

Реформа предприятия как одно из направлений институциональных преобразований экономики России*

© Т.И. Скамейкина, 2000

Рассмотрены основные проблемы и тенденции развития отечественных предприятий реального сектора экономики, излагаются меры, разрабатываемые Министерством экономики по повышению эффективности корпоративного управления, финансового оздоровления предприятий и повышения конкурентоспособности отечественных производителей.

После кризиса августа 1998 г. произошло определенное оживление экономики России, наметились тенденции к росту промышленного производства, относительно-му сокращению неплатежей, существенно-му снижению доли неденежных форм расчета. Улучшению финансового положения предприятий способствовал целый ряд мер, предпринятых Правительством, а также другие объективные причины.

Вместе с тем тот эффект, который позволил российским производителям более уверенно чувствовать себя на внутреннем

рынке, а также благоприятная конъюнктура внешних рынков не являются постоянными факторами, которые можно учитывать в политике предприятий. Резкая смена приоритетов и целей экономической политики является крайне нежелательной и опасной в предстоящий период. Поэтому уже сегодня важно четко обозначить основные принципы, на основании которых будут построены ключевые параметры экономической системы в целом.

Безусловно, в качестве долгосрочных целей можно назвать повышение произво-

* Статья представляет собой изложение доклада на Первом всероссийском симпозиуме «Стратегическое планирование и развитие предприятий», проходившем в Москве с 11 по 13 апреля 2000 г.

дительности отдельных отраслей, формирование сети предприятий, конкурентоспособных на внутреннем и внешнем рынке, развитие высокотехнологических производств с высоким уровнем добавленной стоимости. Вполне очевидно, что экономический потенциал государства складывается не только из геополитических преимуществ и минерально-сырьевых ресурсов, но, прежде всего, из жизнеспособности реального сектора экономики. Достижение этих целей невозможно без реформирования и реструктуризации конкретных предприятий, составляющих основу промышленного производства. Подавляющее большинство предприятий создано в 20-50-х гг. и отличается не только устаревшими основными фондами, но и не соответствующей новым условиям структурой управления и системой организационно-технологических взаимодействий.

К числу основных внутренних проблем современных предприятий следует отнести:

- неэффективность системы управления;
- неконкурентоспособность выпускаемой продукции;
- отсутствие «прозрачности» финансово-хозяйственной деятельности;
- недостаток квалифицированных кадров на всей вертикали структуры управления;
- крайне низкая инвестиционная активность и привлекательность предприятий как следствие всего вышеперечисленного.

Реформирование и реструктуризацию предприятий сегодня можно и даже необходимо рассматривать как самостоятельный процесс экономических преобразований и объект государственного управления и регулирования. Если в развитых экономичес-

ких системах реструктуризация предприятий – это процесс адаптации к постоянно меняющимся условиям внешней среды, то для переходной экономики реструктуризация связана с масштабными преобразованиями всей производственной и организационной структуры предприятия, с внедрением совершенно новых технологий управления и производства.

Сегодня в России существуют предприятия, практически полностью обанкротившиеся или едва держащиеся «на плаву», и предприятия, наращивающие потенциал и имеющие неплохие финансовые результаты. По различным экспертным оценкам, 10-15% промышленных предприятий в основном выполнили задачи реформирования и реструктуризации, около 25% осуществили важнейшие преобразования и адаптировались к новым экономическим условиям. Эти две группы предприятий, в настоящее время продолжают увеличивать свое присутствие на рынке за счет ценовых преимуществ перед иностранными компаниями и снижения доли рынка неэффективных российских предприятий. Вместе с тем около 15% предприятий вообще не проводили работ по реформированию.

Практика показывает, что, активно используя накопленный опыт, почти любое предприятие по-настоящему желающее улучшить свое состояние, за 3-5 месяцев упорной работы первого этапа может повысить показатели деятельности (например, рентабельность) на 10-20%, а на втором этапе еще на 20%. Результат получается за счет активизации внутренних возможностей, существенного изменения стратегии, реорганизации и создания эффективной системы управления.

Есть примеры творческого отношения к разрешению проблем, а есть и предприятия, где изменения носили явно поверхностный характер, включая в себя, как правило, небольшую коррекцию организационной структуры управления, формальное создание отдела маркетинга на основе отдела снабжения без изменения его деятельности, выделение некоторых уже существующих подразделений из состава предприятий в качестве дочерних. Подобные меры естественно не приносили ожидаемого результата, так как не были основаны на фундаментальных проработках, исследованиях потенциала предприятий.

