



Исследовательский центр ИПМ



Немецкая экономическая группа в Беларуси

A3/05/03

Реструктуризация градообразующих предприятий: уроки и передовой опыт Восточной Германии

Работа подготовлена для проекта Немецкой экономической группы в Беларуси

Содержание

1. Введение и важнейшие вопросы исследования	3
2. Процесс экономических преобразований в Восточной Германии: уникальный случай?	4
3. Градообразующие предприятия в Восточной Германии: 5 примеров	6
3.1. Комбинат "Eisenhütten Ost Eisenhüttenstadt (ЕКО)": приватизация через инвестиции	6
3.2. Биттерфельд-Вольфен / Буна / Леуна: Совместный генеральный план для "химического треугольника"	7
3.3. Нидерлауситц (текстильная промышленность): "неперспективный регион" с будущим?	9
3.4. Комбинат "Schwermaschinenbau-Magdeburg (SKET)": тернистый путь к капитализму	11
3.5. "Rohrkombinat Riesa" (сталепрокатный завод): успешный опыт расчленения крупного предприятия с целью создания конкуренции	12
4. Успешное преобразование социалистических градообразующих предприятий: несколько предложений	13
4.1. Реструктуризация централизованного производства: девять предложений	13
4.2. Управление крупными предприятиями и политика приватизации в ходе процесса реформирования: семь предложений	17
4.3. Рынок рабочей силы и социальная политика в процессе преобразований: пять предложений	20
4.4. Важная роль планирования на уровне региона: три предложения	22
5. Выводы	23
Литература	25
Приложение	28

1. Введение и важнейшие вопросы исследования

Начиная с 1989 г. исследование процессов преобразования плановой командно-административной экономики стало важной научной темой в области общественных наук. В этой связи необходим многоотраслевой подход к исследованиям. Процессы преобразования носят комплексный характер: тесно переплетены социальные, политические и экономические аспекты. С целью получения всеобъемлющей и полезной информации об определяющих факторах и динамике процессов преобразования, исследователям необходимо использовать ряд теоретических и методологических подходов.

Реструктуризация и модернизация социалистических градообразующих предприятий в городах с одним крупным предприятием-нанимателем является ярким примером, который показывает всю сложность процессов экономических, политических и социальных изменений в странах Восточной Европы и бывшего СССР. В этих странах производство в значительной степени было организовано на так называемых *Комбинатах* – крупных производственных конгломератах, которые были важнейшими структурными единицами социалистической экономики. *Комбинаты* представляли собой группы государственных предприятий (*VEB*). Они занимались производством аналогичных товаров и услуг (горизонтальная интеграция). Или каждое подразделение *Комбината* производило полуфабрикаты и оказывало услуги, которые затем использовались для выпуска конечного продукта (вертикальная интеграция). *Комбинаты* были не только важнейшими нанимателями в социалистической экономике. Они также несли ответственность за оказание целого ряда услуг на местном уровне, включая поставку энергии, содержание школы и другие социальные услуги. Распад *Комбината* автоматически вел к полному развалу экономических структур города, что имело серьезные социальные и политические последствия для целого региона. В конце концов, успешная модернизация и реструктуризация этих социалистических конгломератов сыграла особое значение для преобразования бывшей социалистической политической экономики в целом.

В рамках СЭВ для градообразующих предприятий были характерны некоторые основные структурные черты. Например, все они были важными центрами регионального экономического развития. Тем не менее, чрезмерный уровень производственной интеграции сделал практически невозможной экономическую диверсификацию в прилегающем регионе. В отличие от принципа Генри Форда, который состоял в разделении процесса производства на различные компоненты (планирование, организация производства и инжиниринг), в условиях социализма планирование было направлено на создание закрытых производственных циклов.¹

В социалистической экономике градообразующие предприятия также страдали от ряда общих проблем. Различные эмпирические исследования продемонстрировали, что природа социалистического планирования и организации экономики почти всегда приводила к недостаточному финансированию инфраструктуры производства (недвижимое имущество). Так как *Комбинаты* производили в соответствии с "планом" (т.е. они достигали определенного уровня производства, определенного в утверждаемом в централизованном порядке плане пятилетнего экономического развития), капиталовложения в средства производства часто игнорировались. Как следствие, со временем, недостаток инвестиций в средства производства привел к устареванию и резкому снижению эффективности производственных мощностей. Соответственно, конкурентоспособность *Комбинатов* на международной арене постоянно снижалась. В результате социалистические страны почти не могли продавать свои товары на рынках Западных стран, что было вызвано недостатками дизайна, пригодности и качества. Неэффективное производство, как правило, перегрузка производственных мощностей, а также очень низкая степень разделения труда привело к низким экономическим результатам. Кроме того, недостаток инвестиций в средства производства означал, что на некоторых *Комбинатах* до 30 процентов работающих занималось скорее ремонтными работами, а не производством. Устаревшие методы производства стали довершением этой печальной картины.²

¹ См. R hl (2001), стр. 10.

² См. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung Berlin / Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel / Institut für Wirtschaftsforschung Halle (1999) and Derlien et al. (1999), стр. 5.

Экономика Восточной Германии представляет собой очень яркий и полезный пример для проведения общего анализа наилучших (как и наихудших) подходов к процессам реструктуризации и модернизации социалистических градообразующих предприятий. Среди экономик стран Восточной Европы и Советского Союза, экономика Восточной Германии была образцом социалистической монополизации. В 1989 г. примерно 90 процентов всей рабочей силы в Восточной Германии работали на 2.170 *Комбинатах*. Это привело к тому, что самой важной задачей, с которой столкнулось руководство страны после 1989 г., было превращение этих конгломератов в конкурентоспособные фирмы, устойчивые к штормам западной рыночной экономики. Для значительного числа градообразующих предприятий Восточной Германии вопрос заключался не только в экономической реструктуризации и реформе, это была проблема выживания.³

Какие уроки были извлечены из опыта работы, проведенной в Восточной Германии? Какие подходы к управлению столь масштабными процессами преобразования были лучшими, а какие худшими? Данное исследование нацелено на поиск, по меньшей мере, предварительных ответов на эти вопросы. Исследование было организовано следующим образом: в главе 2 обсуждаются некоторые уникальные черты, которые были присущи процессу преобразований в Восточной Германии. В главе 3 приводится анализ конкретных случаев реструктуризации градообразующих предприятий бывшей ГДР и путей управления процессами модернизации и реструктуризации. На основе анализа данных случаев в главе 4 содержатся общие предложения в отношении процессов успешного реформирования. В главе 5 представлены выводы.

Рассмотрение конкретных случаев и вытекающие из этого конкретные предложения очень четко демонстрируют, что для успешных процессов реформирования недостаточно иметь тщательно разработанные механизмы приватизации. Успех реформирования в значительной мере зависит от сопутствующей макроэкономической политики, а также грамотной стратегии регионального развития. Однако перед тем как углубиться в анализ, важно обратить внимание на два аспекта: во-первых, процесс реформирования в Восточной Германии еще не завершен. Во многих случаях не совсем ясно, считать процесс успешным или же неудачным. По своей природе процессы реформирования носят длительный характер. И, во-вторых, вне всякого сомнения, опыт Восточной Германии будет полезным для реформирования экономики в других социалистических странах. Действительно, есть причины считать, что в определенной степени опыт Восточной Германии имеет характерные особенности (см. Главу 2 для более подробного рассмотрения данного вопроса). Несмотря на это, использование этого опыта может быть полезным, и может помочь в управлении процессами реструктуризации в других странах.

2. Процесс экономических преобразований в Восточной Германии: уникальный случай?

Неожиданное падение социалистического режима в Восточной Германии в 1989 г. и избранное вскоре демократическим путем правительство способствовали исключительно быстрому процессу экономических преобразований. Весной 1990 г., новое правительство Восточной Германии решило провести реорганизацию государственных производственных предприятий, в основном, *Комбинатов*, и превратить их в акционерные общества. Чуть позже правительством была создана *Treuhandanstalt* (ТНА) - государственная трастовая компания, которой было поручено управлять процессом приватизации в Восточной Германии, Предполагалось, что производственные предприятия будут продаваться (каждое в отдельности или "в рамках пакета"), либо собственность будет передана бывшим владельцам, которые были лишены ее во время правления нацистов или сразу после окончания второй мировой войны. Создание ТНА свидетельствует о наличии у правящей элиты как Восточной, так и Западной Германии политической воли выступить посредником и управлять процессом экономических преобразований, нежели чем оставить все на милость стихии рынка в пяти новых федеральных землях (*Bundesländer*).⁴

1 июля 1990 г. был создан денежный, экономический и социальный союз между двумя немецкими государствами. Денежный союз стал шоком для экономики Восточной Герма-

³ См. Röhl (2001), стр. 39.

⁴ См. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung/Institut für Weltwirtschaft (1992), стр. 24, Czada (1994) and Dürnhöfer (1998), стр. 61.

нии. После введения в обращение марки ФРГ (которую затем заменил Евро) очень быстро разрушились старые торговые связи с партнерами по СЭВ, что было связано, прежде всего, курсом обмена 1:1, а также введением в Восточной Германии уровня оплаты труда, существовавшего в Западной Германии. Стоимость рабочей силы резко возросла. В результате многие предприятия Восточной Германии столкнулись с серьезным кризисом ликвидности осенью 1990 г. Кроме того, оказывалось сильное давление с целью проведения, в очень сжатые сроки, модернизации и реструктуризации экономики Восточной Германии. Быстрый и успешный процесс приватизации был первым важным шагом в этом процессе. Соответственно, подавляющее число промышленных предприятий Восточной Германии было продано до того, как они подверглись модернизации.

Данный принцип - приватизация до реструктуризации и модернизации стал серьезной проблемой в тех случаях, когда приватизация не была завершена в довольно короткие сроки. Поскольку без приватизации не проводилось модернизации производственных мощностей, такие предприятия, как правило, теряли важный сегмент рынка. Достаточно большое число предприятий так и не смогло возобновить выпуск продукции.⁵

С 1990 по 1994 год в Восточной Германии ТНА было приватизировано, передано в муниципальную собственность или ликвидировано более 20000 предприятий. ТНА отдавала предпочтение поиску внешних инвесторов, готовых вкладывать средства в предприятия, ранее принадлежавшие государству. Эти *Комбинаты* были реорганизованы в акционерные общества (AG: "Aktiengesellschaft"), а контролируемые государством предприятия (VEB: "Volkseigene Betriebe") стали обществами с ограниченной ответственностью (GmbH: "Gesellschaft mit beschränkter Haftung"). В большинстве случаев, социалистические конгломераты были разделены на несколько более мелких частей с целью ускорения процесса приватизации. Таким образом, ТНА намеревалась создать в Восточной Германии сеть малых и средних предприятий (SMEs). Попытки продать *Комбинат* "в рамках пакета" потерпели неудачу в подавляющем большинстве случаев.⁶

Важнейшей задачей процесса этих преобразований было привлечение значительных инвестиций в течение относительно короткого периода времени с целью модернизации промышленных предприятий. В 1988 г. средний возраст промышленных предприятий в Восточной Германии составлял 18 лет. Что касается Западной Германии, то этот показатель составлял лишь восемь лет. К моменту воссоединения Восточной и Западной Германии в 1990 году в хорошем состоянии было лишь 20 процентов объектов инфраструктуры (здания, дороги и т.д.). Кроме того, в Восточной Германии между регионами имелись значительные различия. Так, Северные и Восточные регионы ГДР, которые традиционно характеризовались сильным аграрным сектором, служили лабораториями для социалистических экспериментов в течение почти 40 лет. Следуя общепринятой практике, использовавшейся в Советском Союзе, правительство Восточной Германии приняло решение создать новые промышленные центры в этих регионах. Исходя из социалистической логики, предполагалось, что эти "островки" промышленности должны способствовать развитию сети тесного экономического обмена, что приведет к масштабным изменениям в экономике и обеспечит значительный экономический рост. В большинстве случаев, преимущества такой организации экономики масштаба были очень сильно завышены. Тем не менее, начиная, по крайней мере, с 1966 г., правительство Восточной Германии систематически создавало *Комбинаты*, соединявшие государственные предприятия на межрегиональной основе. Эта модель применялась почти во всех отраслях промышленности.⁷

Именно эти *Комбинаты* - конгломераты, во многих случаях доминировавшие в структуре экономики целых городов - испытали наибольшие трудности в приспособлении к последствиям экономического шока, вызванным экономическим, денежным и социальным союзом, который вступил в силу 1 июля 1990 г. Ни одна другая страна Восточной Европы или

⁵ См. Nieters et al. (2000), Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung / Institut für Weltwirtschaft (1992), стр. 33, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung Berlin / Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel / Institut für Wirtschaftsforschung Halle (1999) и Pohl (2002), стр. 30.

