, однако устойчивость на рынке у предприятий со стратегией интенсивного роста самая высокая – 91% руководителей считает, что при увеличении цены на 10% спрос на нее либо не изменится, либо сократится незначительно.

Предприятия со стратегией сохранения status quo имеют практически такие же устойчивые позиции на рынке. Об этом свидетельствует достаточно низкая чувствительность спроса на продукцию этих предприятий к цене – 50% руководителей в данной группе считает, что увеличение реальной цены на 10% не приведет к изменению спроса и ни один руководитель не считает, что такое увеличение цены приведет к тому, что продукцию перестанут покупать. Однако устойчивость рыночных позиций обусловлена не активной стратегией, а достаточно низким уровнем конкуренции, с которым сталкиваются предприятия. В среднем число конкурентов, с которыми сталкиваются предприятия этой группы, ниже (иногда значительно), чем в других кластерах.

Успех предприятий со стратегией интенсивного роста во многом обусловлен успехом этих предприятий на внешних рынках, особенно на рынке России (табл. 15). Всего 11,3% предприятий этой группы не экспортируют свою продукцию на российский рынок, а 50% отметили, что в 1998–1999 гг. экспорт в Россию возрос.

Таблица 15

Изменение экспорта (распределение предприятий в кластерах, %)

Направление/динамика экспорта	Регрессивная стратегия	Стратегия сохранения status quo	Стратегия интенсивного роста	Экстенсивная стратегия
В Западные страны (США, Европа, Канада и т. п.)				
Отсутствует	80,6	70,7	62,5	40,0
Возрос	2,8	4,0	8,9	40,0
Снизился	5,6	7,1	10,7	
В Россию				
Отсутствует	27,0	15,4	11,3	
Возрос	18,9	16,3	50,0	60,0
Снизился	24,3	16,3	14,5	20,0

Источник: Собственные расчеты по данным опроса руководителей предприятий.

Многие предприятия с регрессивной и экстенсивной стратегиями существуют, скорее всего благодаря мягким бюджетным ограничениям – соответственно 64,1 и 66,7% из них имеют различные льготы и преференции со стороны государства, а 35,9 и 33,3% соответственно рассматривают различные льготы и просроченную задолженность как наиболее важный источник финансовых ресурсов (табл. 16).

В наименьшей степени льготы и преференции со стороны государства используют руководители предприятий со стратегией интенсивного роста – 38,8%; это преимущественно льготные кредиты и льготы по уплате налогов.

Показательно, что среди предприятий со стратегией сохранения status quo наиболее «популярны» льготы, позволяющие руководству увеличить собственную ренту, т. е. связанные с поступлением на предприятия и дальнейшим свободным перераспределением финансовых ресурсов, – льготные кредиты (37,0%), дотации (18,5%), льготы по продаже валютной выручки (18,5%).

Наиболее активную инвестиционную политику (табл. 17) осуществляют предприятия с интенсивной стратегией, которые 24,5% всех финансовых ресурсов тратят на инвестиции в машины и оборудование, а 16,2% – на разработку и внедрение новой продукции.

Предприятия с регрессивной стратегией также достаточно активно инвестируют в оборудование (21,1% средств), однако имеют самый низкий показатель инвестирования в новую продукцию – 9,2%. Это яркий пример «производственного» мышления руководителей предприятий, столкнувшихся с кризисом, которые считают, что, производя старые продукты на новом оборудовании, можно будет вернуть позиции на рынке. Однако такие инвестиции из-за возрастающих накладных расходов и амортизации делают эти предприятия еще более неконкурентоспособными, приводят к снижению рентабельности и углублению кризиса.