Успех реформирования конкретного предприятия зависит от правильности выбора концепции его развития, оценки перспектив деятельности. Это значит, что до выбора путей и средств реформирования должен быть четко сформирован будущий образ предприятия, определен технологический тип и другие, принципиально важные элементы. Иными словами, необходимым условием успешного реформирования должна быть предварительная разработка управленческой командой системы взаимосвязанных решений по основным направлениям концентрации усилий и ресурсов.

Как показали материалы пилотного опроса руководителей 350 предприятий 40 регионов, проведенного Высшей школой экономики, краткосрочное планирование и оперативный контроль производства и финансового состояния осуществляется в большинстве опрошенных предприятий. Значительно меньше внимания уделяется выработке стратегии. Документ, в котором определена концепция развития предприятия на несколько лет, имеется только у 48%

опрошенных. Безусловно, наличие подобного документа не решает всех проблем, тем более что его качество неизвестно. Но факт его отсутствия настораживает, как и то, что среди респондентов, считающих проведенную работу по реформированию предприятий значительной, более трети не имело стратегического плана. Именно на предприятиях, где разрабатывался такой документ, в 1,5 раза чаще ведутся работы по формированию имиджа предприятия, привлекаются сторонние маркетинговые и консультационные фирмы.

Наряду с этим, современное предприятие раздирают и противоречия между управляющими (директорами) и акционерами, при этом дисбаланс сил далеко не в пользу последних, что не позволяет оперативно управлять собственностью, а в случае необходимости менять руководство.

Среди основных проблем в сфере защиты прав акционеров, можно выделить следующие:

- почти предельно расширенные права и возможности менеджеров акционерных обществ при слабой защищенности «простых» акционеров;
- недостаточное развитие рынка ценных бумаг – операции производятся с акциями лишь нескольких компаний;
- необоснованно большой разрыв (в отдельных случаях до 1000 раз) между стоимостью акций, согласно плану приватизации полученных мелкими акционерами, и их реальной рыночной стоимостью, даже с учетом проводимой переоценки основных фондов после приватизации;
- необеспеченность действующей законодательной базой реализации в полной мере права акционера на получение дивидендов.

дендов, а также права на информацию о деятельности АО.

В отсутствие эффективных механизмов внутреннего регулирования взаимоотношений собственников и менеджеров, а также институциональной структуры, гарантирующей внешнюю дисциплину указанных отношений, крупные акционеры, менеджеры либо их аффилированные лица имеют возможность получать доходы и выгоды нелегальными путями, используя трансфертное ценообразование, бартер, дифференцируя условия контрактов и т.д.

Все эти нерешенные вопросы не только сдерживают активность предпринимателей, но и способствуют созданию условий для незаконного передела собственности. Представляется необходимым создание национальной модели корпоративного управления России, обеспечивающей прозрачность структур собственности и компании, равноправие акционеров, включая мелких и иностранных, возможность всем акционерам прибегать к эффективным средствам защиты в случае нарушения их прав. Большое внимание также должно уделяться вопросам контроля и создания таких институциональных рамок, которые бы гарантировали соблюдение закона.

Корпоративное управление, обладающее такими качествами, как прозрачность, справедливость и отчетность, играет важную роль в привлечении инвестиций, в том числе иностранных, в развитие производства, способствует росту местных рынков капитала.

Кроме того, назрела необходимость повысить ответственность менеджеров за результаты управления предприятием как имущественным комплексом.

ФСФО (Федеральная служба финансового оздоровления РФ) совместно с Минэкономики был еще в конце 1999 г. направлен в Государственную Думу законопроект «Об административной ответственности за правонарушения в сфере управления организацией». В нем закреплены меры, направленные на предупреждение ненадлежащего руководства организациями и их имуществом, которое может повлечь за собой материальный ущерб и иные негативные последствия. В качестве мер, пресекающих подобные действия, предусмотрена административная ответственность руководителей в виде штрафа, лишения виновных лиц права занимать руководящие должности и осуществлять деятельность по управлению юридическими лицами, т.е. дисквалификация. Положения законопроекта распространяется на руководителей организации, членов совета директоров, арбитражных управляющих. К сожалению, законопроект не прошел первого чтения в Думе и сейчас дорабатывается.