⁶ Исключением, которое подтверждает правило, был химический завод Schwarzheide, приватизированный в рамках пакета (BASF; см. Nieters et al. (2000)); см. также Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung/Institut für Weltwirtschaft (1992), стр. 24 и Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung Berlin / Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel / Institut für Wirtschaftsforschung Halle (1999).

⁷ См. Albach (1998), стр. 12, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung Berlin / Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel / Institut für Wirtschaftsforschung Halle (1998), Kujath (1999), стр. 15 и Röhl (2001), стр. 10.

бывшего Советского Союза не переходила на совершенно новые правовые и политические рамки за столь короткий срок. В этом смысле экономика Восточной Германии действительно пережила шоковую терапию. Поскольку *Комбинаты* играли очень серьезную роль в экономическом выживании целых регионов, было абсолютно необходимо создать "амортизаторы" - стратегии, которые, с одной стороны будут способствовать, и содействовать процессам модернизации и реструктуризации, и наряду с этим продолжают поддержку существующей производственной экономической инфраструктуры, которая предоставила бы возможность обеспечения занятости трудоспособного населения Восточной Германии. В следующей главе приводятся короткие примеры четырех градообразующих предприятий в Восточной Германии, которые успешно прошли через процесс преобразований - модернизации и реструктуризации региональной экономики, при этом обеспечив восточным немцам занятость и предсказуемость в экономике.

3. Градообразующие предприятия в Восточной Германии: 5 примеров

3.1. Комбинат "Eisenhütten Ost Eisenhüttenstadt (ЕКО)": приватизация через инвестиции

Сталелитейная промышленность имела для ГДР стратегическое значение. В 1989 г. 210000 человек трудилось примерно на 200 государственных предприятиях сталелитейного сектора. Ниже вы сможете убедиться, что производительность в сталелитейной промышленности была чрезвычайно низкой, особенно по сравнению с конкурентами из Западной Германии: для производства одной тонны стали в ГДР требовалось 24 часа работы, а в ФРГ - 4,4 часа. После 1989 г. производство стали в Восточной Германии значительно сократилось. Лишь начиная с 1997 г., отрасль стала постепенно восстанавливаться вследствие завершения процесса реструктуризации и модернизации и окончания всемирного циклического кризиса в сталелитейной промышленности. Наличие относительно высокого зарубежного спроса на продукцию отрасли из Восточной Германии явилось одной из причин улучшения состояния её сталелитейной промышленности. Однако в сталелитейной промышленности Восточной Германии производительность остаётся намного ниже, чем в Западной Германии (примерно, 60% от уровня последней). В значительной мере это вызвано меньшими размерами предприятий и, следовательно, более низкой эффективностью: размер средней фирмы-производителя стали в Восточной Германии составляет лишь треть от величины средней аналогичной фирмы в Западной Германии.⁸

Eisenhüttenstadt был первым "социалистическим городом", созданным вокруг комбината "Eisenhütten Ost (ЕКО)" - промышленного конгломерата предприятий по производству стали под единым централизованным управлением.⁹ Город был крупнейшим производителем стали в Германской Демократической Республике (ГДР). Городская экономика всецело зависела от производства стали. Даже в социалистическом мире не существовало второй подобной моноструктуры. На комбинате "ЕКО" трудилось почти 12000 рабочих. Комбинат производил чугун, впоследствии был установлен пресс для холодной прокатки листовой стали. Однако полная интеграция всех производственных этапов так и не была достигнута. Главным недостающим звеном было отсутствие горячего проката стали. Этот производственный этап находился в Советском Союзе, а затем перешёл к западногерманским компаниям. Такой "стальной туризм" стал одной из главных причин, почему сталелитейная промышленность Восточной Германии так и не смогла выйти на уровень производительности своих западногерманских коллег.¹⁰ На протяжении всего своего существования "ЕКО" зависел от импорта промежуточной продукции. Однако такая зависимость была абсолютно типичной в "рамках скоординированного производства" в системе СЭВ.¹¹

Разукрупнение. Естественно, что такая структура производства являлась для "ЕКО" главным препятствием для эффективной конкуренции на мировых рынках. Вследствие особой технической конфигурации методов производства, внутренней системы управления и общего децентрализованного характера производства комбинат "ЕКО" никогда нельзя было считать полностью интегрированным производителем стали. После 1989 г.

⁸ См. Beer (2001), стр. 24 и Kohler (1994) стр. 61.

⁹ Относительно следующего см., в основном, Kohler (1994), стр. 61 и Dr. C. Schwartau, (бывший ответственный за промышленное консультирование и поддержку в министерстве экономики Федеральной земли Бранденбург), личное интервью.

¹⁰ Эксперты называли "ЕКО" "центральным туристическим агентством для полуфабрикатов"; см. Schuenke (1993), стр. 120 и Roesler (1997), стр. 155.

¹¹ См. Beer (2001), стр. 24 и Kohler (1994), стр. 61.

серьёзно обсуждалась возможность полного закрытия всех предприятий. Лишь благодаря настойчивости руководства и работников "ЕКО" были предприняты действенные меры по спасению хотя бы части Комбината. В начале процесса казалось почти невозможным найти приемлемого и достаточно сильного инвестора.

После образования акционерного общества в 1990 г. под управлением прежнего руководства "ЕКО" начался процесс модернизации производственных мощностей. Для создания рентабельного производства стали необходимо было найти инвестиции на производство горячего проката. Это признавали все заинтересованные стороны. Для обеспечения строительства производства горячего проката правительство решило выделить государственные субсидии и выдать кредитные гарантии. Однако важным предварительным условием для такого государственного участия было наличие обязательств частного инвестора. В 1994 г. такой частный инвестор был найден (Группа "Cockerill-Sambre"; с 2001 г. часть Группы "Arcelor").

В 1997 г. было пущен в эксплуатацию новый завод по производству горячего проката. Сегодня он является одним из самых современных предприятий Европы. В период 1989-1997 гг. те немногие предприятия комбината "ЕКО", которые могли конкурировать на мировых рынках, не получали новых инвестиций. Вначале они оставались интегрированными в процесс производства стали на бывшем комбинате "ЕКО". Однако руководство "ЕКО" снизило свой спрос, поэтому эти новые независимые компании были вынуждены открывать для себя новые рынки и искать новых потребителей. В то же время основная деятельность "ЕКО" была всецело ориентирована на рынок. Главным приоритетом стал сбыт.

В результате процесса разукрупнения в течение 5 лет возникло 35 новых компаний. Сегодня пример "ЕКО" приводят в качестве классической модели процесса успешного разукрупнения и рыночного реформирования. "ЕКО" удалось сохранить 2/3 численности своих работников от уровня 1989 г. - поистине удивительную цифру на тернистом пути к рыночному капитализму для всей Восточной Германии.

Факторы успеха. В результате данного процесса поэтапной приватизации бывшее руководство "ЕКО" осталось у руля управления компанией. Естественно, что оно всеми силами стремилось не допустить закрытия "ЕКО" (печально известный "Abwicklung"). Руководство "ЕКО" поддерживали не только все рабочие, но и все местные действующие лица (местные и региональные политики, компании-поставщики, бизнес-ассоциации и т.д.), которые сильно зависели от "ЕКО", как экономического фактора в регионе. Такой союз управленцев, рабочих и общественности смог оказать сильное давление на политиков и на ТНА, чтобы та предприняла серьёзные усилия по спасению "ЕКО". В результате ранней модернизации и реструктуризации под руководством бывшей администрации "ЕКО" и при поддержке Федерального правительства частному инвестору не пришлось начинать с нуля. В 1994 г. "ЕКО" находился в процессе разукрупнения и имел доступ к постоянно расширяющемуся диапазону поставщиков товаров и услуг, а также накопил некоторый опыт работы в рыночных условиях.

3.2. Биттерфельд-Вольфен / Буна / Леуна: Совместный генеральный план для "химического треугольника"

Химическая промышленность, как и описанная в предыдущем примере сталелитейная промышленность, играла стратегическую роль в экономике Восточной Германии. В 1988 г. на долю химической промышленности приходилось более 19% промышленного производства. Однако в процессе реформ данная отрасль оказалась самым трудным объектом реформирования. Даже после шести лет модернизации и реструктуризации она, по-прежнему, страдает от неуклонно снижающегося уровня доходов. Лишь однажды после 1997 г. – после успешной реструктуризации и модернизации "химического треугольника" - химическая промышленность Восточной Германии проявила признаки оживления и здорового развития. Сегодня не будет преувеличением утверждать, что химическая промышленность Восточной Германии – это современный и конкурентоспособный игрок на мировых рынках. В 1989-2000 гг. в химическую промышленность было ассигновано, приблизительно, 23 млрд. марок (приблизительно, 11,5 млрд. ЕВРО). На каждого занятого в отрасли пришлось по 700.000 марок (или 350.000 ЕВРО) – поистине удивительная цифра! Это, конечно, самая крупная сумма денег, которую государственному сектору Восточной Германии удалось получить от частного сектора. В настоящее время производительность в

нём составляет 86% от уровня западной Германии. Как и в сталелитейной промышленности, эта разница в производительности объясняется разницей в величине фирм. Средняя численность рабочих в восточногерманских химических компаниях составляет половину численности рабочих на западногерманских предприятиях.¹²

ТНА поставила перед собой цель сохранить, как минимум, основные компоненты химической промышленности Восточной Германии, в основном, из-за её стратегического значения для стремительно разваливающегося рынка труда. Число занятых в химической промышленности Восточной Германии сократилось со 180.000 в 1989 г. до приблизительно, 32.000 в 1997 г. Однако эти цифры могут оказаться обманчивыми. Так как они включают количество потерянных рабочих мест в областях, не связанных непосредственно с производством химической продукции. Более уместным было бы сказать, что количество занятых в химической промышленности Восточной Германии в период 1989-1997 гг. сократилось на 93.000 человек.¹³

В конце 80-х государственные предприятия в "химическом треугольнике" производили почти 50% всей химической продукции Восточной Германии. Это составляло почти 10% всего промышленного производства ГДР.¹⁴ Почти 50% рабочих, живших в "химическом треугольнике", работали на предприятиях химической промышленности. В народе Биттерфельд называли "аптекой СЭВ".¹⁵

После 1989 г. стартовая позиция химической промышленности казалась настолько безнадежной, что продолжение производства выглядело не просто маловероятным, а просто невозможным. "Химический треугольник" был не только символом экономической неэффективности. Химическое производство в Восточной Германии оставило после себя большое количество экологически загрязнённых районов. Производственные фонды были устаревшими: возраст одной трети всех предприятий был более 50 лет! В результате, производственные технологии выглядели антикварными на фоне западных стандартов. Для выполнения ремонтных услуг было занято, примерно, 30% всех работающих.¹⁶

Разукрупнение. Из-за неудовлетворительного состояния производственных объектов, а также большого разброса производственных площадок, ТНА не удалось привлечь одного единственного инвестора для всего "химического треугольника". Скоро стало ясно, что ключ к успешной приватизации лежит в создании рентабельной и конкурентоспособной общей инфраструктуре. До 1997 г. ТНА стремилась продать основные компоненты "химического треугольника" по отдельности, однако успехи были крайне малы. Тогда ТНА объединило под одной корпоративной крышей два главных производственных объекта, и создала холдинг "Bitterfeld-Wolfen GmbH" (приватизирован в 1998 г.).

