



93

**Влодзимеж Панькув,
Барбара Гончаж, Гела Григолашвили**
*Трансформация государственных
предприятий в Грузии*

Варшава, декабрь 1996 г.

Материалы, публикуемые в настоящей серии, имеют рабочий характер и могут быть включены в будущие издания. Авторы высказывают свои собственные мнения и взгляды, которые не обязательно совпадают с точкой зрения Фонда CASE.

Данная работа подготовлена в рамках проекта «Поддержка экономической трансформации в странах бывшего СССР», финансируемого **Фондом им. Стефана Батория**, Варшава, Польша.

Редактор серии *Петр Козаржевский*

Текст был написан на русском языке. Редакция стремилась максимально сохранить авторский стиль и терминологию.

© CASE — Центр социально-экономических исследований, Варшава 1996 г.

ISBN 83-7178-002-8

Издатель:

CASE — Центр социально-экономических исследований
Польша, 00-585 Warszawa, ul. Bagatela 14

тел.: (48-22) 628-09-12, 629-43-83

факс: (48-22) 628-65-81

e-mail: case@case.com.pl

Содержание

1. ВВЕДЕНИЕ	5
2. ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ И СТЕРЕОТИПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ ЛИДЕРОВ ГРУЗИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ	9
2.1. Проигрышные, пассивные синдромы и стратегии	9
2.2. Выигрышные, активные синдромы и стратегии	12
3. ПРОБЛЕМА ДОСТУПНОСТИ РЫНКА	16
4. ПРОБЛЕМА ДОСТУПНОСТИ КАПИТАЛА	19
5. ЧЕРТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АППАРАТА И ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВОВ ПРЕДПРИЯТИЙ	20
6. ЧЕРТЫ ГРУЗИНСКОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ФАКТОР ПРЕОБРАЗОВАНИЙ	23
7. ТЕХНИЧЕСКИЕ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ ГРУЗИИ	25
8. СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ГРУЗИИ	27
8.1. Нынешняя рентабельность предприятий	28
8.2. Изменение уровня занятости	29
8.3. Изменения уровня производства и издержек производства	29
8.4. Изменения уровня продаж и динамика прибыли	30
9. ВЫВОДЫ	31
9.1. Теория постсоциалистического управления	31
9.2. Теория рыночного управления	35
ТАБЛИЦЫ И ГРАФИКИ	37

1. Введение

Основным результатом распада СССР и событий, которые имели и имеют место на Северном Кавказе и в Абхазии, являются огромные трудности, возникшие в грузинской экономике, и особенно — грузинской промышленности. Нам кажется, что она пережила на много более сильные шоковые, стихийные изменения, чем постсоциалистические страны, которые прошли так называемую шоковую терапию. Психологические процессы снижения уровня стремлений, запросов и притязаний, связанные с этими изменениями, очень трудные и их развитие требует длительного времени. Многие директора, инженеры и рабочие были вынуждены спуститься с технического уровня, связанного с созданием самолетов, электронной аппаратуры или обслуживанием атомных электростанций на уровень, необходимый для создания керосиновой лампы, простого детского велосипеда или решетки. Решения, касающиеся увольнения с работы большинства работников предприятия, порождали огромное напряжение и конфликты. Но все-таки сегодня, в 1996 году, большинство исследованных нами предприятий уже находят определенный выход из трудного положения.

Наследие семидесяти лет советской власти в промышленности республики, которое в свое время представляло, несомненно, определенное ее богатство, сегодня оказалось огромным грузом для ее экономики. Более чем 1200 предприятий, в основном — в тяжелой промышленности, построенных для того, чтобы снабжать огромный рынок бывшего СССР, сегодня являются почти умершими, несмотря на то, что формально большинство из них было в течение последних трех лет приватизировано. Судьбу этого наследия и все связанные с ним вопросы — это самая трудная задача для грузинского общества и его лидеров. Огромную роль в реализации этой задачи играет, с одной стороны, инициативность лидеров на всех уровнях управления; с другой стороны — **время**. То, что еще вчера являлось хоть каким-то богатством, уже завтра может оказаться кучей металлолома. Некогда высокий уровень квалификации и опыта после 2-3 летнего перерыва в работе может оказаться уже никому не нужным.

Рыночные механизмы являются очень эффективным фактором преобразований, особенно на начальном этапе. Конечно, эти механизмы должны все время совершенствоваться. Только в таком случае они способны достаточно быстро заменить прежние, административные методы управления народным хозяйством, и особенно — промышленностью. Очень опасным является сосуществование слабых, недостаточно развитых рыночных механизмов и таких же слабых, патологических административных методов управления экономикой. На основании результатов наших исследований нам кажется, что именно такое положение является основной чертой системы управления промышленностью

Грузии. Все это мешает развитию рыночных механизмов и ослабляет доверие руководящих кадров их эффективности.