Для предприятий со стратегией сохранения status quo, как и для предприятий с регрессивной стратегией, основным направлением инвестиций являются оборотные средства и социальные расходы. Относительно низкий уровень инвестирования в оборудование и новую продукцию (даже в сравнении с предприятиями с регрессивной и экстенсивной стратегиями) во

**Льготы и преференции со стороны государства
(распределение предприятий в кластерах, %)**

	Регрессивная стратегия	Стратегия сохранения status quo	Стратегия интенсивного роста	Экстенсивная стратегия
Льготные кредиты	24,0	37,0	26,9	50,0
Субсидии	8,0	5,6	3,8	
Дотации	12,0	18,5	11,5	
Целевое финансирование из бюджета	28,0	7,4	11,5	25,0
Таможенные льготы	12,0	7,4		
Льготы по уплате налогов	8,0	18,5	26,9	
Льготы по продаже валютной выручки	12,0	18,5	7,7	25,0
Списание или пролонгация задолженности перед бюджетом	24,0	5,6	11,5	25,0
Другие льготы и преференции	12,0	22,2	26,9	25,0
Удельный вес предприятий, имеющих льготы и преференции со стороны государства	64,1	49,1	38,8	66,7
Удельный вес предприятий, рассматривающих мягкие бюджетные ограничения как наиболее важный источник финансовых ресурсов	35,9	27,1	23,9	33,3

Источник: Собственные расчеты по данным опроса руководителей предприятий.

многим объясняет высокие ликвидность и рентабельность таких предприятий, а также высокий уровень их ценовой конкурентоспособности. Скорее всего эти предприятия пока могут на старом оборудовании осуществлять модернизацию продуктов и, благодаря тому, что не несут инвестиционных затрат, получают краткосрочные преимущества над конкурентами.

Краткосрочные интересы руководителей предприятий со стратегией сохранения status quo хорошо проявляются при рассмотрении процессов реструктуризации (табл. 18). 38,5% предприятий в этой группе вообще не проводили какой-либо реструктуризации, 14,7% не проводит (в других кластерах таких предприятий до 5%), а 11% предприятий проведение каких-либо мероприятий, связанных с реструктуризацией, не планирует.

Предприятия с регрессивной стратегией представляют собой пример случая, когда реструктуризация проводится после того, как на предприятии наступил кризис – лишь 2,7% не планируют проведение реструктуризации и всего 5,4% реструктуризацию не проводят. Но в большинстве случаев эти меры носят реактивный и, можно предположить, запоздалый характер, так как связаны в основном с имущественной реструктуризацией и оптимизацией занятости и системы управления на предприятии.

Рыночная реструктуризация, в отличие от предприятий со стратегией интенсивного роста, которые во многих случаях ее уже осуществили, находится лишь в планах, а из этого не вытекает, что она вообще будет когда-либо осуществлена.

С точки зрения трансформации отношений собственности (табл. 19) в выделенных кластерах отсутствуют на первый взгляд существенные различия. В каждом кластере (за исключением предприятий с экстенсивной стра-

Таблица 17
Структура использования финансовых ресурсов в кластерах (в %)

Направления использования финансовых ресурсов	Регрессивная стратегия	Стратегия сохранения status quo	Стратегия интенсивного роста	Экстенсивная стратегия
Инвестиции в машины и оборудование	21,1	18,8	24,5	13,0
Разработка, создание и внедрение новой продукции	9,2	14,2	16,2	14,7
Расходы на социальные нужды и выплаты премий	22,6	22,2	20,5	11,8
Формирование других составляющих оборотных средств	19,5	20,7	15,9	6,7
Покупка долей (акций) или учреждение других предприятий	0,0	0,8	0,6	10,0
Покупка ценных бумаг государства и банков	0,0	1,1	0,3	0,0
Выплата дивидендов	1,6	3,3	2,6	0,0
Погашение долгов	16,0	10,5	8,0	41,3
Другие цели	10,0	8,4	11,5	2,5
Итого	100	100	100	100

Источник: Собственные расчеты по данным опроса руководителей предприятий.

Таблица 18
Отсутствие реструктуризации в кластерах (в %)

	Регрессивная стратегия	Стратегия сохранения status quo	Стратегия интенсивного роста	Экстенсивная стратегия
Не планируются	2,7	11,0	4,5	16,7
Не планируются	5,4	14,7	3,0	
Не планируются	27,0	38,5	13,6	50,0

тегией) оказалось примерно 50% государственных и 50% приватизированных предприятий. Однако качественный состав приватизированных предприятий во всех кластерах различен.