В ходе данного процесса приватизации удалось сохранить лишь несколько из ведущих производственных потоков "химического треугольника" (например, производство хлора в Биттерфельде). В Вольфене руководству и ТНА не удалось сохранить основное производство (цветная фотоплёнка). Вследствие этого руководству пришлось привлекать новых инвесторов. В Леуне в качестве ключевого элемента новой стратегии развития был быстро выделено нефтеперерабатывающий завод, который впоследствии был продан многонациональной компании. Решение многонациональной компании инвестировать в Леуну привлекло в регион многие другие химические и энергетические компании, что способствовало эффективному созданию нового промышленного сосредоточения. В Буне и Шкопау была осуществлена приватизация бывших государственных предприятий по производству пластмасс, и они успешно наладили связи с региональными поставщиками. В 1994 г. другая транснациональная компания – "Доу Кемикэл" - приняла решение инвестировать в данный промышленный район.

Сегодня компании, расположенные в районе Биттерфельд-Вольфен, специализируются в производстве хлора. В период 1990-1998 гг. было приватизировано 130 компаний. 67 из них было приватизировано посредством продажи или выкупа контрольного пакета. В район сделали инвестиции 233 новые компании, 13 из которых были фирмы, специализи-

¹² См. Derlien et al. (1999), стр. 4 и Beer (2001), стр. 15.

¹³ См. Derlien et al. (1999), стр. 6.

¹⁴ Относительно следующего см., в основном, Derlien et al. (1999).

¹⁵ Fischer (1993), стр. 231.

¹⁶ Международное отправное число: максимум 10%; см. Derlien et al. (1999), стр. 5.

рующиеся в производстве химической продукции. В общей сложности эти компании создали более 10.000 рабочих мест. Вследствие этого уровень безработицы в Биттерфельде сейчас ниже, чем в среднем по региону. В Леуне управленцам и инвесторам удалось сохранить традиционную концентрацию в переработке нефти: в настоящее время 150 фирм обеспечивают работой более 10.000 человек (27.000 человек в 1989 г.). Лишь "Mitteldeutsche Erdöl-Raffinerie GmbH (Mider)" производит, примерно, 3,4% ВВП Федеральной земли Саксония-Ангальт. Транснациональные компании инвестировали 5,1 млрд. марок и создали более 3.000 рабочих мест. В Леуне большинство компаний занято производством пластмасс, на них трудится почти 3.000 рабочих. Поставщики обеспечивают работой ещё 500 человек.¹⁷

Решение о стимулировании создания сосредоточения компаний, специализирующихся в производстве химической продукции, не было для ТНА предпочтительным выбором. Оно было принято после того, как потерпели неудачу попытки приватизации бывшего государственного конгломерата. Концепция сосредоточения для "химического треугольника" включала все традиционные этапы (приватизацию предприятий основной деятельности, приватизацию по "цепочке ценностей", модернизацию особенно важных и/или комплексных производственных мощностей и привлечение новых инвесторов).

Однако для последующего успеха процесса критическое, большое значение имело решение ТНА признать тесную сетевую структуру между производственными площадками в треугольнике.¹⁸ Пример Вольфена демонстрирует опасность принципа домино для стратегии сосредоточения: если терпят неудачу приватизация и модернизация одного из компонентов, то это может иметь потенциально серьёзное негативное внешнее влияние на другие производственные объекты сосредоточения. Тем не менее, концепция сосредоточения стимулировала приватизацию, ориентированную на новый бизнес и рынок, без уничтожения ценностей общей инфраструктуры (внешней экономики масштаба). Холдинговая компания, управляющая Химическим парком, способствует координации отдельных бизнесов, расположенных в парке. Компания также предлагает посреднические услуги.¹⁹

Факторы успеха. Несмотря на сравнительно поздний старт, "химический треугольник" сейчас многими рассматривается как успешный пример разукрупнения и приватизации. Принцип сосредоточения (т.е. интегрированное развитие всего "химического треугольника") был единственно разумным решением в данной ситуации из-за сильной технической и экономической взаимозависимости в отрасли. Критические факторы успеха включали разработку цельного генерального плана развития сосредоточения; сохранение и дальнейшее развитие в регионе высоко квалифицированной рабочей силы; согласие местного населения с наличием предприятий химической промышленности. Особое значение имело понимание, что ключом к успеху является улучшение и развитие промышленной инфраструктуры. Однако до сих пор не созданы объекты для проведения прикладных исследований и разработок, которые могли бы обеспечить устойчивое расширение и совершенствование производственных объектов в сосредоточении. Интересно отметить, что такая трансформация прошла успешно, несмотря на то, что географические условия были далеко не благоприятными (отсутствие выхода к Балтийскому или Северному морям). Развитие эффективной инфраструктуры (продуктопровод Росток-Болен); хорошая транспортная инфраструктура, включающая автомагистрали, железнодорожные и водные пути, оказались достаточными, чтобы компенсировать структурные недостатки.²⁰ Также стоит отметить, что с конца 90-х годов западногерманские фирмы стали копировать концепцию сосредоточения. Однако стоит также признать, что такой процесс трансформации не принёс бы успеха без мощной финансовой поддержки со стороны правительства.

3.3. Нидерлауситц (текстильная промышленность): "неперспективный регион" с будущим?

Текстильная промышленность существенно утратила своё значение для экономики Восточной Германии. Несмотря на то, что высшее руководство Восточной Германии не уделя-

¹⁷ См. Derlien et al. (1999), стр. 17, Semkat (05.01.1996) и Müller (31.10.2000).

¹⁸ Для данной отрасли характерны смешанные групповые структуры и полные производственные циклы из-за постоянной проблемы транспортировки и хранения химической продукции. Приходится также перерабатывать многочисленные побочные продукты. См. Nieters et al. (2000) и Derlien et al. (1999), стр. 8, стр. 25.

¹⁹ См. Derlien et al. (1999), стр. 8, стр. 16 и Nieters et al. (2000).

²⁰ Первая реакция "Доу Кемикэл" была следующей: "Нам не нравится то, что мелко плавают..."; см. Derlien et al. (1999), стр. 36.

ло большого внимания данной части промышленной инфраструктуры страны, не вызывает сомнений, что текстильное производство играло очень значительную роль в социалистической экономике, в частности, для таких слаборазвитых районов, как Нидерлауситц. Принимая во внимание, что в текстильной отрасли всех стран ОЭСР на протяжении трёх десятилетий происходил спад, неудивительно, что после 1989 г. текстильная промышленность Восточной Германии была почти полностью ликвидирована. В 2000 г. в отрасли по всей Восточной Германии было занято лишь 22.500 человек. Сокращение от уровня 1989 г. составило целых 90%! Однако в настоящее время в отрасли наблюдается мощный рост производства и увеличение сбыта по всему миру. Это является свидетельством успеха процесса реструктуризации, в частности, в условиях сильной конкуренции со стороны стран с дешёвой рабочей силой, например, Китая или Вьетнама. До 2000 г. в отрасль было инвестировано 3 млрд. марок. Нынешний уровень производительности составляет, приблизительно, 70% от уровня Западной Германии. Здесь, опять таки, решающую роль играет величина фирм. Малая прибыль не позволяет фирмам укреплять свою капитальную базу. В итоге, следуют лишь скромные инвестиции.²¹

Район Нидерлауситц расположен недалеко от польской границы, и имеет давние традиции производства текстиля.²² Однако до 1989 г. в регионе первостепенными отраслями для развития были производство угля и стали. Кроме того, другие центры текстильного производства в Восточной Германии были более известны и экономически более значительных, чем Нидерлауситц (например, Саксония или Тюрингия). Тем не менее, для района была характерна высокая концентрация текстильного производства. После 1989 г. Нидерлауситц стал одним из главных кризисных районов Восточной Германии: уделение внимания отраслям, охваченным спадом (угольной, сталелитейной и текстильной промышленности), а также расположение на восточных задворках Германии затруднили региону возможности по проведению модернизации и реструктуризации, и привлечению новых инвесторов.

Разукрупнение. Уже в 50-е годы (!) текстильные предприятия в Нидерлауситце считались устаревшими. С тех пор, до времени объединения страны, в них практически не делались крупные капиталовложения. Производственные технологии и оборудование были безнадежно архаичными, следствием чего были высокие производственные затраты и низкое качество продукции. После 1989 г. ТНА считала инвестиции в текстильное производство в Восточной Германии экономически бессмысленными; существовало широко распространённое мнение, что в Германии невозможно производить конкурентоспособную текстильную продукцию. Поэтому попытки провести приватизацию отрасли не рассматривались, как высоко приоритетные. Было лишь несколько схем приватизации, которые привлекли инвесторов из Западной Германии или других стран, но большинство из них потерпело крах в течение ближайших нескольких лет. Потенциальные стратегические партнёры из Западной Германии не проявили большого интереса к строительству производственных мощностей в Восточной Германии. Кроме того, отрасль не располагала сильным лобби в ТНА и правительстве. Количество занятых в текстильной промышленности сократилось с 11.300 человек в 1989 г. до 1.400 человек в 1993 г.; количество компаний сократилось с 51 до 20. Перспективы для оставшихся компаний были далеко не радужными, если не сказать большего.

Идея разукрупнения текстильной промышленности не встретила сильного сопротивления ни со стороны рабочих, ни со стороны широкой общественности. Лишь после 1993 г. в региональной прессе и общественных политических дискуссиях стала вновь подчёркиваться значимость текстильной промышленности для района Нидерлауситц, как важного вопроса экономической политики. Текстильная промышленность была вновь открыта в качестве критически важного компонента традиционной особенности региона. Это стало очевидным во время недавней "*Bundesgartenschau*" (общественной садово-архитектурной выставки) в Коттбусе, на которой проводился симпозиум по текстилю и ярмарка-показ местной моды.

Но Нидерлауситц далеко ушёл от таких символических актов. Различные предприниматели стали вновь пускать в эксплуатацию текстильные предприятия в регионе, вначале без какой-либо поддержки со стороны скептически настроенной ТНА. Граждане Нидерлауситца и разработчики новых инициатив объединили свои усилия и создали совместный альянс против ТНА, которое отказывалось оказывать помощь. Несколько региональных пред-

²¹См. Beer (2001), стр. 45.

²² Относительно следующего см., в основном, Thomas (2002).

принимателей также увидели потенциал этого "самоприводного" процесса, и решили поддержать новые текстильные компании в регионе. Сегодня текстильная промышленность даёт работу примерно 1.500 человек в регионе. Пока нет никаких оснований сомневаться, что эти компании не смогут успешно конкурировать в будущем.

Факторы успеха. Этот небольшой пример демонстрирует один немаловажный факт. При определённых обстоятельствах чувство безысходности может привести к проявлению не только отрицательной, но и мощной положительной энергии. Местное население в Нидерлауситце считало себя проигравшим от объединения Германии. Чувство отчаяния достигло своего предела, и люди решили взять инициативу в свои руки. Критический этап наступил после того, как внешний инвестор не выполнил свои начальные обещания в результате, как непрофессионального поведения, так и плохого экономического планирования. Долгая местная традиция производства текстильной продукции для внутреннего и внешнего рынков стала ещё одним фактором на пути к успеху. Никто в регионе не надеялся на получение значительной помощи извне; инвесторы избегали Нидерлауситца, а правительство и ТНА не имели никакой жизнеспособной концепции для экономического развития региона. Вследствие этого люди решили вернуться к прежним традициям региона вопреки советам экспертов, и добились успеха.