Наследие социалистической эпохи — это десятки, а то и сотни тысяч гектаров промышленного пространства и тысячи быстро стареющих машин. Это также **стереотипы мышления** десятков тысяч лидеров, получивших свои квалификации и опыт в прежней политической и экономической системе. Как показывают результаты наших исследований, после 1990 года эти лидеры в большинстве случаев остались на своих прежних постах; они не получают никакой систематической подготовки по действиям в новых условиях, они очень часто живут в **мире привычек, мифов и иллюзий**, являющихся также наследием бывшей советской экономики и советской системы образования. Процессы преобразования их менталитета и системы ценностей происходят совершенно стихийно, в их сознании «мирно» сосуществуют старые и новые элементы.

Считая, что для эффективного воздействия на сознание и менталитет лидеров грузинских предприятий необходимо знакомство черт и структур их мышления в настоящий момент, мы провели в июне 1996 года, по заказу заместителя министра приватизации Эмира Джугели, социологические исследования процессов формирования стратегий преобразования грузинских предприятий, применявшихся их лидерами¹. Понятие «стратегия» означает здесь **совокупность идей и реальных действий**, связанных с постройкой и осуществлением «проектов» или «программ» развития предприятий. Так понимаемые стратегии являются результатом различных объективных и субъективных факторов, в том числе стереотипов мышления (менталитета) лидеров грузинских предприятий. С другой стороны, они определяют ход фактических событий и преобразований на предприятиях Грузии. Результатом их осуществления являются реальные изменения (или их отсутствие) в различных областях экономической, социальной и организационной жизни этих предприятий.

Именно поэтому одной из основных задач наших исследований являлась реконструкция вышеупомянутых стратегий. Это — сложная исследовательская и интеллектуальная задача. Ее осуществление требует как описания реальных изменений и преобразований, происходящих на предприятиях, так и анализа стереотипов мышления их стратегических лидеров. Очень полезным оказался качественный подход, основанный на проведении общих, открытых интервью с лидерами предприятий. В их ходе мы пытались выявить большинство изменений, которые произошли за последние годы в рыночном положении предприятия, системе сбыта, в доступности капитала, в системе управления и организации производства, в отношениях собственности, в трудовом коллективе и чертах его культуры, в отношениях предприятия с окружающей средой, в техническом оборудовании и системе снабжения. Одновременно мы пытались исследовать менталитет наших респондентов, их представления, оценки, систему ценностей, желания и ожидания.

¹ В исследованиях участвовал также Автандил Сулаберидзе из тбилисского Института демографических и социологических исследований Грузинской Академии Наук.

Все вышеназванные элементы образовали основу для выделения нескольких **групп стереотипов мышления (менталитета) лидеров грузинских предприятий стратегического уровня и соответствующих им стратегий трансформации** или вообще стратегий поведения руководимых ими предприятий в новых, рыночных условиях. Особенно интересными являются здесь результаты сравнения стереотипов мышления и стратегий тех предприятий, которые нашли уже какой-то положительный выход из трудной обстановки с теми, у которых такого выхода пока еще нет.

Что касается **объекта наших исследований**, то мы, вместе с нашими грузинскими сотрудниками, провели **общие, открытые интервью с лидерами стратегического уровня** на 40 предприятиях различных отраслей промышленности. Выборка предприятий была случайной, однако большинство из них характеризовались относительно хорошим экономическим положением, о чем свидетельствуют финансовые и экономические показатели 31 предприятия. Вспомогательным эмпирическим материалом для анализа структур мышления лидеров стратегического уровня являются **результаты индивидуального анкетирования**, проведенного среди этих лидеров с использованием анкеты «Черты и качества лидеров предприятий Грузии». Оно исполняло контрольные функции по отношению к качественным данным, собранным во время общих открытых интервью. Сопоставление этих двух видов данных позволяет углубить и уточнить проведенный анализ, основанный на общей гипотезе о **мирном сосуществовании в мышлении лидеров стратегического уровня элементов бывшей и будущей экономической системы или, иначе говоря, гипотезы так называемого «переходного этапа»**. Эта гипотеза касается также лидеров оперативного уровня. В ходе наших исследований мы провели анкетирование 168 лидеров, в то числе небольшого числа профсоюзных активистов (11 человек). Лидеры стратегического уровня составляли около 25% всех опрошенных нами лиц. Мы хотели узнать, насколько эти две категории лидеров похожи друг на друга, а насколько — отличаются друг от друга. Поэтому мы сочли необходимым представить объективные и субъективные черты лидеров, включая их социальную биографию, формальные квалификации, опыт, почерпнутый из-за рубежа, отношение к собственности, самооценку личных знаний и квалификаций и системы ценностей.