Во-первых, различаются сроки приватизации предприятий. Так, среди предприятий с регрессивной стратегией лишь 22,2% приватизировано до 1994 г. (т. е. до изменения государственной политики в отношении приватизации), в то время как среди предприятий, проводящих интенсивную стратегию, на первой волне приватизации изменило форму собственности большинство – 62,5%.

Во-вторых, различаются инициаторы и причины приватизации. У предприятий с регрессивной стратегией в 72,2% случаев инициатором приватизации были органы власти, а причиной приватизации – нажим со стороны властей; менее ярко выражены социальные цели приватизации предприятия, такие, как желание улучшить заработки и условия труда работников. С другой стороны, лишь 21,2% предприятий со стратегией интенсивного роста в качестве инициатора приватизации назвали органы власти и только 6,1% предприятий в качестве причины приватизации отметили нажим со стороны властей. В целом можно сделать вывод, что именно руководители

Трансформация отношений собственности в кластерах (в % от выборки)

	Регрессивная стратегия	Стратегия сохранения status quo	Стратегия интенсивного роста	Экстенсивная стратегия
Государственные предприятия	51,3	54,5	50,7	83,3
Приватизированные предприятия	48,7	45,5	49,3	16,7
<i>Для приватизированных предприятий:</i>				
Год приватизации				
До 1994 г. включительно	22,2	44,9	62,5	
После 1994 г.	77,8	55,1	37,5	100,0
Доля государства в настоящее время, %	59,7	43,2	38,0	90,0
Доля руководства, %	14,1	17,2	20,1	6,0
Инициатор приватизации				
Органы власти	72,2	32,7	21,2	
Дирекция	33,3	65,3	63,6	
Трудовой коллектив	16,7	65,3	63,6	100,0
Причины приватизации				
Нажим со стороны властей	72,2	16,3	6,1	
Желание изменить к лучшему экономическую ситуацию на предприятии	61,1	63,3	81,8	
Желание изменить к лучшему заработки работников предприятия	27,8	49,0	57,6	
Желание изменить к лучшему условия труда на предприятии	16,7	36,7	42,4	
Желание изменить к лучшему управление предприятием	38,9	28,6	48,5	
Желание повысить самостоятельность предприятия	44,4	44,9	72,7	
Желание превратить работников предприятия в собственников	33,3	24,5	45,5	100,0
Стремление привлечь инвесторов	22,2	18,4	36,4	
Степень удовлетворенности приватизацией				
Доволен	5,6	38,8	57,6	
Недоволен: предприятие должно было остаться государственным	44,4	12,2	3,0	100,0
Недоволен: предприятие надо было приватизировать по-другому	22,2	6,1	18,2	
Затрудняюсь с ответом	27,8	38,8	21,2	
Другой ответ		4,1		
<i>Для государственных предприятий:</i>				
Считаете ли вы, что в ближайшее время предприятие необходимо приватизировать?	60,0	23,7	29,4	75,0

Источник: Собственные расчеты по данным опроса руководителей предприятий.

предприятий со стратегией интенсивного роста имеют более позитивную и более выраженную мотивацию к проведению приватизации предприятий.

В-третьих, существенно различается структура собственности, и в первую очередь – с точки зрения доли государства, которая является минимальной (38,0%) у предприятий с интенсивной стратегией и далее возрастает по мере ухудшения ситуации в кластере, достигая 90% в кластере предприятий с экстенсивной стратегией. На предприятиях со стратегией сохранения status quo влияние государства, которое не имеет контрольного пакета (доля государства составляет 43,2%), скорее всего не является определяющим, что и позволяет менеджменту, владеющему достаточно крупными пакетами акций (17,2%), в условиях размытых прав собственности проводить свою безынициативную политику. Более того, до тех пор, пока ди-

ректора этих предприятий остаются реальными *хозяевами*, собственник им и не нужен. Это косвенно подтверждается тем, что всего 24,5% руководителей предприятий этой группы в качестве причины приватизации назвали желание превратить работников в собственников (у предприятий с интенсивной стратегией – 45,5%) и лишь 18,4% – стремление привлечь инвесторов (у предприятий с интенсивной стратегией – 36,4%).

