

## **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*А. А. Авдонин*

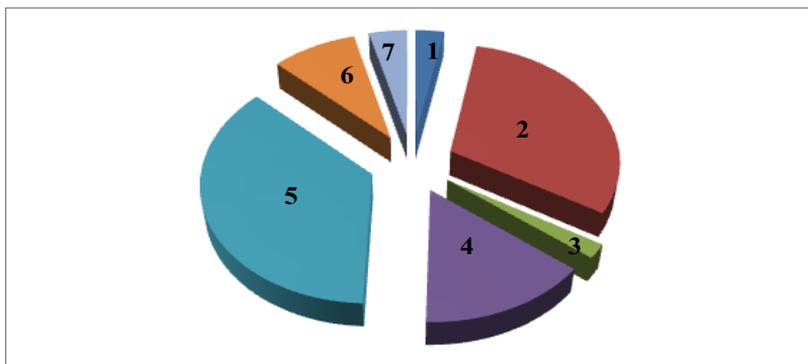
В рамках исследования рассмотрен период с 2008 года по I полугодие 2011 года, который наиболее полно отражает финансово-экономическое состояние предприятий в благоприятных, кризисных и посткризисных условиях.

Согласно данным Национального статистического комитета, в Республике Беларусь действуют 1967 предприятий промышленности разной формы собственности.

Наибольшую долю в промышленности составляют предприятия со смешанной собственностью без иностранного участия (всевозможного рода ОАО, ЗАО) – (36,7 %), далее следуют предприятия государственной собственности (РУП, КУП) – (30,9 %), на третьем месте – предприятия в собственности негосударственных юридических лиц – (15,25 %). Текущая структура является результатом проводимой государством политики по преобразованию РУП, КУП в акционерные общества.

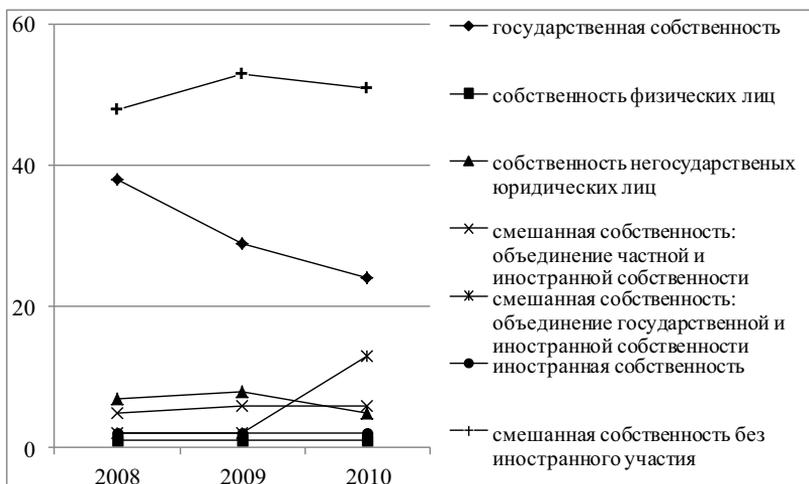
Такие изменения привели к перераспределению долей предприятий в общем объеме промышленного производства. В результате увеличилось количество предприятий со смешанной собственностью без иностранного участия и предприятий, объединяющих государственную и иностранную собственность (совместные предприятия).

Оценка показателей эффективности деятельности указанных типов предприятий промышленности свидетельствует, что уровень средней доходности (совокупная чистая прибыль в расчете на одно предприятие) за рассматриваемый период времени резко снижались у предприятий государственной собственности и увеличивались (несмотря на кризисные явления) у предприятий всех других форм собственности.