Кроме анализа стереотипов мышления стратегических лидеров и соответствующих им стратегий трансформации, мы сосредоточимся на **анализе объективных и субъективных факторов, определяющих доступность рынков и капитала для грузинских предприятий, а также на определении социальных и культурных факторов, которые или способствуют, или препятствуют повышению трансформационного потенциала грузинских предприятий**. Очень важной проблемой является сравнение положения тех предприятий, которые принадлежат к так называемым традиционным отраслям грузинской промышленности и тех, которые были навязаны грузинской экономике извне, как результат разделения труда в бывшем СССР.

Что касается социальных факторов преобразований, то мы были особенно заинтересованы вопросами, относящимися к проблеме **личного состава «команды», руководящей предприятием**, а именно к проблеме отношений между руководителями предприятия и собственниками. На основе полученных результатов исследования можно сказать, что эти отношения и их внутренняя динамика — это один из основных факторов, определяющих трансформационный потенциал грузинских предприятий. Кроме того, мы обратили внимание на проблему **воздействия некоторых черт грузинской культуры на поведение руководителей и трудовых коллективов**, и его последствий для процессов преобразования предприятий, а также на **технические и технологические препятствия на пути преобразований**. Мы попытались описать динамику **некоторых социальных и экономических показателей предприятий**, а также представить, в сжатой форме, основные черты системы управления и философии действий грузинских предприятий сегодня, сопоставляя эту систему и эту философию с основными чертами будущей системы управления, типичной для предприятий, действующих в зрелой рыночной системе.

Наши исследования являются чем-то в роде **научной разведки** — они были проведены на ограниченном количестве случайно выбранных предприятий и на нерепрезентативной выборке их лидеров. Однако можно предположить, что факты и явления, определенные нами, относятся и к другим предприятиям, тем более, что их большинство находится в худшем положении, чем предприятия, нами исследованные. Мы надеемся, что в будущем появятся возможности проведения более репрезентативных исследований.

Мы бы хотели также обратить внимание на некоторые трудности, связанные с проведенными исследованиями. В большинстве случаев мы имели довольно хороший контакт с нашими респондентами, хотя первые минуты разговоров были полны недоверия и подозрительности. Лидеры грузинских предприятий привыкли, по словам одного из них, к «бесконечным проверкам», что сказывалось на их отношении к нам. В результате мы не всегда могли получить желательный уровень откровенности. Дополнительной трудностью являлось также очень часто присутствие третьих, более или менее случайных лиц, которые пытались участвовать в разговорах. С одной стороны, это иногда влияло на качество получаемой информации, а с другой стороны, свидетельствовало о стиле работы лидеров грузинских предприятий. Несмотря на эти трудности, в огромном большинстве случаев наши респонденты были достаточно откровенны, посвящая нам много времени, за что мы и хотим их сердечно поблагодарить. Мы хотим также выразить благодарность заместителю министра приватизации Эмиру Джугели за всю помощь и поддержку, оказанную нам в ходе исследований. Особые слова благодарности мы адресуем Фонду Сороса за обеспечение средств, необходимых для проведения исследований.

2. Основные черты и стереотипы стратегического мышления лидеров грузинских предприятий²

Наш аналитический подход к этой проблеме заключается в попытке сравнения стереотипов мышления стратегических лидеров тех предприятий, которые переживают трудности, и тех, которые уже эти трудности в какой-то степени преодолели. Эти стереотипы мышления мы будем описывать как **совокупности или синдромы представлений, понятий, стремлений и решений**, относящихся к различным областям жизни предприятий. Они в значительной мере определяют реальные действия (или отсутствие таких действий) лидеров предприятий.

2.1. Проигрышные, пассивные синдромы и стратегии

В первую очередь мы хотели бы представить те синдромы мышления и вытекающие из них стратегии поведения предприятий, которые препятствуют в достижении успеха в новых, рыночных условиях.

2.1.1. Синдром сохранения лишнего имущества, или стратегия выживания

Суть этого синдрома в мышлении лидеров предприятий и связанной с ним стратегии поведения состоит в том, чтобы удержать все материальное имущество, которое является наследием бывшей экономической системы, и которое было создано, в большинстве случаев, для обслуживания огромного рынка СССР, с его искусственно поддерживаемым спросом. Отношение лидеров к этому лишнему в сегодняшних условиях имуществу, является для нас одним из самых главных критериев оценки их менталитета.