3.4. Комбинат "Schwermaschinenbau-Magdeburg (SKET)": тернистый путь к капитализму

Машиностроение было самым важным сектором промышленности Восточной Германии: на более чем 600 государственных предприятиях было занято 540.000 рабочих. После объединения отрасль машиностроения полностью развалилась. Необходимость реструктуризации и модернизации для выпуска лучшей, конкурентоспособной продукции, в сочетании с глубоким циклическим кризисом, который охватил мировое машиностроение в 1992-1994 гг., поставили восточногерманских производителей в исключительно трудное положение. В результате ТНА не смогла найти потенциальных инвесторов. Начиная с 1995 г., положение на рынке стало несколько улучшаться. К 2000 г. было инвестировано почти 12,5 млрд. марок. Тем не менее, капиталовложения на одного работающего продолжают оставаться на 20% ниже уровня в Западной Германии. В отличие от других отраслей промышленности, машиностроение так и не вышло на уровень производства, существовавший до 1991 г. Производительность также составляет 70-75% от уровня Западной Германии. Как и в других случаях, такую брешь в уровне производительности можно объяснить тем, что фирмы в Восточной Германии относительно невелики по размеру (средняя фирма в Восточной Германии в два раза меньше средней фирмы в Западной Германии), а также неблагоприятной рыночной ситуацией, которая оказывает негативное влияние на капитализацию фирм.²³

Магдебург, который сегодня является столицей Федеральной земли Саксония-Ангальт, считался сердцем тяжёлого машиностроения ГДР, Комбинат "SKET" производил законченные производственные линии и экспортировал их по всему миру. Он выступал в роли генерального подрядчика для производителей горячего проката и металла. В 1989 г. на 18 самостоятельных подразделениях комбината трудилось более 30.000 чел. 80% всей продукции предназначалось на экспорт.²⁴

Разукрупнение. Первоначальный план реструктуризации и модернизации "SKET" предусматривал сохранение основных функций прежнего комбината, как части единой корпоративной структуры, для сохранения связей с традиционными потребителями. Этот план был также призван обеспечить сохранение возможностей экспорта всего ассортимента продукции. ТНА - собственник "SKET" - полностью поддерживало эти планы. Поводом для такого оптимизма сразу после объединения служили имевшиеся контракты. Исходя из этого, "SKET" открыл зарубежные представительства и заключил договора о сотрудничестве со многими иностранными компаниями. Однако первый положительный старт скоро сошёл на "нет" в результате развала рынков в Восточной Европе и бывшем СССР. Попытка наладить бартерную торговлю также потерпела неудачу. Ожидаемый всеми инвестиционный бум в отечественное машиностроение так и не произошёл. Провалом закончилась принятая в начале 1996 г. попытка приватизировать "SKET" "в комплексе" с помощью стратегического инвестора. На этом этапе ТНА надеялась, что на комбинате "SKET" удаст-

²³ См. Beer (2001), стр. 13.

²⁴ См Semkat (05.01.1996) и Ladwig (1993), стр. 271.

ся сохранить менее 1.000 человек. В дальнейшем эти планы пришлось уменьшить до 540 чел.²⁵

Вопреки всем продекларированным намерениям правительства Германии (и, в частности, против воли тогдашнего канцлера Гельмута Коля) в конце 1996 г. начался процесс разукрупнения "SKET". До этого просто не существовало единого мнения относительно того, с чего начать. Следовательно, процесс приватизации протекал в атмосфере очень жёсткого противостояния. Однако в ходе проведения разукрупнения всем компаниям комбината "SKET" удалось расширить свои рынки и ассортимент продукции. Так, например, одно предприятие переключилось на производство оборудования для получения энергии за счёт ветра, и сейчас успешно реализует свою продукцию.

Другие компании производят оборудование по переработке масличных семян или скруточные машины. Приватизированные последними предприятия "SKET" сейчас предлагают технологии горячего и холодного проката и инженерные услуги. Для приватизации "SKET" потребовались государственные субсидии в размере 1,3 млрд. марок.²⁶

Если в 1990 г. в основном производстве "SKET" было задействовано более 10.000 чел., то сейчас его бывшие компании обеспечивают работой лишь 2.000 мужчин и женщин Федеральной земли Саксония-Ангальт. Несмотря на такое огромное сокращение количества рабочих мест, процесс приватизации, тем не менее, следует считать очень успешным. Большинство наблюдателей предрекало крах всей отрасли.²⁷

Факторы успеха. Первые попытки сохранить и расширить традиционные рынки экспорта в бывших странах СЭВ, чтобы упростить и сгладить процесс реструктуризации и модернизации, потерпели неудачу. Следующая попытка преобразовать комбинат посредством "комплексной приватизации" также не принесла никаких результатов. Главным действующим лицам - "SKET", ТНА, правительству Германии, а также потенциальным инвесторам - потребовалось немало времени, чтобы осознать, что единственной жизнеспособной возможностью является рыночно-ориентированное разукрупнение. В настоящее время бывшие компании "SKET" работают весьма стабильно и прочно закрепились на рынке.

3.5. "Rohrkombinat Riesa" (сталепрокатный завод): успешный опыт расчленения крупного предприятия с целью создания конкуренции

Риза – крупное сталелитейное предприятие на территории бывшей ГДР, стратегически выгодно расположенное по периферии треугольника между городами Лейпциг – Дрезден – Хемниц²⁸. До 1989 г. на 10 производственных объектах города было занято около 20.000 работников. Риза имеет давние традиции в области производства стали, восходящие к 1840-м годам. После Второй мировой войны сталелитейные объекты были реконструированы и реорганизованы в государственное производственное объединение "VEB Stahl- und Walzwerk". В 1969 г. это производственное объединение стало стержневым компонентом Комбината, специализирующегося на производстве труб и имеющего главные промышленные филиалы в городах Риза, Фрайталь и Гёрлиц. Общая численность работающих на предприятии г. Риза достигала примерно 12.000 человек, как было принято в ГДР, Комбинат также обеспечивал широкий спектр услуг в социальной сфере (спортивные сооружения, искусство и театр, а также детские дошкольные учреждения).

Разукрупнение. Проявившийся после 1989 г. катастрофически низкий уровень конкурентоспособности производителей стали в Восточной Германии привел к значительному сокращению объемов выпуска продукции в течение всего нескольких месяцев после валютно-экономического и общественно-политического объединения Германии в июле 1990 г. ситуацию усугубили мировой кризис на рынках сталепроката и потеря экспортных рынков в Восточной Европе. Проведенный в 1990 г. анализ производственных возможностей предприятия Риза выявил наличие устаревшего производственного оборудования завышенных габаритов, а также избыток рабочей силы и непомерно высокие расходы на техобслуживание (30% всех работающих были заняты техобслуживанием и ремонтом оборудования), что и являлось главными причинами низкой конкурентоспособности сталелитейной продукции Ризы. В значительной степени ситуация также усугублялась несовмес-

²⁵ См Ladwig (1993), стр. 273 и Semkat (12.01.1996)

²⁶ See Die Welt (16.10.1996) and Semkat (25.09.1998).

²⁷ See Semkat (05.01.1996), Ladwig (1993), p. 272 and Semkat (12.01.1996)

²⁸ См., в основном Rehse

тимостью производственного оборудования и станков, а также низкой эффективностью транспортной сети, соединяющей различные производственные объекты.

В результате большинство экспертов сошлись во мнении, что модернизация производственных мощностей не имела смысла с точки зрения экономической перспективы. Задача модернизации и реструктуризации еще более усложнялась тем, что предприятие VEB выпускало широкий спектр других видов продукции и оказывало значимые для региона услуги, такие как строительство жилья для рабочих и энергоснабжение.

После крупного кризиса в сталелитейной промышленности начала 1980-х гг. производители стали Восточной Германии полностью модернизировали свои предприятия. Поэтому с точки зрения международной перспективы их уровень производительности был относительно высок. По этой причине восточногерманские компании проявили весьма малый интерес к инвестированию в существующие сталелитейные заводы в новых землях ФРГ. В 1990 г. комбинат был реорганизован в "Stahlwerke Riesa AG" (SWR AG). Из-за отсутствия потенциальных инвесторов новое руководство SWR AG приступило к самостоятельной разработке собственного бизнес-плана и плана развития предприятия. Целью была приватизация всех объектов SWR AG. Частью этой новой стратегии являлась приватизация всех конкурентоспособных сегментов SWR AG до 1993 г. Все остальное подлежало закрытию. Планом также предусматривалась продажа до 1995 г. всей ненужной недвижимости (например, курортов, которые в ГДР традиционно находились на балансе государственных предприятий). Новое руководство также предприняло усилия по привлечению в регион других компаний и сносу всех лишних производственных объектов. Процесс модернизации и реструктуризации неотвратимо повлек за собой сокращение огромного числа рабочих мест. Новый бизнес-план включал определенные положения о социальной защите для смягчения резких отрицательных последствий начавшихся процессов, а также предусматривал новые меры по повышению квалификации оставшейся рабочей силы.

В 1995 г. на производственных площадях бывшего VEB действовало уже почти 70 компаний. Они создали более 4.000 рабочих мест. 56% новых компаний, созданных между 1989 и 1995 гг., были основаны местными предпринимателями. 26% новых компаний пришли из Западной Германии, 11% - из-за границы. Большинство компаний (88%) имеют менее 50 рабочих, и только 9 - более ста. Процесс модернизации и реструктуризации с последующим созданием современного промышленного парка оказались дорогостоящим занятием: в создание одного рабочего места было инвестировано более 91.700 евро. 44% этих расходов были покрыты ТНА, федеральным агентством занятости ("Bundesanstalt für Arbeit"), и SWR AG. Последнее было ликвидировано по всем правилам. Сегодня в экономике Ризы все еще преобладает сталелитейная промышленность. 63% занятого населения получают зарплату от сталелитейных компаний.

Факторы успеха. В Ризе все акционеры (имеющие свою долю в предприятии) решили работать совместно: власти, министерства и ТНА, – несмотря на потерю большого числа рабочих мест и, как следствие, социальные трения. Работники компаний не только проявили доверие к новому руководству, но также выразили большую готовность помочь ликвидировать разрыв в уровне производительности по сравнению с соседями в Западной Германии. Проведение активной политики на рынке труда способствовало небольшому улучшению ситуации после резких негативных последствий сокращения рабочих мест. Всесторонний и объективный анализ состояния рынка стал решающим фактором при создании успешного плана реструктуризации.

4. Успешное преобразование социалистических градообразующих предприятий: несколько предложений

Как было отмечено в начале данного исследования, уроки, извлеченные из опыта Восточной Германии не могут быть в полной мере использованы разработчиками экономической политики и инвесторами в других странах Восточной Европы и бывшего Советского Союза с переходной экономикой. Тем не менее, разнообразный наиболее удачный опыт, несомненно, применим к другим странам. В следующих разделах сформулировано несколько примеров такого удачного опыта в форме предложений.

4.1. Реструктуризация централизованного производства: девять предложений

Как отмечалось выше, экономический строй Восточной Германии радикально изменился за очень короткий период времени. Введение дойчмарки и переход на западногерманские узаконенные рыночные принципы оказали огромное давление на восточногерманские компании в плане быстрого повышения конкурентоспособности. Быстрые и успешные модернизация и реструктуризация стали решающими предпосылками выживания. Как было отмечено в начале, модернизация и реструктуризация бывшего государственного предприятия – это сложный процесс, в большой степени, зависящий от специфических базовых условий, как политических, так и экономических. И все же, опираясь на анализ отдельных примеров в предыдущем разделе, мы можем сформулировать несколько предложений, приняв во внимание факторы, положительно влияющие на процесс преобразования.