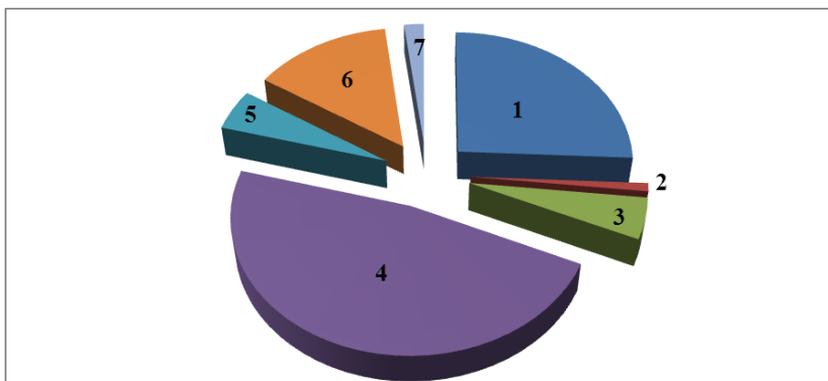


- 1 – иностранная собственность  
 2 – государственная собственность  
 3 – собственность физических лиц  
 4 – собственность негосударственных юридических лиц  
 5 – смешанная собственность без иностранного участия  
 6 – смешанная собственность: объединение частной и иностранной собственности  
 7 – смешанная собственность: объединение государственной и иностранной собственности

*Рисунок 1. Структура предприятий промышленности (по состоянию за I полугодие 2011 года)*



*Рисунок 2. Динамика изменения долей предприятий разной формы собственности в общем объеме промышленного производства (2008–2011 гг., %)*



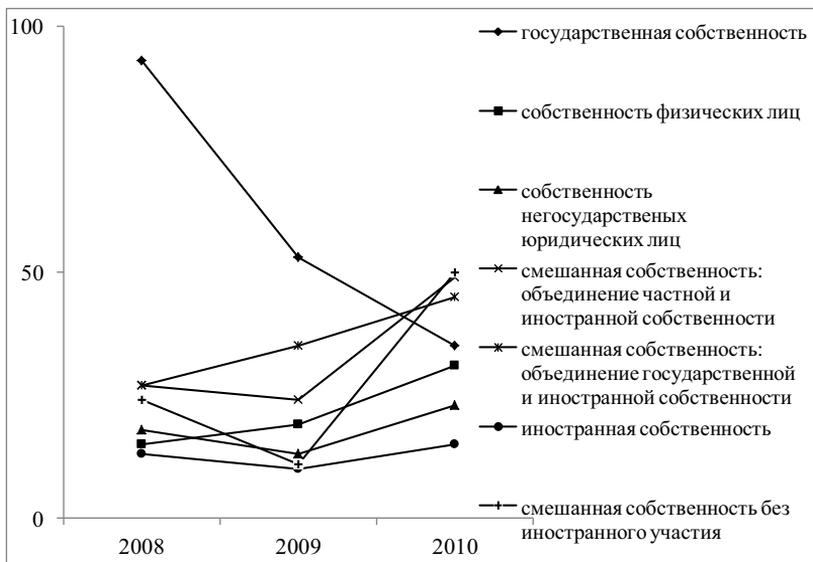
- 1 – государственная собственность  
 2 – собственность физических лиц  
 3 – собственность негосударственных юридических лиц  
 4 – смешанная собственность без иностранного участия  
 5 – смешанная собственность: объединение частной и иностранной собственности  
 6 – смешанная собственность: объединение государственной и иностранной собственности  
 7 – иностранная собственность

*Рисунок 3. Удельный вес предприятий разной формы собственности в общем объеме промышленного производства (%)*

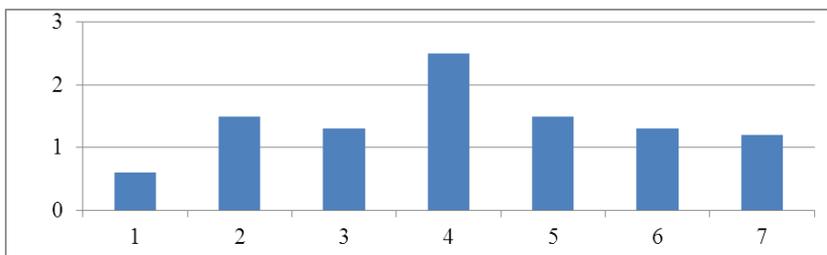
Наиболее высокие темпы роста наблюдались у предприятий со смешанной собственностью без участия иностранного капитала (усредненный показатель за три года – 2,48 %), предприятий в собственности физических лиц (1,52 %), предприятия в виде объединения частной и иностранной собственности (1,46 %).