Очень многие лидеры грузинских предприятий гордятся и хвастаются тем, что они это имущество удержали и продолжают удерживать. Освобождение от лишнего имущества, в том числе особенно от так называемого социального имущества (дома отдыха, детские сады, общежития, спортивные клубы и стадионы, профшколы и т. п.), или его использование в сегодняшних условиях — это непростое дело, поскольку этому препятствуют некоторые законы, а также отсутствие достаточного спроса на ненужные предприятиям здания, машины и оборудование.

Следует подчеркнуть, что ориентация на удержание всего «лишнего» имущества, с надеждой на его использование в каком-то неизвестном будущем, способствует осуществлению так называемой стратегии выживания. Она характеризуется очень **высокими издержками, высокой себестоимостью, низким уровнем производства, низким уровнем использования производственных**

² Этот раздел представляет собой сокращенный вариант первой части полного отчета о проведенных исследованиях под заглавием «Основные черты и структуры стратегического мышления лидеров грузинских предприятий, их социально-психологические источники и основные последствия», Тбилиси, июль 1996.

мощностей и быстрым устареванием производственного имущества. Предприятия, которые избрали такую стратегию, очень быстро превращаются в промышленные музеи.

2.1.2. Синдром сохранения занятости, или стратегия семейной жизни предприятия

Это — аналог описанного выше подхода лидеров к материальному имуществу предприятий. Суть заключается в стремлении к удержанию самого высокого уровня занятости на предприятиях и всеобъемлющей заботе о жизни, даже семейной, всех членов трудового коллектива. Многие наши респонденты делали заявления о личной заботе о многих делах многих своих подчиненных, и об очень хороших, даже семейных отношениях с многими из них.

Несмотря на существование субъективных и объективных факторов, способствующих такому подходу к проблеме занятости, надо сказать, что названные структуры мышления, с одной стороны, способствуют поддержанию иллюзий среди достаточно большого числа бывших работников и рабочих предприятий, которые надеются вернуться на свой «родной завод», ищут временные занятия, и в то же время проходят процесс депрофессионализации. С другой стороны, они определяют не очень рациональный бюджет времени генеральных и других директоров, которые посвящают очень много времени процессам общения со своими сотрудниками и работниками предприятий. У них остается недостаточно времени для решения стратегических вопросов, стоящих перед предприятием.

2.1.3. Синдром ожидания «лучших времен», или стратегия бездействия

Суть этого синдрома и вытекающей из него стратегии состоит в том, чтобы использовать лишь небольшую часть существующего на предприятии материального имущества и таким образом содержать владельцев, управленческий аппарат и даже небольшое число служащих и рабочих. Продолжение такой стратегии ведет к различным отрицательным последствиям.

Во-первых, медленно, но все-таки исчерпываются производственные резервы, недостаточно восполняемые текущим производством.

Во-вторых, стареет оборудование, так как в условиях ограничений сбыта не хватает средств на его модернизацию производства.

В-третьих, предприятие теряет прежние рынки и заказчиков, а с другой стороны не предпринимает усилий для поиска новых рынков, в особенности местных.

В-четвертых, идет процесс деморализации управленческого аппарата и других работников; все они отвыкают от серьезного, систематического труда, получая зарплату за относительно фиктивные и мало интенсивные занятия.

2.1.4. Синдром «русоцентриста», или стратегия привязанности к одному рынку

Одним из самых важных последствий принадлежности грузинской экономики к экономике СССР является очень частая **ориентация лидеров грузинских предприятий на рынок Российской Федерации** и, реже, на рынки СНГ.

Однако распад СССР и огромное сокращение спроса на рынке Российской Федерации, являющееся результатом освобождения цен и вторжения на этот рынок конкурентоспособных товаров Запада и Дальнего Востока, привели к возникновению новой обстановки, с которой должны считаться лидеры грузинских предприятий. Однако они **продолжают поддерживать и питать иллюзии о быстром возвращении на рынок РФ**, как только откроются дороги на Север. В новых условиях стратегия безусловной привязанности к одному только российскому рынку является **попыткой оправдания пассивности лидеров грузинских предприятий в области поисков новых заказов и заказчиков**.

2.1.5. Синдром «протекциониста», или мечты о защите рынка Грузии

По мнению многих лидеров предприятий, **все несчастья грузинской экономики являются результатом чрезмерной либерализации отношений с другими странами** (особенно с Турцией, Грецией и Румынией), которые якобы заполнили рынок Грузии низкокачественными и дешевыми товарами, нанеся удар производству грузинских предприятий. По мнению наших респондентов, **единственный и необходимый выход из этого положения — это резкое повышение таможенных пошлин и жесткий контроль на границах республики**. По их мнению, это будет способствовать быстрому росту производства, повышению занятости населения, а также улучшению качества потребления.