Предложение 1

Четко определите главные направления деловой активности

Точное и правильное определение главных направлений деловой активности преобразуемого предприятия является решающим фактором его дальнейшего успешного развития и выполнения плана модернизации и реструктуризации. Кроме определения главных направлений деловой активности и основных разделяемых производственных единиц, стоит также рассмотреть целесообразность создания перекрестных производственных единиц. Такие единицы нужно либо создавать самостоятельно, либо привносить (покупать) со стороны. Чрезвычайно важно найти свободную нишу на рынке, в которой компания может успешно работать. Полезным в данной ситуации может быть проведение внешнего анализа экономической целесообразности. Важно также осознать необходимость создания новых корпорационных акционерных структур для продвижения процесса модернизации. В результате процесса децентрализации (расчленения) Комбината необходимо ставить новые задачи по развитию таких сфер как снабжение, распределение или маркетинг, сделав их решение неотъемлемой обязанностью руководства акционерной компании.²⁹

Предложение 2

Важной предпосылкой успешного реформирования является прозрачность механизма учета издержек

Важной предпосылкой успешного процесса деконцентрации является всестороннее и точное представление о предстоящих затратах на каждую производственную единицу. Создание системы коэффициентов исчисления затрат облегчает доступ к получению подробной информации о статьях расходов, затратах на каждого работника, единицу выпускаемой продукции и т.д. Это особенно касается внешнего сравнения структуры издержек и их эффективности. С помощью такой системы коэффициентов исчисления затрат процесс деконцентрации можно начинать с грамотно составленной сметы. Сюда также относится реалистичная, основанная на изучении рынка оценка активов и производственных мощностей предприятия.³⁰

Предложение 3

Определение чистой стоимости предприятия во время процесса преобразования крайне затруднительно, если не невозможно

В большинстве случаев чистая стоимость основных фондов компании резко снижается в процессе реформирования, поскольку оборудование больше не отвечает общим основным требованиям³¹. Определяя чистую стоимость основных фондов предприятия, важно понимать, что наиболее часто используемые методы определения стоимости реального капитала (анализ текущей чистой стоимости)³² и действительной стоимости (метод определения стоимости нетто-активов, метод определения стоимости имущества (собственности))³³ можно применять лишь в ограниченном объеме: невозможно дать точную количественную

²⁹ См. Albach (1993), стр. 10.

³⁰ Серьезные искажения в отчетности типичны для социалистической экономики; они вызваны стимулированием неполных, неточных или даже неправильных цифр. См. Schweickart (1997), стр. 8.

³¹ См. Albach (1998), стр. 32 и Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung Berlin / Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel / Institut für Wirtschaftsforschung Halle (1998).

³² Общие значения стоимости по шкале / залоговой стоимости в настоящий момент; см. Albach (1993), стр. 68

³³ Данный метод определяет стоимость замены активов и пассивов как минимальную текущую чистую прибыль. См. Albach (1993), стр. 68.

оценку различных важных составляющих предприятия в специфических условиях (процесса) реконструкции.

Принцип определения стоимости инженерных сетей, напротив, включает такие факторы как устойчивость, многообразие, емкость и т.д. и поэтому служит полезным дополнительным средством при определении уровня чистой стоимости.³⁴ И все же данный подход может только частично помочь оценить (определить) экономическое состояние предприятия в ходе процесса реформирования. Цифровые данные неизбежно будут неполными.

Предложение 4

Важно определить фактический уровень риска

Вышеописанный способ определения стоимости обеспечивает первоначальное формирование мнения в отношении существующего уровня экономического риска и стоящих перед компанией трудностей. Например, система коэффициентов калькуляции затрат позволяет руководству определить, не имеет ли предприятие излишнюю задолженность. Если данный факт имеет место, важно определить возможность продления на короткий срок жизнеспособности предприятия путем его дальнейшего разукрупнения, переговоров с кредиторами и т.д. Коэффициент эффективности затрат также покажет, не находится ли компания под угрозой надвигающегося кризиса ликвидности. Если это так, важно уметь определить "кризисные точки" внутри самой компании, т.е. те составляющие в структуре предприятия, из-за которых в первую очередь возникли затруднения.³⁵

Предложение 5

Концепция реструктуризации создает атмосферу надежности и позволяет регулярно отслеживать ход выполнения программы реформирования

Меры, перечисленные в двух первых предложениях, являются частью систематического анализа положения компании. На основании этого анализа необходимо разработать концепцию реструктуризации, причем сделать это до того, как будут предприняты дальнейшие (потенциально необратимые) действия. Концепцию реструктуризации можно пересматривать и совершенствовать в ходе реализации программы. Однако главные элементы и цели процесса преобразования должны быть четко определены в самом начале. Первым важнейшим моментом в концепции реструктуризации является систематический анализ и обсуждение всех возможных вариантов действий. Более того, концепция реструктуризации нуждается в четком обозначении всех последующих шагов и основных вех на предстоящем пути, чтобы вызвать доверие у всех участников, включая наемных работников. В данной ситуации прозрачность очень важна. Все примеры, обсуждавшиеся в предыдущем разделе, показали, как важна преданность работников в деле успешного преобразования предприятия. В некоторых случаях успех был обусловлен упорством (а также их эффективным и тесным сотрудничеством с руководством компании), несмотря на отсутствие поддержки со стороны правительства и/или частных инвесторов. Развитие концепции реструктуризации является также незаменимым инструментом конструктивного привлечения третьей стороны (правительства, частных банков, кредиторов, потенциальных инвесторов и т.т.) в процесс полной модернизации и реструктуризации.³⁶

Предложение 6

Важно определить и сохранить ноу-хау, существующие на данный момент на предприятии

Значительная часть промышленно-технического ноу-хау (технологии) не зависит от базовых экономических условий и остается чрезвычайно важным достоянием самого предприятия. И все же требования к необходимым знаниям по юридическим (правовым) и организационным вопросам могут радикально измениться во время процесса преобразования компании. В этих случаях компании должны быть готовы к обучению своих работников.³⁷

Во время экономических кризисов предприятия осуществляют два варианта подходов в управлении персоналом. Они могут попытаться либо мотивировать своих работников, либо сократить краткосрочные издержки на содержание персонала. Большинство компаний

³⁴ См. Albach (1993), стр. 76.

³⁵ См. Dürnhöfer (1998), стр. 104.

³⁶ См. Dürnhöfer (1998), стр. 201.

³⁷ См. Albach (1993), стр. 9 и стр. 15 и Albach (1994), стр. 35.

обычно сочетают эти подходы, что может породить проблемы. Приведенный выше анализ отдельных примеров показал важность создания мотивации у работников как решающего фактора успеха в процессе реформирования. И наоборот, обманутые ожидания приводят к противоположному результату. В случае, когда предприятие уже находится во власти кризиса, временные увольнения работающих обычно неизбежны, поскольку затраты на персонал являются самой значительной статьёй расходов (как отмечалось ранее, стоимость основных фондов стремительно снижается в процессе реформирования). Проводимые в условиях соблюдения законности увольнения могут стать экономически эффективными довольно быстро. Однако, если увольнения могут улучшить экономическую ситуацию на предприятии на короткий срок, они в итоге также приводят к потере потенциально значимого "человеческого" капитала. Поэтому предприятия обычно предпочитают проводить следующие мероприятия. Сначала они отменяют сверхурочные, а также прекращают найм новых работников. Вторым шагом является использование метода оценки эффективности затрат для сокращения количества работающих (например, системы раннего выхода на пенсию). Наконец, руководство предприятия увольняет второстепенный персонал, в первую очередь работающих в административных подразделениях. Руководство обычно старается сохранить ценных работников, необходимых для успешного функционирования предприятия. Однако именно эти работники являются наиболее мобильными и поэтому сильнее других стремятся оставить предприятие.³⁸

Предложение 7

Содействовать накоплению знаний и опыта, соответствующих требованиям рынка

Знания в области предпринимательства жизненно необходимы компании, действующей в условиях конкурентной рыночной экономики. Примеры из Восточной Германии показывают, что в 90% случаев руководящий персонал всех уровней не обладал важнейшими знаниями в области управления коммерческими предприятиями.³⁹ И здесь важно умение различать явное знание (оно может быть получено посредством лицензий или от консультантов по вопросам менеджмента) и скрытое знание специфических методов ведения дел компании, доверительные отношения с поставщиками и т.д. Скрытое знание трудно приобрести, и оно требует длительного опыта и затрат. Чтобы успешно вести дела на рынке, стандартных знаний обычно бывает недостаточно. Когда компании сталкиваются с совершенно новыми базовыми условиями, необходимо выращивать и всячески облегчать приобретение скрытого знания в рамках долгосрочного процесса развития. Конечно, полный пакет как явных, так и скрытых знаний можно "добыть" (приобрести) посредством продажи компании знающей рынок опытной фирме. И все же в случае, если такой внешний инвестор найден не будет, компания столкнется с широким кругом проблем при приобретении этого необходимого "пакета знаний" за приемлемый период времени (особенно в случае выкупа управляющими). Это особенно относится к руководству компании, у которого в процессе реформирования может оказаться очень мало времени для приобретения необходимых знаний и опыта.⁴⁰

Предложение 8

Следует сохранить системы распределения и оценить качество поставщиков

Отсутствие надлежащей ликвидности является характерной чертой почти всех предприятий, проходящих процесс реформирования. По этой причине очень важно поддерживать и совершенствовать существующие системы распределения. Во многих случаях это означает, что продажа продукции должна стать во главе угла деятельности компании с целью избежания серьезных последствий кризиса ликвидности. В экономиках с централизованным планированием такое повышенное внимание к продажам было довольно необычным явлением (если вообще имело место).⁴¹

В этом контексте важно, тем не менее, понять, что потребителей может больше не удовлетворять один и тот же уровень качества. В частности это относится к тем случаям, когда внешние конкуренты могут быстро захватить рынок. В такой ситуации следует критически

³⁸ См. Dürnhöfer (1998), стр. 178.

³⁹ См. Albach (1993), стр. 9. и стр. 15 и Albach (1994), стр. 35.

⁴⁰ См. Albach (1998), стр. 19 и Burchert (1996), стр. 31.

⁴¹ См. Schweickart (1997), стр. 8.

оценить качество полуфабрикатов. В результате может возникнуть необходимость развития новой сети поставщиков.⁴²

Предложение 9

Реформирование следует проводить быстро, однако этот процесс не должен набирать скорость в ущерб качеству планирования

Опыт Восточной Германии наглядно показывает, что массовую приватизацию почти невозможно осуществить на практике, несмотря на тот факт, что Восточная Германия получила существенные денежные и иного рода ресурсы, чтобы финансировать усилия в этой области. Устойчивый и эффективный процесс реструктуризации может быть осуществлен только на основе связной и последовательной концепции разукрупнения. Нет сомнения в том, что специфическая форма процесса разукрупнения всегда идет по пути цепного регулирования цен. Каждая конкретная компания должна быть в состоянии выпускать на рынок конкурентоспособные товары и/или услуги в автономном режиме. Такая горизонтальная форма разукрупнения дает возможность поддерживать связи и отношения с поставщиками и в результате позволяет компаниям, по крайней мере, на какое-то время сохранять существующие цепочки сбыта продукции. Чем уже специфичность отдельных видов продукции, тем выше вероятность того, что вновь созданные компании со временем сформируют новые системы поставок и сбыта. Вероятность выживания компании возрастает вместе с числом потенциальных покупателей и поставщиков. Последние уменьшают зависимость компании от первоначальной сети поставщиков и покупателей, являвшейся частью Комбината. В то же время все отдельные единицы бывшего производственного объединения продолжают существовать, при этом сохранив необходимый "человеческий" капитал. В этом контексте важно также заметить, что фирмам необходимо поддерживать определенный размер для выживания в будущем.⁴³ Не исключается также возможность продажи узкоспециальных подразделений сторонним поставщикам услуг. Второстепенные услуги (например, содержание городских столовых, домов отдыха и т.д.) не должны входить в сферу деятельности компании.⁴⁴

4.2. Управление крупными предприятиями и политика приватизации в ходе процесса реформирования: семь предложений

Предложение 1

Приватизацию следует проводить быстро

Сразу после принятия решения о разукрупнении централизованных социалистических экономических структур крайне важно так же быстро начать процесс приватизации. Компании, возникающие в результате такого процесса разукрупнения, могут успешно функционировать на рынке лишь в том случае, если они находятся в частной собственности и управляются либо собственниками, либо нанимаемыми ими менеджерами. В частности, это относится к неизбежному процессу модернизации. Реструктуризация под руководством управленцев из госсектора часто бывает неполной и непоследовательной в силу причин политического и экономического характера. Поэтому затраты на модернизацию производства, неизбежные после приватизации, будут меньше по сравнению с издержками, которые пришлось бы понести в случае если бы реструктуризация планировалась и проводилась государством. Из всего этого, конечно, следует, что государство решает приватизировать устаревшие производственные объекты. При таких обстоятельствах чрезвычайно важна быстрая приватизация. В противном случае следует ожидать дальнейшего снижения чистой стоимости основных фондов.⁴⁵ Последовательная политика реформ должна также допускать банкротства и неудачи. Конечно, это является особенно трудным (если вообще политически возможным) в случае с градообразующими предприятиями.⁴⁶

И все же неэффективные производства невозможно и не должно поддерживать и субсидировать в течение долгого времени, не рассчитывая в перспективе их успешного выхода на рынок. Но даже в тех случаях, когда основное производство *Комбината* надо закрывать,

⁴² См. Albach (1998), стр. 16.