В-четвертых (во многом вытекает из трех предыдущих пунктов), различна степень удовлетворенности приватизацией. У предприятий с регрессивной стратегией, приватизированных под давлением государства, без четких целей и внутренней мотивации, степень удовлетворенности приватизацией в 10 раз меньше, чем среди предприятий со стратегией интенсивного роста. В этих группах довольны тем, что их предприятие приватизировано 5,6 и 57,6% соответственно.

Среди руководителей государственных предприятий отношение к приватизации также различно. Наименее мотивированными к проведению приватизации являются руководители государственных предприятий со стратегией сохранения status quo, которые, являясь реальными хозяевами на предприятии, в наименьшей степени заинтересованы в каких-либо изменениях вообще. Лишь 23,7% из них считает, что в ближайшее время предприятие необходимо приватизировать. Предприятия со стратегией интенсивного роста также достаточно мало (29,4%) заинтересованы в приватизации – зачем что-то менять, если на предприятии и так все хорошо. Самая высокая мотивация к приватизации у предприятий с экстенсивной (75,0%) и регрессивной (60,0%) стратегиями. Скорее всего руководители этих предприятий рассматривают приватизацию, как возможность, которая позволит выйти из сложившегося кризиса.

4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное в данной статье исследование позволяет сделать следующие выводы в отношении причин и природы экономического роста в Беларуси.

Начиная с 1997 г. экономический рост в Беларуси, несмотря на высокую инфляцию, приобретает достаточно устойчивый характер. Темпы роста промышленного производства оказываются даже более высокими, чем темпы роста ВВП.

В ряде случаев экономический рост в стране носит экстенсивный характер, а часть экономического роста в Беларуси объясняется деформацией статистических показателей из-за возникновения ценовых и курсовых диспропорций в условиях достаточно жесткого государственного регулирования экономики.

В то же время в экономике Беларуси происходит структурная перестройка, связанная, с одной стороны, с перемещением ресурсов в более производительные сферы и отрасли производства и, с другой стороны, с реструктуризацией бывших социалистических предприятий.

В связи с тем что, в отличие от стран Центральной и Восточной Евро-

пы, в Беларуси не был сформирован мощный новый частный сектор, ведущая роль в обеспечении экономического роста принадлежит реструктуризации действующих предприятий, своеобразному «перевоспитанию детей социализма».

Обеспечение роста производства является по своей сути плановым заданием для руководителей государственных и приватизированных предприятий. Выполнение плана в большинстве случаев требует поиска новых и расширения имеющихся рынков сбыта. Такое расширение требует участия в конкурентной борьбе, прежде всего на внешних рынках, где принципы и правила административной экономики уже не действуют. Влияние этих внешних факторов и вынуждает ряд предприятий проводить активную рыночную реструктуризацию.

Отказавшись от проведения экономических реформ, руководство страны создало экономические и административные условия, максимально приближенные к социалистическим. Системы управления и мотивации большинства руководителей промышленных предприятий оказались еще со времен социализма прекрасно приспособленными для работы именно в такой ситуации, в которой твой успех как руководителя зависит не от успеха на рынке, а от выполнения плана, соблюдения формальных условий и процедур, способности договориться с министерством, концерном, органами власти или администрацией президента. Таким образом, реструктуризация как процесс приспособления предприятия к требованиям рынка оказалась таким предприятиям либо не нужна вовсе, либо нужна в той степени, в которой они зависят от конкурентоспособности на внешних рынках.

ЛИТЕРАТУРА

- Ансофф И. (1989) Стратегическое управление, М.: Экономика.
- Гайдар Е.Т. (2000) После социализма, Квартальный бюллетень клуба экономистов, №1(5)
- Пол Г., Дьянков С., Андерсон Роберт Е. (1996) Реструктуризация крупных промышленных предприятий в Центральной и Восточной Европе: Практический анализ, Мировой банк.
- Дубров А.М. и др. (2000) Многомерные статистические методы, М.: Финансы и статистика.
- Дубровский В. (2000) Микроэкономические, внеэкономические и системные аспекты экономических реформ в Украине: больше вопросов, чем ответов, Квартальный бюллетень клуба экономистов, №3.
- Козаржевский П. (2000) Изменения системы управления и контроля на предприятиях. Развитие нового менеджмента, Квартальный бюллетень клуба экономистов, 3(7).
- Козаржевский П. (2000) Трансформация отношений собственности на предприятиях, Квартальный бюллетень клуба экономистов, №4(8).
- Корпоративное управление. Владельцы, директора и наемные работники акционерного общества. (2000) М.: «Джон Уайли энд Санз»
- Львов Д.С. и др. (2000) Институциональный анализ корпоративной формы предприятия, Экономическая наука современной России, №3-4.