С другой стороны, надо заметить, что ориентирующиеся на северные рынки грузинские предприятия **отдали без боя местный рынок, они в большинстве случаев не сумели развить систему дистрибуции и реализации своих собственных продуктов на местном рынке** и даже сегодня многие предприятия по всей видимости в этих рынках вообще не заинтересованы. Конечно, это не относится к предприятиям, производящим скоропортящиеся продукты.

Надо добавить, что многие цены на отечественную продукцию, в отличие от цен многих импортных товаров, **не соответствуют покупательной способности большинства грузинских потребителей**. Именно поэтому большая часть предприятий Грузии проигрывает конкурентную борьбу на своем собственном рынке.

2.1.6. Синдром ожидания иностранных капиталов, или стратегия развития предприятий на основе внешних ресурсов

Важной чертой мышления лидеров стратегического уровня на предприятиях является **ожидание значительного притока иностранного капитала**

в Грузию и положительных результатов этого притока. Устойчивость такого мышления нас удивляет, тем более что реальное присутствие иностранного капитала мы обнаружили только на 2-3 исследованных предприятиях; на таком же количестве предприятий велись какие-либо переговоры с иностранными партнерами. Это ограниченное присутствие иностранного капитала является, в частности, следствием того, что очень часто **западные инвесторы предпочитают строить совсем новые заводы**, чем иметь дело с материальным и духовным наследием бывших социалистических предприятий.

Хотя многие факты подвергают сомнению несколько наивную веру грузинских лидеров в привлекательность грузинских предприятий, пока что мышление лидеров стратегического уровня на грузинских предприятиях способствует сохранению иллюзий, известным по сказке о спящей красавице: придет красивый и богатый царевич, поцелует (т. е. даст капитал) и все начнут жить хорошо.

Многие лидеры **пассивно ждут иностранного инвестора** (или вообще какого-либо партнера); это способствует **продолжающемуся бездействию управленческого аппарата и трудового коллектива**. Результаты такого рода поведения мы уже выше назвали: процесс устаревания оборудования, утрата рынков, уход квалифицированных работников, деморализация руководителей трудового коллектива. Разумеется, такие предприятия не могут привлекать иностранных партнеров, которые ищут кого-нибудь понадежнее.

2.2. Выигрышные, активные синдромы и стратегии

Если проигрышные синдромы мышления и стратегии поведения относительно монолитны, что является последствием многих десятков лет управленческой «тренировки» в старой экономической системе, то **синдромы и стратегии поведения и трансформации предприятий, ведущие к успеху, на много более разнообразны.**

Мы заметили, что на предприятиях Грузии все чаще встречаются выигрышные стратегии, источниками которых являются **новые структуры мышления, приспособленные к новым, рыночным условиям.** Попытаемся их описать, указывая на их последствия для стратегий поведения и трансформации предприятий.

2.2.1. Синдром экономизации мышления о предприятии, или стратегия использования лишнего имущества

Многие предприятия нашли уже методы освобождения себя от лишнего имущества социальной сферы. Одни передали некоторые социальные учреждения местным властям и профсоюзам, другие приватизировали; в некоторых из них проживают беженцы из Абхазии, что является для предприятий дополнительной нагрузкой.

Однако основная проблема — это, конечно, избыток производственного имущества; это явление повсеместное, которое мы встретили почти на всех предприятиях. Некоторые из них все используемое производственное имущество, машины и оборудование переставляют в 1-2 цеха, а остальные, неиспользованные производственные средства сохраняют, хорошо законсервированные, в других цехах, которые играют роль магазинов или складов. Другие предприятия пытаются использовать лишнее производственное имущество для образования новых, дополнительных **производственных участков, которые производят или будут производить продукцию, лишь косвенно связанную или вообще не связанную с основными видами производства на этих предприятиях.** И те, и другие предприятия очень рационально расширяют ассортимент производства, вводя очень простую продукцию, которую можно реализовать на местном рынке.

Мы обнаружили также пока не очень большое число приватизированных предприятий, часть имущества которых было или будет использовано для **образования меньшего или большего числа малых, «дочерних» предприятий.** Эти последние предприятия взяли или возьмут часть лишнего имущества своих головных предприятий в аренду или станут собственниками какой-то его части.

Очевидно, что **распад больших предприятий на определенное число небольших хозяйственных товариществ** с одной стороны является делом достаточно болезненным и требующим творческих поисков, а с другой — ведет к росту цен на товары и услуги. Одновременно он способствует **уменьшению общей себестоимости производства на уровне отдельных хозяйственных субъектов, укреплению их самостоятельности и самостоятельности их руководителей,** а также рыночных связей между ними.