Серьезные сдвиги в экономической политике, в том числе в отношениях западными партнерами, обнажили проблему конкурентоспособности продукции отечественных производителей.

Реформы, повлекшие за собой открытость экономики и либерализацию цен, лишь усугубили ситуацию, которая для большинства предприятий выглядит примерно так: отсутствие инвестиций для технологической реконструкции, слабая маркетинговая политика, бремя некоммерческой деятельности предприятия (содержание объектов социально-культурного назначения и жилищно-коммунального хозяйства), избыточные площади и мощнос-

ти, в том числе созданные ранее под мобилизационные нужды.

Анализ финансовой обстановки в стране позволяет сделать вывод, что большинству предприятий в обозримом будущем не стоит ждать инвестиций от государства. Стратегия любого предприятия должна включать в себя пути поиска инвестора, при этом не имеет значения, будет он российским или иностранным. О реальном желании менеджмента привлечь инвестиции, можно судить по готовности работать по правилам фондового рынка – раскрывать информацию, уважать права инвестора, прилагать все усилия к получению инвесторами дохода, не воровать, не доводить предприятие до банкротства в соответствии с пожеланиями конкурентов и пр.

Мы много говорим, например, об открытости информации о финансово-хозяйственной деятельности. Однако вряд ли инвестор сможет что-либо узнать о состоянии дел предприятия при существующей системе бухгалтерского учета, полностью подчиненной целям налогообложения. А тяжелое налоговое бремя и естественное в этих условиях стремление сокрытия доходов отнюдь не стимулируют руководителей предприятий обеспечивать необходимую информационную прозрачность и открытость бизнеса.

Проблема представления потенциальному инвестору информации, необходимой для принятия инвестиционных решений, не сводится только к решению проблемы «прозрачности» бухгалтерского учета. Рынок ценных бумаг также предъявляет свои жесткие требования к информации о предприятиях, чьи акции котируются на этом рынке. Многие руководители не рассматривают фондовый рынок, как реальный ис-

точник инвестиций, а рассчитывают только на займы и государственный бюджет. Хотя большинство крупных и средних российских предприятий являются акционерными обществами, сегодня практически невозможно найти привлекательную для инвесторов компанию, предлагающую свои акции к размещению.

Требования к эмитентам ценных бумаг о раскрытии информации закреплены, прежде всего, в федеральных законах «О рынке ценных бумаг» и «Об акционерных обществах». Механизмы раскрытия информации и конкретный перечень информации, подлежащей раскрытию, содержатся и в нормативных правовых документах Федеральной комиссии по ценным бумагам. К сожалению, требования нормативных правовых актов, обращенные к эмитенту ценных бумаг, не находят адекватных действий. Проблемы открытости информации остаются нерешенными.

Отмеченное негативное отношение руководителей предприятия к предоставлению любой информации о его деятельности как в сфере финансов, так и в сфере производства лишний раз подтверждают результаты исследований, которые показали, что во многих случаях российские производственные предприятия не заинтересованы в привлечении инвестиций. Их руководители хорошо чувствуют себя в текущей ситуации, она благоприятна с точки зрения менеджеров, не имеющих стимулов к привлечению инвестиций. Особенно пассивны на рынке финансовых консультантов наиболее крупные компании, устойчивый же интерес к привлечению инвестиций наблюдается в основном у мелких и средних предприятий.

В настоящее время правительство разрабатывает меры по созданию внешней институциональной среды для предприятий, направленные прежде всего на повышение конкурентоспособности, регулирование хозяйственного оборота, развитие корпоративного управления. В целях повышения конкурентоспособности предприятий Минэкономики РФ пыталось решить на законодательном уровне такие вопросы как:

- обособление объектов жилищно-коммунальной сферы, их выделение из состава имущественного комплекса предприятий;
- определение статуса мобилизационных мощностей и вывод из их состава незагруженных производственных мощностей;
- вовлечение в хозяйственный оборот неиспользуемого технологического оборудования и создание информационной базы данных о наличии такого оборудования;
- снижение нагрузки на фонд оплаты труда, которая является основным чувствительным фактором, влияющим на общую сумму налоговых платежей предприятия.