⁴³ См. Kohler (1994), стр. 88 и Dürnhöfer (1998), стр. 167.

⁴⁴ См. Dürnhöfer (1998), стр. 161.

⁴⁵ См. Dürnhöfer (1998), стр. 225.

⁴⁶ См. Schweickart (1997), p. 9 and Brocker (1999).

некоторые части старого производственного объединения могут оказаться в состоянии хорошо работать на конкурентном рынке.

Предложение 2

Разработчики экономической политики и государственные чиновники могут сыграть конструктивную роль в обеспечении быстрого и успешного процесса приватизации

Разработчики экономической политики, государственные чиновники и агентство по приватизации должны действовать быстро и последовательно во время процесса приватизации. Опыт Восточной Германии еще раз показал, что быстрота и гибкость действий значительно повышают вероятность экономического выживания реформируемых предприятий. Именно по этой причине в Восточной Германии ко всем официальным разрешающим процедурам был применен принцип "Инвестиции - прежде всего", что в значительной степени помогло избежать бюрократических проволочек. В этом контексте хорошие отношения между компаниями и местными и региональными органами власти являются важным фактором успеха. Сюда также можно отнести наличие способных и решительных государственных управляющих.⁴⁷ Для обеспечения быстрого темпа реструктуризации градообразующих предприятий все необходимые бюрократические процедуры следует начинать на самой ранней стадии. Как было показано на некоторых примеров предыдущем разделе, генеральный план для целого региона может действительно оказаться полезным инструментом в планировании. На государственном уровне необходимо обеспечить все необходимые правовые и институциональные предпосылки. Сюда относится четкое распределение ролей и обязанностей в ходе приватизации, предполагающей также прозрачные и объяснимые сделки по продажам.⁴⁸

Предложение 3

Открытые рынки повышают эффективность реструктуризации

Открытые рынки привлекают внешних конкурентов и инвесторов. И те, и другие положительно влияют на процесс реструктуризации. Являясь результатом существования централизованных производственных структур, которые, в свою очередь, явились результатом социалистического планирования, успешный процесс деконцентрации необязательно должен привести к появлению конкурентоспособных рыночных структур. Такие структуры должны подталкивать лишившиеся ресурсов предприятия к развитию новых цепочек снабжения и сбыта. Конкуренты ускоряют этот процесс.⁴⁹ Внешние инвесторы могут значительно укорить процесс реформирования, поскольку они способствуют привлечению во вновь созданную компанию необходимых квалифицированных специалистов. Темпы модернизации тоже зависят от возможности напористого и эффективного осуществления мероприятий по реформированию. Это особенно относится к компаниям, где более 50% капитала находятся в частной собственности. Альбах показывает чрезвычайную важность доступа к скрытому знанию механизмов рыночной экономики для процесса реформирования. Поэтому приватизация стратегическими (иностранными) инвесторами теоретически обещает более высокую эффективность распределения затрат. Опыт Восточной Германии также показывает, что внешние инвесторы в среднем могут инвестировать больше средств, чем местные инвесторы.⁵⁰

Предложение 4

Сама форма приватизации зависит от важных политических условий

Процедура приватизации может быть дифференцирована согласно двум базовым критериям: государственное предприятие может быть передано новому собственнику безвозмездно или продано; договор продажи может быть либо стандартным, либо составленным для конкретного случая. Основываясь на этих двух критериях, мы можем разработать следующие образцовые типы приватизации:

⁴⁷ См. Albach (1998), стр. 31 и Derlien et al. (1999), стр. 37.

⁴⁸ См. Brocker (1999).

⁴⁹ См. Dürnhöfer (1998), стр. 225.

⁵⁰ См. Albach (1998), p. 22, Albach (1993), стр.90 and Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung Berlin / Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel / Institut für Wirtschaftsforschung Halle (1998).

		Сложность соглашений о передаче собственности	
		Стандартный договор	Договор на покупателя
Цена	Безвозмездная передача	Ваучерная приватизация = "Народные акции"	Повторная приватизация
	Продажа	Аукционная или биржевая приватизация	Неофициальные переговоры о продаже

Источник: Dürnhöfer (1998), стр.232.

Эмпирический анализ показывает, что каждая конкретная форма приватизации не имеет определенных последствий для общего темпа процесса. Каждый вариант имеет свои достоинства и недостатки. Например, в случае, когда приватизация происходит через фондовую биржу, нет гарантии того, что у покупателей окажется достаточно средств для необходимых инвестиций в модернизацию. Наконец, биржевая приватизация дает государству (правительству), руководству предприятия и его работникам очень мало возможностей влиять на определяющие факторы процесса окончательного реформирования. Приватизация через биржу предполагает также существование эффективных рынков капитала. Это также касается ваучерной приватизации. В случае повторной приватизации кандидаты на получение контроля над компанией (во многих случаях поколение внуков) могут не обладать достаточным уровнем экономической компетенции для успешного управления процессом реформирования. В то же время индивидуальные переговоры не имеют достоинств открытой конкуренции торгов, что открывает двери для келейного принятия решений и коррупции. Очевидно, что выбор метода приватизации - вопрос политический и часто является результатом противоречивого и трудного процесса переговоров. Преимущества и недостатки различных методов приватизации сведены в таблицу в приложении (см. приложение).⁵¹

Предложение 5

Государство может предложить финансовые стимулы для поддержания процесса реформирования, однако долгосрочного субсидирования следует избегать

С целью ускорения процесса приватизации правительство (государство) может предложить финансовые стимулы. Здесь следует использовать целевые субсидии. Такие субсидии могут также позволить государству (правительству) в ходе процесса приватизации выполнить условия политического характера (например, сохранение рабочих мест или установление минимального уровня инвестиций). Субсидия должна быть предоставлена для компенсации инвестору возможных недостатков, связанных с конкретным производственным объектом. Следует избегать постоянных субсидий. Они не только являются бременем для государственного бюджета. В долгосрочной перспективе они могут воспрепятствовать разработке устойчивых и ориентированных на рынок стратегий.⁵²

Предложение 6

В некоторых случаях модернизация главных объектов производства может быть осуществлена до приватизации

Некоторые секторы промышленности зависят от наличия высокоразвитой технической и логистической инфраструктуры для поддержания высокоинтегрированных и ресурсоемких производственных циклов (например, химическая промышленность). Это не значит, что такие производства не могут быть приватизированы. И все же опыт показывает, что такие предприятия становятся интересными для потенциальных инвесторов только тогда, когда в них уже вложены средства других компаний.

Пример "химического треугольника" демонстрирует, что при таких обстоятельствах имеет смысл модернизировать отдельные (определенные) объекты бывшего социалистического производственного объединения с целью поддержания процесса реструктуризации в целом.

В этом случае предприятия могут сосредоточиться на главных направлениях производственной деятельности. Другие необходимые службы обеспечения (например, трубопрово-

⁵¹ См. Dürnhöfer (1998), стр. 232.

⁵² См. Schweickart (1997), стр. 13 и Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung Berlin / Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel / Institut für Wirtschaftsforschung Halle (1998).

ды, профтехобразование, заводские столовые и т.д.) могут быть предоставлены местными конкурирующими обслуживающими компаниями. В результате сокращаются общие затраты по инвестированию, поскольку сеть вспомогательных услуг делят между собой разные компании. Поскольку предприятия могут сосредоточиться на своих основных направлениях деятельности и вкладывать меньше средств во вспомогательные службы, их конкурентоспособность на рынке повышается.⁵³

Эта модель особенно относится к градообразующим предприятиям. Следует признать, что в большинстве случаев вновь созданные компании, расположенные на территории бывших социалистических градообразующих предприятий, сохраняют те же главные направления хозяйственной деятельности. В случаях, когда сектор обладает потенциалом для будущего роста, государству имеет смысл финансировать развитие местной инфраструктуры, чтобы облегчить и поддержать процесс модернизации экономических структур. То же самое относится к тем случаям, когда в результате предыдущей хозяйственной деятельности нанесен серьезный ущерб окружающей среде. Улучшение состояния окружающей среды часто является предварительным условием при приватизации, поскольку частные инвесторы не хотят нести затраты по очистке.⁵⁴

Предложение 7

Для успешного завершения реструктуризации необходимо привлечение новых компаний

Даже если этот процесс модернизации и реструктуризации *Комбината* идет весьма успешно, маловероятно, что новые конкурирующие компании создадут такое же число рабочих мест для местного трудоспособного населения. Безработица – отличительная черта процесса реформирования. Поэтому создание новых предприятий и привлечение компаний извне крайне важно хотя бы в плане создания необходимых новых рабочих мест для местных предприятий. Однако диверсификация местных производств тоже является важной предпосылкой устойчивого роста региона в целом. Кроме того, возросшая конкуренция среди разукрупненных предприятий усиливает необходимость повышения конкурентоспособности. Благодаря более низким ценам на полуфабрикаты от возросшей конкуренции выигрывают вся производственная цепочка.⁵⁵ Градообразующее предприятие способно уменьшить свою зависимость от одного экономического фактора посредством диверсификации и в результате защитить весь регион от асимметричных циклических кризисов.

4.3. Рынок рабочей силы и социальная политика в процессе преобразований: пять предложений

Приватизация бывшего *Комбината* и VEB обычно ведет к массовому сокращению рабочих мест на местных предприятиях. Инвесторы нуждаются в возможности сокращать рабочие места, чтобы снизить затраты и увеличить производительность. Принимая во внимание функции издержек, типичные для бывших госпредприятий, создание рентабельных рабочих мест является центральной проблемой в процессе реформирования. В результате процессы реформирования почти всегда неразрывно связаны с ростом безработицы. Высшие государственные чиновники должны принять ряд соответствующих мер с тем, чтобы уравновесить социальные и политические последствия данного процесса. Только соблюдение принципов сотрудничества, объединяющего всех участников приватизационного процесса, может помочь успешно провести реформирование социально приемлемыми методами.⁵⁶

Предложение 1

Сохранение рабочих мест должно быть одним из ведущих факторов для правительства в ходе переговоров о приватизации с потенциальными инвесторами

Реструктуризация и модернизация *Комбината* обычно ведет к массовому сокращению рабочих мест. Все страны с переходной экономикой должны предусмотреть политические меры в ответ на такое неизбежное развитие событий. Правительство может непосредственно влиять на политику инвесторов в области занятости во время переговоров по приватизации. Надо выработать разумный усредненный подход, который уравнивает

⁵³ См. Derlien et al. (1999), стр. 21.

⁵⁴ См. Derlien et al. (1999), стр. 21.

⁵⁵ См. Albach (1998), стр. 32 и Derlien et al. (1999), стр. 21.

⁵⁶ См. Pohl (2000), стр. 227 и Brockner (1999).