2.2.2. Синдром «выжимателя», или стратегия совместной защиты предприятия

Этот синдром и вытекающая из него стратегия действий возникает в результате осознания лидерами предприятий, что экономическая деятельность предприятия на рынке — это суровая, и даже жестокая борьба, и что в этой борьбе очень важно участие каждого работника предприятия. Они стараются либо убедить в этом своих работников или создать условия, в которых члены управленческого аппарата и трудового коллектива будут вынуждены совместно защищать свое предприятие или участвовать в наступательных действиях.

Пока только меньшая часть лидеров осознает, что эффективная защита работников предприятия требует устойчивого положения предприятия на рынке, что в свою очередь вызывает необходимость всех действий, которые способствуют укреплению это положения: исследований рынка и воздействия на него, производства качественных и/или дешевых продуктов, систематической и быстрой их поставки, упорного создания системы дистрибуции, гибкой ценовой политики, хорошего обслуживания потребителей и проч.

Применяющие вышеназванную стратегию лидеры пока пытаются бороться в одиночку, они не понимают, что эффективная борьба в рыночных условиях требует союзников и совместного — с участием других предприятий, банков, исследовательских центров, консультативных и исследовательских центров — действия на главных участках наступления противников, то есть иностранной конкуренции, или на главных возможных наступательных направлениях грузинской экономики.

В сегодняшних условиях грузинские лидеры-выжиматели сосредотачивают свое внимание и энергию на своих «командах», то есть на сотрудниках и трудовом коллективе. Они требуют от них чувства ответственности за все, что происходит на предприятии, они привлекают их к участию в важных, стратегических решениях, относящихся к будущему, они также требуют высокого, количественного и качественного, уровня производства, что очень часто связано с почти непрерывным трудом, днем и ночью, в течение многих суток, особенно когда заказчики ждут срочной поставки товаров. Часто это вызывает напряжения и конфликты, как среди совладельцев и лидеров, у которых возникают противоречия, связанные со стратегией действия, так и в трудовом коллективе, члены которого не всегда согласны с тем, что успех должен быть достигнут любой ценой.

2.2.3. Синдром «педагога» или стратегия подготовки людей к рыночным условиям

Результаты наших исследований показывают, что **лишь незначительное число оперативных руководителей было после 1990 года на каких-либо курсах повышения квалификации** или стажировках. Естественно, что в этих условиях определенную часть ответственности за формирование их менталитета и повышение их знания и квалификации берут на себя лидеры стратегического уровня, особенно те, которые осознают **важное значение субъективного фактора в процессах адаптации предприятий к рыночным условиям**.

Мы встречались с такими генеральными директорами, которые пытаются лично вести рыночную подготовку своих заместителей и других руководителей оперативного уровня. В этой педагогической деятельности они используют свои собственные знания и опыт, а также доступную в Грузии литературу и другие источники информации. Результаты проведенного опроса показывают, что почти все лидеры отдают себе отчет в **недостаточности рыночных и вообще экономических знаний**.

Мы встретили также случаи, пока еще редкие, когда генеральные директора предприятий лично готовили своих заместителей или начальников цехов к исполнению управленческих функций на самостоятельных постах как будущих шефов отдельных, «дочерних» предприятий; в одном случае такая подготовка, по инициативе и при участии генерального директора, проводилась в школе бизнеса. Все эти **педагогические действия являлись элементом стра-**

тегии преобразования исследованных предприятий, направленной на использование их «лишнего» имущества.

2.2.4. Синдром «эволюционного реализма», или стратегия упорной борьбы за каждый участок рынка

Многие лидеры грузинских предприятий все лучше понимают, что мечты о быстром преобразовании предприятия одним скачком, в результате получения 1-2 крупных, зарубежных заказов — это только мечты. Они все чаще предпочитают избирать реалистическую стратегию рыночного действия «шаг за шагом», приносящую действительные успехи только после определенного периода устойчивой, упорной и тяжелой работы. Эта стратегия типична для этапа зрелых рыночных отношений, когда внезапные, неожиданные финансовые и экономические успехи являются все менее и менее вероятными.

Суть этой стратегии в рыночных условиях состоит в том, чтобы бдительно искать на рынке еще не занятые ниши, быстро осваивать выпуск продукции, которую можно будет продать, упорно строить сети дистрибуции, не упускать случая продажи своей продукции, медленно, но упорно накапливать капитал для будущих производственных и коммерческих капиталовложений, систематически проводить переподготовку работников. В самом центре всех этих действий должны быть местные, а в будущем — также зарубежные потребители.

Основная черта описываемой стратегии — это постепенный, эволюционный подход к рынку и очень гибкая, «партизанская» борьба за все его участки. Осуществление этой стратегии требует также бдительности и устойчивости; каждый даже маленький шаг приносит новый опыт, веру в свои силы и удовлетворение — качества, которые способствуют выполнению последующих шагов.