В то же время оценка показателей рентабельности свидетельствует, что в 2008–2010 годах на предприятиях государственной собственности и совместной без участия иностранного капитала наблюдалось **резкое снижение рентабельности** продаж и реализации товаров, услуг и работ. При этом наиболее высокие показатели рентабельности имели предприятия в собственности физических лиц, объединения частной и иностранной собственности.

Приведенная оценка демонстрирует, что наибольшую эффективность деятельности в условиях кризиса (по мере убывания) имеют предприятия смешанной собственности в виде объединения частного и иностранного капитала; объединения государственного и иностранного капитала, смешанная собственность без иностранного участия, а также предприятия в собственности физических лиц.

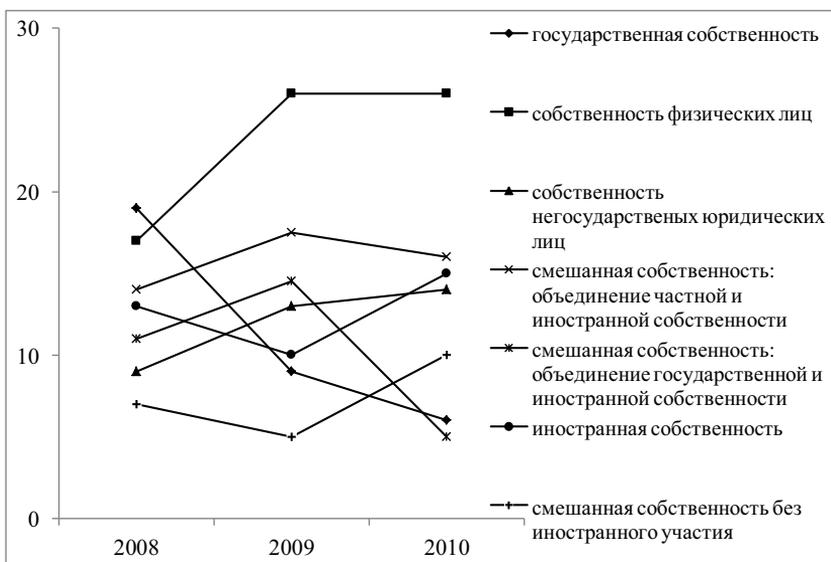


**Рисунок 4. Уровень доходности предприятий промышленности (млн рублей на одно предприятие)**



- 1 – государственная собственность
- 2 – собственность физических лиц
- 3 – собственность негосударственных юридических лиц
- 4 – смешанная собственность без иностранного участия
- 5 – смешанная собственность: объединение частной и иностранной собственности
- 6 – смешанная собственность: объединение государственной и иностранной собственности
- 7 – иностранная собственность

**Рисунок 5. Усредненный темп роста доходности предприятий**



**Рисунок 6. Рентабельность реализованных товаров, услуг и работ**

Низкие показатели финансово-экономической деятельности предприятий государственной собственности обусловлены рядом причин, которые можно разделить на несколько групп:

- мотивационно-управленческие;
- образовательно-практические;
- организационно-координационные.

#### ***Мотивационно-управленческие***

Первым ключевым фактором являются разные мотивационные основы работы директоров государственных предприятий и владельцев собственного бизнеса.

Наемный директорат государственных предприятий (предприятий с долей собственности государства более 50 процентов), получая относительно фиксированную заработную плату, увеличение своего дохода видит не в повышении эффективности деятельности предприятия (соответственно, его доходности), а в получении т.н. «откатов» при закупке сырья и последующей реализации продукции.