требования инвестора по рационализации производства и превращению компании в конкурентоспособного участника рынка, с одной стороны, и стремление правительства сохранить как можно больше рабочих мест, с другой.

Весомым аргументом правительства в данной ситуации является продажная цена. Правительство может снизить цену, а также предложить инвестиционные субсидии, если инвестор дает определенные гарантии по поддержанию уровня занятости. Кроме того, инвестор может быть также вовлечен в создание опосредованных механизмов создания рабочих мест, таких как "Центры занятости и подготовки". Германское правительство подписало много таких соглашений в ходе процесса реформирования. Если компании нарушали соглашение, они должны были выплачивать штрафы, либо продажная цена обратно повышалась. Однако здесь важно заметить, что процесс реструктуризации и модернизации не должен провалиться из-за нереальных требований гарантий занятости. Опыт Восточной Германии показывает, что компании обычно выполняют такие соглашения.⁵⁷

Предложение 2

Выкуп управляющими сохраняет рабочие места

Особо тесные отношения между покупателем и работниками складываются в случае выкупа предприятия его управляющими (ВУ). Если ВУ является реальной альтернативой, мы вправе ожидать от руководства компании сильной заинтересованности в сохранении рабочих мест, по крайней мере, в сравнении с потенциальным внешним инвестором. Определенное чувство ответственности со стороны старого (и нового) руководства, а также высокая преданность со стороны работников являются факторами, которые очень трудно закрепить в письменном договоре. И все же это важные факторы успешности процесса реструктуризации и модернизации. ВУ может быть предпочтительным вариантом приватизации, поскольку новые собственники обладают высоким уровнем скрытого знания о специфических особенностях именно этой компании. Они наизусть знают внутреннюю и внешнюю сторону всех объектов компании, а также хорошо осведомлены обо всех отношениях компании с поставщиками и покупателями. Одним из недостатков ВУ в бывших социалистических странах является отсутствие у руководства должной квалификации. Однако эта квалификация имеет большое значение в случаях, когда приватизация происходит стремительно, как это было в Восточной Германии. В других бывших соцстранах разумное постепенное реформирование позволяет людям изучать правила капиталистической экономики в процессе работы. Из-за другого недостатка – ограниченных финансовых возможностей большинства управляющих бывших госпредприятий – ВУ большей частью относится только к мелким предприятиям. Внешние инвесторы обычно проявляют мало интереса к таким компаниям. ВУ является решающим фактором в создании местной сети мелких и средних предприятий (МСП), а это весьма весомый вклад в построение более крупной и более разносторонней экономической базы градообразующих предприятий.⁵⁸

Предложение 3

Процесс реструктуризации требует гибкого подхода в отношении правовых положений о социальной защите

Меры по реструктуризации и модернизации бывших госпредприятий часто противоречат положениям о социальной защите. Особенно это касается правил приема на работу и увольнения. Если бы во время процесса реформирования в Восточной Германии были применены правила Запада, перестройка кадров для инвесторов оказалась бы почти невозможной. Это подорвало бы все усилия по реструктуризации. Для оказания содействия быстрому и успешному процессу реформирования крайне важен более гибкий подход к проблеме социальной защиты. То же самое относится к правилам компенсации, способным разорить вновь созданную компанию. Во время процесса реструктуризации массовых увольнений модно также избежать путем уступок в отношении уровня оплаты труда. Приняв во внимание исключительные обстоятельства, наниматели и работники могут достигнуть соглашения о замораживании уровня оплаты на определенный срок. Они могут также хотя бы на время договориться о сокращении времени отпусков. Правительство должно создать соответствующие правовые рамки для более благоприятных условий реформирования. Соглашения на уровне предприятия между нанимателями и работниками могут спо-

⁵⁷ См. Bocker (1999).

⁵⁸ См. Albach (1998), pp. 19 and Bocker (1999).

способствовать гибкому принятию таких исключений, т.е. наниматели чувствуют определенную ответственность за весь процесс.⁵⁹

Предложение 4

Центры занятости и подготовки способствуют проведению активной политики на рынке труда

Поддерживаемые государством Центры занятости и подготовки (ЦЗП) могут сыграть важную роль в предоставлении безработным новых возможностей. Восточной Германии ЦЗП были созданы совместными усилиями нанимателей, профсоюзов и региональных представителей. Участие нанимателей в ЦЗП обычно оговаривалось в соглашении по приватизации, заключаемых между внешними инвесторами, профсоюзами (ТНА) и правительством. Финансирование ЦЗП обеспечивалось из разных источников: пособия по безработице уволенных работников, договоры третьих сторон (включая госсектор, а также компании, уволившие работников; дополнительные взносы федерального агентства занятости, а также отчисления местных властей и правительства). Уволенных работников не заставляют работать в ЦЗП. Напротив, они добровольно решают вопрос о заключении трудового договора. (В противном случае они могут получать пособие по безработице). ЦЗП не ориентированы на получение прибыли. Их цель – дать работникам, уволенным в результате реформирования предприятия, возможность найти работу и получить специальность, пользующуюся спросом на рынке.⁶⁰

Предложение 5

Дать работникам и профсоюзам возможность внести свою лепту в процесс реформирования

Опыт Восточной Германии показывает, что предоставление возможности всем, кого затрагивают реформы, принять активное участие в процессе реформирования, является важной предпосылкой успешности и устойчивости реформ. Во время процесса экономических реформ это может касаться непосредственно работников или тех, кто представляет их интересы (т.е. профсоюзы). Однако предоставление возможности всем заинтересованным принять участие в процессе не должно пробуждать нереальных, завышенных ожиданий. Здесь важно ясно оценить экономическую ситуацию и определить необходимые меры, какими бы болезненными они не были. Опыт Восточной Германии показывает, что работники и управляющие обычно убеждены, что “их компания” довольно продуктивна и конкурентоспособна, – невзирая на тот факт, что новые рамочные условия требуют полной переоценки чистой стоимости фондов предприятия. Важно донести до работников и профсоюзов понимание этой фундаментальной проблемы, чтобы заручиться их поддержкой в отношении проведения реформ. Если этого не добиться, в результате мы получим безразличную рабочую силу. При таких обстоятельствах лучшие сотрудники компании уйдут из нее при первой возможности, и в результате процесс реформирования потерпит крах.⁶¹

4.4. Важная роль планирования на уровне региона: три предложения

Предложение 1

Регион должен быть двигателем процесса реформ

Местные и региональные разработчики стратегии и государственные чиновники лучше всех знакомы с экономическими проблемами своего региона. Эти представители государственной элиты – исходя из своих собственных интересов – должны стать главными защитниками и приверженцами процесса экономической реструктуризации и модернизации. На трудных этапах процесса реформирования именно они должны проводить всех участников к столу переговоров. Анализ примера “Нидерлаузиц” показывает, как эффективная региональная стратегия и высокая приверженность интересам региона могут опровергнуть шаблонные экономические истины. Здесь, возможно, сыграла свою роль высокая преданность населения местному предприятию, которое обеспечивает рабочие места, а также производило товары и оказывало услуги для региона в течение десятилетий. Такая высокая преданность региону и тесные связи населения с конкретными предприятиями могут оказать сильное положительное влияние на мотивацию работников. Еще один значитель-

⁵⁹ См. Bocker (1999) и Jürgens et al. (1993), стр. 237.

⁶⁰ См. Jürgens et al. (1993), стр. 232, Bocker (1999) и Mayer (2000).

⁶¹ См. Bocker (1999). См. Thomas (2002), p. 12.

ный вклад в этот процесс могут сделать рациональные “пакты” о занятости.⁶² Как отмечалось выше, в некоторых случаях полезным инструментом в определении экономического потенциала всего региона может стать разработка регионального генерального плана. Такой план может также помочь умерить ожидания.

Предложение 2

Местные и региональные органы власти должны обеспечить важнейшие социальные услуги

В социалистической плановой экономике государственным предприятиям часто вменялось в обязанность обеспечение важнейших социальных услуг своим работникам и обществу в целом. Частью процесса реструктуризации должно стать четкое отделение социальных услуг от приватизированных компаний. Тем не менее, такое четкое деление между экономическим и социальным секторами не обязательно устраняет эффективное и новаторское сотрудничество между местным предприятием и городской администрацией. Желание взять на себя ответственность должно присутствовать с обеих сторон. Обе стороны несут совместную ответственность за создание соответствующих базовых условий для развития привлекательного и экономически успешного региона. Две важные составляющие этого процесса - привлечение новых инвесторов и содействие процессу диверсификации местных производств.

Предложение 3

Реструктуризация градообразующих предприятий отвечает интересам, как региона, так и всей страны

Успех или провал усилий по реформированию градообразующих предприятий имеет экономические последствия, в первую очередь, для региона. Поэтому местные и региональные разработчики стратегии и государственные чиновники в высшей степени заинтересованы в оказании содействия успешному процессу реструктуризации и модернизации. Однако реформирование градообразующих предприятий не должно рассматриваться только как проблема региональной экономической политики. Во многих случаях *Комбинаты* были единственными производителями определенных видов продукции для всей страны. Если процесс реформ на таком *Комбинате* потерпит неудачу, то это будет чревато серьезными последствиями для всей страны. В их числе могут быть рост уровня безработицы, увеличение миграционных потоков или рост бедности. Кроме того, страна может внезапно оказаться зависимой от импорта определенного вида продукции, чтобы удовлетворить внутренний спрос. Поэтому управление экономическими реформами не должно быть прерогативой только регионального руководства. Успех экономических реформ – дело государственной важности. В частности, стратеги государственного масштаба должны создать надлежащие правовые рамки для обеспечения успеха экономических реформ. Сюда, например, должны входить четко обозначенные права собственности. Реформы не могут быть успешными без фундаментальных перемен в обществе. Свободный рынок предполагает существование свободных и независимых личностей, способных принимать независимые (и также выгодные для себя!) решения. Термин говорит за себя: государственные предприятия принадлежат государству. Поэтому оно должно играть решающую роль в ходе процесса приватизации и реструктуризации.⁶³

5. Выводы

Комбинаты имели большое влияние на экономическое развитие регионов в социалистических плановых экономиках, таких как ГДР. В ряде случаев создание *Комбината* являлось отправной точкой в развитии региона, как в случае с Айзенхюттенштадтом или западногерманским градообразующим предприятием в Вольфсбурге.⁶⁴ В данном случае город и промышленное предприятие – это одно и то же. Несмотря на то, что мы включили пример из Западной Германии, должно быть ясно, что градообразующее предприятие – это типичное явление плановой экономики. В рамках Совета Экономической Взаимопомощи та-

⁶² См. Thomas (2002), стр. 12.

⁶³ См. Schweickart (1997), стр. 10.

⁶⁴ В Вольфсбурге – городе с населением примерно 125.000 человек – находится штаб-квартира транснациональной корпорации Volkswagen AG. В 1938 г. при нацистском режиме город Вольфсбург был основан для производства “действительного Volkswagen” (KdF-Wagen). Идея состояла в разработке и выпуске легкового автомобиля, который был бы по карману немецким рабочим. С тех пор судьба города и предприятия очень тесно переплетаются. На данном этапе, на предприятии работает 50.000 человек.

кие градообразующие предприятия должны были дать экономию, обусловленную ростом масштаба производства, путем сосредоточения предприятий в одном географическом регионе. Однако с введением системы свободного рынка градообразующие предприятия столкнулись с большим количеством серьезных проблем. Процесс реструктуризации и модернизации является особенно трудным и политически щекотливым. В некоторых случаях экономическое будущее целого региона зависит от успешности проведения модернизации и реструктуризации. Однако к процессу реформирования градообразующих предприятий применимы те же правила, что и ко всем другим бывшим госпредприятиям.