2.2.5. Синдром «оппортуниста», или стратегия использования выгодных условий

Мы пользуемся здесь словом «оппортунист», употребляя его в западном, в частности, американском значении; оно обозначает умение или искусство лидеров использовать выгодные внешние условия и внутренние качества своих предприятий для улучшения их экономического положения, что впоследствии сможет обеспечить ресурсы, необходимые для более глубоких преобразований этих предприятий.

Среди исследованных нами предприятий есть несколько таких, в которых лидеры сумели воспользоваться или удобной обстановкой в какой-то области экономики Грузии, или какими-то особенными чертами производства этих предприятий для разработки и осуществления достаточно положительных программ будущего, а тем временем уже сейчас получить достаточно высокий уровень прибыльности и других финансово-экономических показателей.

Мы также встретили предприятия, которые намерены связать свою судьбу с некоторыми экономическими мероприятиями национального или регионального масштаба, такими, как постройка нефте- и газопровода через территорию

республики, реконструкция энергетической системы страны. Возможный успех этих мероприятий может создать этим предприятиям условия для экономической стабилизации и даже экспансии. Похожей стратегией являются также многочисленные попытки обеспечить будущее предприятий за счет государственных заказов, однако это не всегда может привести к успеху. Несмотря на этот риск, лидеры многих предприятий пытаются найти (и иногда находят) серьезные госзаказы министерств и других государственных учреждений республики, таких как: министерство обороны, министерство внутренних дел, министерство связи, метрополитен, министерство транспорта и др.

Можно сказать, что две вышеописанные группы синдромов и соответствующих им стратегий поведения представляют два мира: мир пассивного поведения, типичный для бывшей системы центрального управления и мир активного поведения — мир предпринимательства и предпринимателей. В настоящее время происходит переход грузинских предприятий и их лидеров из первого мира во второй; основной задачей для республики, ее общества, государственных органов и экономических и политических лидеров является создание условий для ускорения этого процесса.

Любопытно заметить, что на отдельных исследованных предприятиях мы встречали что-то в роде «синдрома синдромов», то есть на плохих предприятиях одновременно наблюдались структуры мышления и поведения, типичные для большинства синдромов первого рода, а на хороших, прибыльных предприятиях, у которых уже довольно четко намечалась какая-то положительная стратегия поведения, параллельно появлялись синдромы и стратегии поведения и/или трансформации второго рода.

Интересно тоже заметить, что в некоторых случаях относительно положительные или «прогрессивные» преобразования в области менталитета пока еще не находят выражения в финансовых и экономических показателях: или должно пройти еще некоторое время, чтобы такая связь получилась, или просто лидеры нашли методы удержания в тайне действительных результатов деятельности своих предприятий. Нам кажется, что пока в большинстве случаев эти реальные положительные результаты зависят в первую очередь от удобных внешних условий. Именно поэтому в рейтинге 15 самых рентабельных предприятий больше всего таких, которые могут быть названы «оппортунистами»; они сумели хорошо использовать какие-то условия и собственные положительные черты, которые в небольшой степени зависят от них самих и от их лидеров, но которые «хорошо продаются» в нынешних условиях и способствуют успехам этих предприятий.

3. Проблема доступности рынка

Мы уже коснулись проблемы доступности рынка, представляя ее синдромы, отрицательные и положительные. Теперь мы хотим более детально рас-

смотреть этот вопрос, пользуясь полученными нами результатами исследований. Решение этой проблемы кажется нам основополагающим для судьбы большинства предприятий республики; оно потребует также преодоления большого числа не только объективных препятствий.

Если верить высказываниям многих лидеров грузинских предприятий, то преодоление существующих трудностей требует в первую очередь проведения технического мероприятия — открытия путей сообщения на Север, особенно железной дороги. Одновременно достаточно большое количество предприятий уже нашло технические возможности для реализации своей продукции в России, не ожидая окончания войны в Чечне или решения абхазского вопроса. Статистические данные, несмотря на их недостатки, также показывают, что первое место в экспорте грузинских товаров занимает Россия. Это свидетельствует о том, что **технические барьеры не являются самыми главными. Их существование лишь оправдывает пассивность лидеров части грузинских предприятий.** При этом они не заинтересованы в поставках небольших партий товаров, они по-прежнему мечтают о миллионах тонн, гектолитрах и т. п.