Разработанные Советом Министров меры по стимулированию директоров государственных предприятий в действительности не работают. Согласно Постановлению Совета Министров Республики Беларусь от 25

июля 2002 года №1003 «Об усилении зависимости оплаты труда руководителей организаций от результатов финансово-хозяйственной деятельности» предусматривается выплата премии в размере 12 должностных окладов по результатам деятельности предприятий. Однако, для получения таких вознаграждений директора должны выполнить все 47 показателей, разработанных Минпромом, 50 % из которых в принципе не существенны. За 2009–2010 годы ни один из директоров не получил предусмотренной премии. Такой подход нивелирует мотивационные основы и создает предпосылки к росту коррупции в управленческом звене предприятий.

В мировой практике при оценке работы управленческого состава компаний (корпораций) основное внимание уделяется только четырем ключевым показателям (прибыль до уплаты налогов и амортизации, внутренняя норма доходности, доходность на капитал, доходность на акцию, дисконтированный денежный поток – EBITA, IRR, ROE, Discounted Cash Flow).

Кроме того, современные директора государственных предприятий, в том числе акционерных обществ преобразованных РУП и КУП в действительности являются т. н. «временщиками», которые заинтересованы не в повышении эффективности деятельности предприятий, а в использовании его для продвижения по служебной лестнице. При этом главная их задача – удержаться 2–3 года в должности, выполняя все указания сверху (Минпрома, облиспол-комов). Такая позиция директора приводит к отсутствию инициативы и неспособности самостоятельно принимать решения.

При этом подходы большинства директоров государственных предприятий ориентированы на то, что государство обязано оказывать им поддержку в виде дотаций, льготных кредитов, субсидий, ценовых преференций и так далее.

Такой подход руководства предприятий нивелирует стремление к созданию самокупаемых предприятий, что ведет к крайне неэффективному использованию бюджетных средств.

При этом следует понимать, что чрезмерная государственная поддержка госпредприятий привела к тому, что фактически последние явились **инициаторами текущего валютного кризиса**, так как брали бездумно кредиты и закупали иностранное оборудование без просчета его эффективности (сколько оно принесет дохода в будущем). При этом имели место случаи, когда закупаемое оборудование не использовалось, складировалось и приходило в негодность.

«Мягкие бюджетные ограничения» и доступность льготных кредитов стали негативным стимулом для директората, который стремится

только к достижению формально-необходимого минимума вместо проведения реформ, необходимых для повышения конкурентоспособности своих предприятий. Большинство госпредприятий продолжают унаследованную со времен командно-административной экономики практику переговоров и просьбу к правительству и региональным властям о прямых или косвенных субсидиях или льготах.

Опыт КНР в вопросе реформирования государственной собственности показал, что одной из важнейших предпосылок к повышению эффективности на госпредприятиях являются «жесткие бюджетные ограничения» и уменьшение финансовых и фискальных субсидий убыточным госпредприятиям.

Ресурсы, высвобождаемые от прекращения финансирования неэффективных предприятий, могут быть использованы на развитие инфраструктуры, необходимой для привлечения иностранных инвестиций и дальнейшего развития частного сектора.

В этой связи объяснима ситуация, при которой белорусский директорат не заинтересован в преобразованиях – прекращении господдержки, создании холдингов и т. д. Они понимают, что текущие изменения приведут к естественной смене текущей парадигмы и приходу другого типа менеджмента.

Мировой опыт управления бизнес-структурами показывает, что такой вопрос как отношения между владельцем (государством) и управленцем бизнеса нашел свое отражение в теории «агентских отношений». Согласно данному научному подходу, который получил свое широкое применение, наиболее оптимальным способом заинтересовать управленца в результате предприятия, является привязка его дохода напрямую к размеру дивидендов на одну акцию. В качестве примера можно привести один из подходов, при котором за управленцем закрепляется (не продается, а именно закрепляется) около 5–10 % акций предприятия и его премия поквартально или в конце года состоит из дивидендов на этот пакет акций. При таком подходе у менеджеров возникают т. н. **«длинные интересы»** – заинтересованность в стратегическом развитии предприятия.