В области корпоративного управления разрабатываются мероприятия по усилению защиты прав меньшинства акционеров, через внесение поправок в закон «Об акционерных обществах», а также подготовлен и принят Думой в первом чтении законопроект «Об аффилированных лицах». Кроме того, подготавливаются мероприятия по урегулированию вопросов реорганизации юридических лиц, увеличению роли институциональных инвесторов, совершенствованию института банкротства.

Воссозданный в начале экономических реформ механизм банкротства стал реальностью в российской экономике. Само су-

ществование института банкротства в России, является знаком, подтверждающим рыночные преобразования. Однако существование этого института не может быть самодостаточным обстоятельством, гарантирующим экономическую эффективность. На самом деле хозяйствующие субъекты действуют в реальном экономическом и институциональном пространстве. Банкротство является своеобразным катализатором экономических процессов на микроуровне, его результативность во многом зависит от общеэкономического положения в стране. Оставаясь процедурой регулирования отношений между кредиторами и должником, банкротство может быть и инструментом уничтожения экономического потенциала страны. Не случайно в начале 1999 г. впервые после августовского кризиса так остро поднимался вопрос об отмене института банкротства, или, по крайней мере, приостановке его действия.

С точки зрения государственного регулирования экономики нельзя не учитывать как положительные, так и отрицательные последствия применения процедур банкротства. Подавляющее большинство российских предприятий ввиду высокого уровня взаимной задолженности формально отвечают признакам банкротства, либо могут иметь такую возможность при относительно небольшом изменении макроэкономических условий. Учитывая эти обстоятельства, следует четко определиться с целями и рамками применения банкротства, а также обеспечить иные меры воздействия, прежде всего посредством финансового оздоровления предприятия.

Кроме того, существует опасность неадекватной оценки вероятности банкротства

предприятия. Она прежде всего связана с отсутствием надежного рейтинга кредитоспособности российских предприятий. Даже те оценки, которые выставлены им крупнейшими мировыми рейтинговыми агентствами, не воспринимаются как достаточно адекватные, т.к. методика их расчета не учитывает многие специфические российские обстоятельства. Поэтому необходимо создание внутренних кредитных рейтингов, для чего развитие рейтинговых агентств в России должно стимулироваться государством.

Неисполнение контрактов (договоров) представляет в настоящее время одну из ключевых проблем для предприятий. Низкий уровень договорной дисциплины, слабая проработанность вопросов практической оценки упущенной выгоды, проблематичность реальной защиты договоров через судебную систему, низкая эффективность исполнения решений арбитражных судов – все это приводит к расширению масштабов имитации неплатежеспособности с целью неисполнения обязательств по контрактам. Для устранения отмеченных недостатков должно быть завершено создание единой системы ведения реестра юридических лиц, содержащего набор сведений о предприятиях, предусмотрены меры, обеспечивающие обязательность и достоверность поставляемой в реестр информации. Это даст возможность предприятиям осуществлять выбор надежных партнеров по бизнесу, контрагентов по сделкам.

Следует предусмотреть обязательные условия по обеспечению выполнения кон-

трактов (минимальный размер санкций, контроль за соблюдением договоров и исполнением судебных решений).

Следующим важным шагом, способствующим развитию институциональной среды, является развитие рынка консультационных услуг. В предыдущие годы потенциал консультационных компаний серьезно не учитывался в процессе реформирования предприятий. Но комплексность и сложность работ по адаптации предприятия к рыночным условиям и изменениям внешней среды требуют участия в процессе реформирования профессиональных консультантов. Немногие предприятия могут сами в короткие сроки разработать и провести необходимые комплексные меры по реструктуризации бизнеса. Они не располагают необходимыми специалистами, но при этом зачастую их руководители неправильно представляют себе роль консультантов. Опыт реструктуризации многих успешно работающих сегодня предприятий свидетельствует о положительном влиянии консультантов на их развитие. Тем не менее, и здесь существуют определенные проблемы и трудности, начиная с недостатка финансовых средств у предприятий и заканчивая недобросовестным поведением консультантов.

В настоящий момент можно с уверенностью сказать, что ключевой перестройки форм хозяйствования и структуры российской промышленности лежит на стыке макроэкономики и экономики предприятий.