Местные разработчики стратегии должны своевременно включиться в процесс реформирования, чтобы обеспечить руководящую роль и поддержку. Вовлечение всех заинтересованных сторон в разработку регионального генерального плана может помочь скоординировать действия и способствовать всеобщему сплочению вокруг идеи сильного региона. Разработка генерального плана также дает возможность выяснить, имеет ли смысл местной администрации содействовать процессу реформирования путем финансирования модернизации определенных частей промышленной инфраструктуры, чтобы привлечь инвесторов. Сам же регион должен диверсифицировать свою экономику путем привлечения новых компаний для закрепления в регионе. Таким образом, можно преодолеть одностороннюю зависимость от бывшего *Комбината* и кризисов его производств.

Процессы экономической реструктуризации и модернизации – явления сложные. Здесь не существует панацеи. В каждом случае следует действовать путем выработки пакета реформ для конкретного инвестора. Началом процесса реформирования предприятия всегда должна быть прозрачная и честная переоценка активов. Эта переоценка может быть полезной как для управляющих, так и для работников. Тем не менее, она является важнейшим предварительным условием разработки успешной концепции реструктуризации. Кроме того, переоценка активов вместе с разработкой плана реструктуризации документально показывают всем вовлеченным в процесс, как будут выглядеть необходимые меры по реформированию и что они будут означать. Сконцентрированность на основных видах хозяйственной деятельности должна быть в центре плана оздоровления. Второстепенные виды хозяйственной деятельности могут быть перегруппированы в новые компании, которые могли бы служить поставщиками для главного производства. Так они могут диверсифицировать свою хозяйственную деятельность и найти других потребителей. Социальные услуги должны обеспечиваться госсектором или другими полугосударственными учреждениями; они не могут оставаться в портфеле приватизированных компаний.

В то время как *Комбинаты* и государственные предприятия Восточной Германии подвергались, возможно, уникальному процессу “стремительной реструктуризации”, осуществление этого процесса дает много пищи для размышлений и, может быть, некоторый опыт для повторения в других местах. Для Германии, возможно, не было альтернативы этому стремительному процессу реформирования – главным образом по внутренним политическим причинам. Другие страны могут извлечь пользу из опыта Германии, чтобы найти свой конкретный путь реформирования градообразующих предприятий.

Арнт фон Бодельшвинг

Берлин, Октябрь 2003 г.

Литература

Albach, Horst / Schwarz, Rainer: Die Transformation des Humankapitals in ostdeutschen Betrieben; Discussion Paper FS IV 94 – 1; Wissenschaftszentrum Berlin, 1994

Albach, Horst: Blühende Landschaften? Ein Beitrag zur Transformationsforschung, Discussion Paper FS IV 98 – 4, Wissenschaftszentrum Berlin 1998

Albach, Horst: The Transformation of Firms and markets: A network Approach to Economic Transformation Processes in East Germany; Uppsala 1993

Beer, Siegfried: Die Entwicklung ostdeutscher Industriebranchen seit der Wiedervereinigung; Halle 2001.

Blöcker, Antje / Walker, Bettina: Automobilregionen im Vergleich - Die regionale Bedeutung der Volkswagen AG in Südost-Niedersachsen und Zwickau/Chemnitz; in: Kilper, H./Rehfeld, D. (editors): Konzern und Region: Zwischen Rückzug und neuer Integration; Münster/Hamburg 1994, pp. 267 - 316.

Brocker, Uwe: Sanierung und Stilllegung von Kombinat in der Ukraine als privatisierungsvorbereitende Maßnahmen unter Berücksichtigung der Erfahrungen aus Ostdeutschland - Erfahrung bei der Privatisierung der Kombinate in Ostdeutschland; Kiew, 1999 (http://www.privatisation.kiev.ua/Priv_Deu/PubD/Sanier_Stillegung-de.htm)

Burchert, Heiko: Die Transformation der ehemals volkseigenen Betriebe; Aachen 1996.

Cox, Helmut: Entflechtung und Privatisierung in der DDR – Überlegungen und Denkmodelle; Duisburg 1990

Czada, Roland: How to get rid of a planned economy. The case of the German Treuhandanstalt; Köln 1994

Derlien, Holger / Faupel, Tobias / Nieters, Christian: Industriestandort mit Vorbildfunktion? Das ostdeutsche Chemiedreieck; Discussion Paper FS IV 99 – 16, Wissenschaftszentrum Berlin 1999.

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung Berlin / Institut für Weltwirtschaft Kiel (editors): Gesamtwirtschaftliche und unternehmerische Anpassungsprozesse in Ostdeutschland, siebter Bericht; Kiel 1992.

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung Berlin / Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel / Institut für Wirtschaftsforschung Halle (editors): Gesamtwirtschaftliche und unternehmerische Anpassungsfortschritte in Ostdeutschland; 19. Bericht, Berlin 1999 (<http://www.diw.de/deutsch/publikationen/wochenberichte/docs/99-23-1.html>)

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung Berlin / Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel / Institut für Wirtschaftsforschung Halle (editors): Gesamtwirtschaftliche und unternehmerische Anpassungsfortschritte in Ostdeutschland; 18. Bericht, Berlin 1998 (<http://www.diw.de/deutsch/publikationen/wochenberichte/docs/98-33-1.html>)

Die Welt: Maschinenbauer Sket geht in Konkurs; in: Die Welt, 16.10.1996.

Dornbusch, Rüdiger / Wolf, Holger / Alexander, Lewis: Economic Transition in Eastern Germany; in: Brookings Papers on Economic Activity, No. 1 –1992, pp. 235 - 272.

Dürnhöfer, Albrecht: Unternehmenskrise und Krisenbewältigung in Brüchen von Wirtschaftssystemen; Aachen 1998

Dyck, I. J. Alexander: Privatization in Eastern Germany: Management Selection and Economic Transition; in: The American Economic Review, No. 4 – 1997, pp. 565 – 597.

Fischer, Oliver: Die Apotheke des COMECON. Chemiekombinat Bitterfeld; in: Wochenzeitung Die Wirtschaft (editor): Kombinate: was aus ihnen geworden ist; Berlin/München 1993, pp. 231 – 244.

- Gabher, Gernot:** Neue Bundesländer? Zur Rolle des historischen Erbes in der Reorganisation von Betrieben und Regionen in Brandenburg; Discussion Paper FS I 96 – 104; Wissenschaftszentrum Berlin 1996
- Jürgens, Ulrich / Klinzing, Larissa / Turner, Lowell:** The Transformation of Industrial Relations in Eastern Germany; in: Industrial and Labor Relations Review, Vol. 46, No. 2-1993, pp. 229 – 244.
- Kohler, Dorothee:** Eisenhüttenstadt: Eine Stahlregion zwischen Plan- und Marktwirtschaft; in: Kilper, H./Rehfeld, D. (editors): Konzern und Region: Zwischen Rückzug und neuer Integration; Münster/Hamburg 1994, pp. 61 - 118.
- Kujath, Hans Joachim:** Kontinuitäten und Brüche der Wirtschaftsentwicklung in ausgewählten Städten und Regionen Ostdeutschlands; in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Bonn Nr. 5/1999
- Ladwig, Eckard:** „Krupp und Krause wird neu inszeniert“. Schwermaschinenbau-Kombinat (SKET) Magdeburg; in: Wochenzeitung Die Wirtschaft (editor): Kombinate: was aus ihnen geworden ist; Berlin/München 1993, pp. 271 – 282.
- Mayer, Christian:** Ein Abriss der Privatisierung in Ostdeutschland; Ergebnisse eines Parlamentarischen Abends im Dezember 2000 (http://www.privatisation.kiev.ua/Priv_Deu/EventsD/Evening1112/THA-Abriss-Folie.htm)
- Müller, Uwe:** Leuna – das lausige Wunder; in: Die Welt, 31.10.2000.
- Nieters, Christian / Faupel, Tobias / Derlien, Holger:** Revitalisierung eines Industriestandorts; in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Bonn Nr. 22-23/2000.
- Pohl, Rüdiger:** Die unvollendete Transformation - Ostdeutschlands Wirtschaft zehn Jahre nach Einführung der D-Mark; in: Institut für Wirtschaftsforschung Halle: Wirtschaft im Wandel, 8/2000.
- Pohl, Rüdiger:** Ostdeutschland im 12. Jahr nach der Vereinigung. Eine Bilanz der wirtschaftlichen Transformation; in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Bonn Nr. 37 - 38/2002.
- Rauterberg, Hanno:** Glaube, Liebe, Auspuff, in: Die Zeit 36/1999.
- Rehse, Sybille:** Vom monostrukturierten Stahlstandort zum modernen Industriegebiet: Dokumentation zum Modellprojekt Stahl- und Walzwerk Riesa; Opladen 1996.
- Roesler, Jörg:** „Eisen für den Frieden“ – Das Eisenhüttenkombinat Ost in der Wirtschaft der DDR; in: Beier, R.: Aufbau West –Aufbau Ost. Die Planstädte Wolfsburg und Eisenhüttenstadt in der Nachkriegszeit; Berlin 1997, pp. 149 – 158.
- Röhl, Klaus-Heiner:** Die sächsischen Agglomerationsräume - Innovations - und Wachstumspole für die regionale Entwicklung?, München 2001.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der Gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (editor):** Zwanzig Punkte für Beschäftigung und Wachstum. Jahresgutachten 2002/2003, Stuttgart 2002
(<http://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/gutacht/jg02.html>)
- Schuenke, Wolfgang:** der endlose Weg zum Ministahlwerk. Eisenhüttenkombinat Ost (EKO) Eisenhüttenstadt; in: Wochenzeitung Die Wirtschaft (editor): Kombinate: was aus ihnen geworden ist; Berlin/München 1993, pp. 119 – 126.
- Schweickart, Klaus:** Vom Plan zum Markt – ist der Ost-West-Transformationsprozess gelungen? Vortrag am 12.05.1997, Konstanz 1997
- Semkat, Ute:** „Mit dem Namen Sket lebt man ganz gut“; in: Die Welt, 25.09.1998.
- Semkat, Ute:** Sket: Der nächste Versuch; in: Die Welt, 12.01.1996.
- Semkat, Ute:** Zähes Ringen mit den Altlasten der Planwirtschaft; in: Die Welt, 05.01.1996.
- Siemes, Christof:** Das Leben, made by VW; in: Die Zeit 18/2003.

Sinn, Gerlinde / Sinn, Hans-Werner: Jumpstart – The Economic Unification of Germany; Cambridge 1992

Sinn, Hans-Werner: Schlingerkurs – Lohnpolitik und Investitionsförderung in den neuen Bundesländern; CES Working Paper Series No. 67; 1999.

Thomas, Michael: Vom Ende zum Anfang? Identitätskonstruktionen in einer Niederlausitzer Textilregion; Vortragsmanuskript, Seifhennersdorf 2002.

Приложение

Схема 1. Классификация процедур приватизации

	Ваучер	"Народные акции"	Аукцион	Повторная приватизация	Неофициальные переговоры о продаже
Тип контракта	стандартный	стандартный	стандартный	индивидуальный	индивидуальный
Прозрачность процедуры	высокая	высокая	высокая	средняя	низкая
Скорость приватизации	ниже	ниже	быстрее	вопрос открыт	вопрос открыт (выкуп руководством быстрее, чем инвестором извне)
Стоимость выдачи контракта	высокая	высокая	средняя	вопрос открыт	низкая
Рамки прав собственника	да	да	нет	нет	нет
Расхождение прав управленцев и собственника	да	да	вопрос открыт	вопрос открыт	вопрос открыт
Цена покупки	0	высокая	высокая	0	средняя
Компетентность нового собственника	низкая	низкая	высокая	вопрос открыт	вопрос открыт
Финансовые ресурсы нового собственника	слабые	слабые	сильные	вопрос открыт	вопрос открыт
Критерии для передачи	Национальность, стоимость реструктуризации	стоимость реструктуризации	цена покупки	правовой иск	Концепция, компетентность, финансовые ресурсы, цена покупки

Источник: Dürnhöfer (1998), стр.249.

Схема 2. Порядок приватизации



Источник: Derlien et al. (1999), стр.8.