Текущий метод управления через министерства основан на выполнении предприятиями формально-необходимых показателей (т.н. «кабинетное управление»), при этом, зачастую не важно какими методами, что часто приводит не к повышению эффективности, а подрыву показателей финансовой стабильности предприятия либо системе «приписок».

В то же время когда бизнес принадлежит частному владельцу он объективно заинтересован в повышении эффективности работы предприятия, минимизации издержек и повышении его доходности.

Однако, следует учитывать, что владельцы частного бизнеса зачастую заинтересованы в минимизации своей прибыли и выводу ее за границу. В этой связи требуются налоговые послабления и снижение бюрократических и коррупционных барьеров, что в итоге должно нивелировать выгоды от использования серых схем.

### ***Образовательно-практические***

Ключевой проблемой в данном контексте является то, что в Минпроме на протяжении последних 10 лет отсутствует резерв кадров на директоров. На протяжении последних 17 лет отбор кадров происходил не по принципу компетентности, а лояльности, причем на всех уровнях. Это, вкупе с оттоком энергичной и талантливой молодежи в Россию, привело к тому, что обучить кадры стало некому, и негде.

Изменение формы собственности белорусских предприятий определяет потребность в современных управленческих кадрах как высшего, среднего, так и низшего звена.

Следует учитывать, что при изменении структуры собственности государственные предприятия вынуждены будут конкурировать с частными предприятиями за наиболее высококачественных специалистов.

В то же время подготовить управленцев новой формации в короткие сроки представляется маловероятно. В этой связи видится целесообразным перейти к системе ротации кадров между предприятиями, банковскими и частными коммерческими структурами. Привлечение на управление частных менеджеров на договорной основе позволит на период подготовки новых кадров компенсировать дефицит отечественных госуправленцев.

Кроме того, возможна организация стажировки специалистов госпредприятий на наиболее успешных отечественных предприятиях (в первую очередь, по вопросам организации труда и бизнеса).

В условиях интенсивного развития внешнеэкономических связей и ориентации Республики Беларусь на привлечение прямых иностранных инвестиций возникает потребность в управленцах и специалистах, способных «говорить на одном языке с инвестором» – т. е. обладать глубокими знаниями по иностранным финансовым, юридическим, процессуальным вопросам, опыте ведения переговоров с инвесторами и совместной работе с ними по проектам.

В настоящее время на госпредприятиях остро стоит вопрос по специалистам в области маркетинга и международным продажам. По словам директората белорусских предприятий, последние не могут развивать свой экспортный потенциал в страны Запада, Южной Америки, Африки, АТР, Ближнего Востока во многом из-за отсутствия налаженной системы изучения рынков, продвижения на них товаров, специалистов с должным уровнем владения иностранными языками.

С этой целью видится целесообразным проведение республиканских конкурсов среди молодых управленцев (специалистов) с целью их последующего направления на учебу в иностранные ВУЗы (курсы) за счет средств госбюджета или предприятий.

### *Организационно-координационные*

Изменение структуры собственности предприятий требует и изменение роли министерства промышленности.

Консолидация предприятий в холдинги (процесс укрупнения) неизбежно приведет к нивелированию роли Министерства промышленности.

Изучение ситуации на отечественных крупных предприятиях промышленности (ОАО «БелАЗ», ОАО «МАЗ», РУП «МТЗ») показал, что руководство заводов выступает с резкой критикой управленческих решений Минпрома, в частности, необходимости отчислений части прибыли, по уравниванию заработной платы, распределению валюты между предприятиями, согласования импортных платежей, отсутствию стратегического планирования на 10 лет, с четким просчетом рисков отклонений от заданных показателей.

Минпром если и должен функционировать, то только для выполнения функций стратегического планирования, расчета рисков и т. д. Спускаться до уровня управления единичными предприятиями Минпром не должен – это функция должна перейти на холдинги.