- Методы приватизации крупных предприятий (1994), М.: Прогресс-Академия.
- Отчет по результатам исследований по первому этапу проекта «Влияние разгосударствления на экономическое поведение и положение предприятий в контексте общеэкономической ситуации в Украине» (2000) Киев: НІІД
- Перевалов Ю.В., Гимади И.Э., Добродей В.В. (2000) Анализ влияния приватизации на деятельность промышленных предприятий, (2000) М.: РПЭИ. Фонд «Евразия».
- Панькув В. Преобразования фирм в посткоммунистических странах (Проект повторяемых исследований).
- Пелипась И.В. (2000) Экономическая свобода или регулируемый рынок, Квартальный бюллетень клуба экономистов, №4.
- Поппер К.Р. (1992) Открытое общество и его враги (в 2-х томах), М.: Феникс, Международный фонд «культурная инициатива».
- Правила по анализу финансового состояния и платежеспособности субъектов предпринимательской деятельности, Мн.: 2000.
- Приватизация. Опыт Германии и стран с реформируемой экономикой Центральной и Восточной Европы: Практическое руководство (1999) Эшборн: Бюро приватизационных программ Немецкого общества по техническому сотрудничеству (GTZ) ГмБХ.
- Пукович С. (2000) Стратегии реструктуризации промышленных предприятий в Республике Беларусь, Квартальный бюллетень клуба экономистов, №3(7).
- Пукович С. (2001) Некоторые особенности реструктуризации сельскохозяйственных предприятий в Республике Беларусь, Квартальный бюллетень клуба экономистов, №4(8).
- Пукович С. (2001) Экономическое положение предприятий в промышленности Республики Беларусь: инвестиции, мягкие бюджетные ограничения и финансовый кризис, Эковест, Вып. 1, №1.
- Ракова Е.Ю. (2000) Институциональная среда функционирования промышленных предприятий в Беларуси, Квартальный бюллетень клуба экономистов, №3(7).
- Рондинелли Д., Йаконо М. (1997) Политика и институты по управлению приватизацией. Международный опыт. – Turin: International Training Centre of the ILO.
- Хеллман Дж.С. (2000) Победители получают все. Политика частичных реформ в посткоммунистических странах, Квартальный бюллетень клуба экономистов, №2(6).
- Чиркова Е.В. (1999) Действуют ли менеджеры в интересах акционеров? Корпоративные финансы в условиях неопределенности, М.: ЗАО «Олимп-Бизнес».
- Эрхард Л. (1993) Полвека Размышлений: Речи и статьи, М.: Руссико: Ордынка.
- Ellerman David P. (1994) Restructuring for privatization, Privatization trough restructuring. Ljubljana: CEEP, 1994
- Havrylishyn O., McGettigan D. (1999) Privatization in Transition Countries: A Sampling of the Literature, IMF Working Papers, WP/99/6.
- Lieberman Ira W. (1994) Restructuring of enterprises in Eastern and Central Europe, Privatization trough restructuring. Ljubljana: CEEP, 1994.
- Nellis J. (1991) Privatization in Reforming Socialist Economies, Current Implementation Issues. Ljubljana: International Center for Public Enterprises in Developing Countries.
- Commander S., Mumssen C. Understanding barter in Russia, EBRD Working paper No.37.
- Ten years of transition (1999), EBRD Transition Report.

5. Приложение А

Таблица А-1

Пассивная реструктуризация предприятий, % от выборки

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

Ёлор-іее. Ёїабоаї і іа дап-аої і і ааї і ої і і діпа доїї аї аебаїеї і даїї деїїеїе.

Таблица А-2

Активная реструктуризация предприятий, % от выборки

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

Источник: Собственные расчеты по данным опроса руководителей предприятий.