Например, в КНР в министерстве промышленности действуют подразделения, ориентированные на привлечение мировых научно-исследовательских институтов к совместной деятельности, кроме того, они занимаются ведением промышленного шпионажа. Выгоды от последней деятельности превышают 7–10 млрд долларов США в год (т. е. средства, которые экономит КНР на НИОКР).

Целесообразно исключить систему двойного подчинения предприятий – Минпрому и местным властям, разделить управление государственными и частными предприятиями – не «спускать» на всех исполнение ведомственных финансово-хозяйственных показателей.

Требуется повышение качества корпоративного управления, при котором наблюдалось бы четкое разделение функций и полномочий между исполнительными и управляющими органами предприятий.

На ОАО «Беларускалий», к примеру, сложилась абсурдная ситуация, когда заместитель генерального директора является председателем наблюдательного совета.

Кроме того, следует повысить ответственность членов наблюдательного совета за принимаемые решения и результативность предприятия.

При этом требуется введение современной системы мониторинга – управленческого учета и МСФО, что обеспечит повышение эффективности принятия управленческих решений и будет более доступна для понимания зарубежным инвесторам.

Таким образом, для повышения эффективности управления реальным сектором экономики требуется принятия ряда мер:

- оптимизировать механизм оценки предприятий с целью недопущения завышения стоимости их активов;

- предусмотреть создание рейтингового агентства, которое могло бы давать независимую оценку деятельности предприятий по доле на рынке, чистому экспорту, закредитованности и т. д., рассчитывать их потенциальную рыночную стоимость;

- расширение полномочий Национального агентства инвестиций и приватизации, предусматривающих проведение «очистки» предприятий от безнадежных долгов путем перевода их на баланс агентства. При этом агентство в рамках проведения приватизации госактивов должно финансироваться не за счет средств бюджета, а ориентироваться на то, чтобы доход от продажи предприятий погашал взятые долговые обязательства и обеспечивал высокий уровень прибыли (пример, работа подобного агентства в КНР);

- при этом агентство при проведении приватизации предприятий должно ориентироваться на привлечение опытных инвестиционных агентов – инвестиционных банков, компаний (при этом возможно проведение тендера для выбора 5–10 агентов, способных оценить предприятия, проводить его «раскрутку», находить должного инвестора и отвечать за результаты инвестиций);

- при проведении приватизации необходимо создание институтов, защищающих права собственности;

- в собственности Республики Беларусь оставить только стратегические предприятия (по списку Правительства – 37 организаций, которые формируют 20 % ВВП) – *политика «удерживать крупные предприятия, отпускать мелкие»*;

- введение антикризисного управления на убыточных предприятиях;

- при создании холдингов предусмотреть включение в их структуру отечественных банков, которые могли обеспечить финансирование экспортных поставок наших предприятий (по примеру зарубежных корпораций, когда поставка их продукции иностранному покупателю кредитуется принадлежащим им банком). Это создает дополнительные преимущества для увеличения объемов экспорта товаров и услуг наших предприятий;

- освободить органы государственного управления от функций управления малозначительными для экономики организациями;
- передать государственное имущество республиканской собственности в собственность административно-территориальных единиц;
- децентрализация приватизационной политики. Местные органы власти, имеющие более точную информацию о состоянии региональной экономики, самостоятельно принимают решения о приемлемом темпе приватизации малых предприятий. Например, если местная экономика не «впитывает» излишек рабочей силы, появившийся в результате приватизации, тогда местные органы власти могут замедлить темпы приватизации;
- проработать вопросы о создании в спецслужбах структур, ориентированных на промышленный шпионаж, тесную работу с НИИ по внедрению новых иностранных технологий в отечественном производстве;
- создание условий для трансфера зарубежных технологий, патентов, размещение в Беларуси филиалов научно-исследовательских центров высокотехнологичных ТНК;
- предоставление значительных налоговых льгот для предприятий, у которых сальдо между экспортом продукции, импортом товаров и привлечением иностранных заемных средств имеет положительное значение.