Нам кажется, что **относительно низкий уровень экспорта предприятий республики** в Турцию, Иран, арабские страны, Украину, страны Средней Азии или страны западного побережья Черного моря — это с одной стороны **результат отсутствия необходимых привычек и связей, а с другой стороны — наличие отрицательных стереотипов и предубеждений.**

На основании наших исследований мы можем сказать, что в нынешних условиях большинство предприятий Грузии не сумеет найти для себя рынки сбыта без подсказки со стороны соответствующих государственных органов и учреждений; **поиск новых рынков, с одной стороны, стоит много денег, с другой — требует времени, иностранных контактов и соответствующих квалификаций.**

Особое место в решении вопроса доступности рынков для предприятий Республики занимает **проблема доступности местного, грузинского рынка.** Как мы уже сказали, многие лидеры приватизированных предприятий думают, что для решения этой проблемы необходима государственная защита этого рынка перед массовым «вторжением» иностранных продуктов и предприятий. Нам кажется, что они не замечают или просто игнорируют существование на внутреннем рынке на много более **опасных конкурентов, какими являются маленькие производственные предприятия или просто, в случае продовольственных продуктов, крестьяне-разносчики.** Хотя продукты мелкого производства очень часто представляют собой низкое качество (или это подделки продуктов известных фирм), пока еще значительная часть населения республики игнорирует это и обращает особое внимание на низкую цену.

Еще более сомнительным является, как мы уже говорили, вообще **игнорирование внутреннего рынка приватизированными предприятиями, производящими традиционные, хорошо известные товары** (вино, минеральную воду, коньяк и т. п.). Такое поведение оправдывается распространенной практикой

подделки продукции этих фирм. В результате широкоизвестные предприятия отдают без борьбы грузинский рынок, не пытаясь строить собственной сети дистрибуции и тем самым противодействовать деятельности недобросовестных производителей и торговцев.

Надо подчеркнуть, что для решения проблемы выхода на внутренний и внешний рынок **необходимы основные изменения организационных структур предприятий, а также квалификации части их лидеров и работников**, а в основном — преобразование менталитета и системы ценностей. Очень долгое время все, что было связано с поиском рынков и реализацией продукции, находилось вне внимания и заинтересованности руководящих кадров (как результат экономики товарного дефицита). Основными задачами предприятий являлось производство и снабжение; этому соответствовало что-то в роде иерархии должностей и задач в промышленности. Поиск рынков и реализация продукции не считались важными задачами.

Эта иерархия существует до сих пор. В результате ее существования **лидеры стратегического уровня с опозданием принимают решения о создании служб исследования рынка, маркетинга, сбыта или собственной сети продаж**; а другие работники предприятий не поддерживают такие решения или просто им сопротивляются. Все думают, что достаточно уметь производить какую-нибудь продукцию, а потом все «как-нибудь получится».

Именно поэтому только около 1/4 лидеров стратегического уровня думает, что самой слабой стороной их предприятия является недостаточная организация сбыта и маркетинга. Однако почти половина лидеров ставит перед своими предприятиями цели и задачи, направленные на ограничение этих слабых сторон, а несколько более 1/3 считает, что успехом их предприятия было бы улучшение их рыночного положения. Такое же число лидеров считает, что основной чертой системы управления предприятием в современных условиях должна быть его маркетингизация, основанная, в частности, на ориентации на качество. Отвечая на вопрос о методах и принципах действия предприятий на рынке, более 2/3 лидеров назвало меры, которые действительно могут привести к расширению и укреплению рыночного положения предприятия. Еще более, около 3/4, признало, что **маркетингизация производства — это основной фактор повышения конкурентоспособности предприятий**. Тем не менее, пока они не сумели реализовать эти выводы на практике.

Можно сказать, что снова получается ситуация, в которой «половина стакана уже полна, а вторая его половина все еще пустая». Любопытно заметить, что те лидеры, которые кое-что сделали в области сбыта и маркетинга, оценивают свои успехи менее оптимистически, чем те, которые вообще в этой области ничего не сделали... Вторая группа не имеет даже представления, насколько это сложная и срочная задача.

4. Проблема доступности капитала

Большинство грузинских предприятий нуждается в больших финансовых средствах, необходимых для модернизации их производственной и информационной технологии, маркетинга, развития продуктов на современном качественном уровне, или хотя бы для улучшения их внешнего вида и гигиенических условий, что имеет большое значение как фактор, влияющий на уровень потенциального спроса. Многим предприятиям нужен стартовый капитал, чтобы просто запустить производство. **Почти все лидеры говорят об отсутствии или недостаточном уровне оборотных средств. После относительно долгого кризисного периода предприятия Грузии нуждаются в кредитах или других источниках капитала.**

Однако в Грузии образовалась очень сложная ситуация в банковской системе и вообще в финансовых отношениях. В результате финансовых скандалов начала 90-х годов сегодня грузинские банки не пользуются достаточным доверием, чтобы привлечь в более широком масштабе сбережения населения. В результате они не имеют достаточных финансовых ресурсов для финансирования предприятий; а кроме этого они не доверяют их руководителям.

Среди исследованных нами приватизированных предприятий **только небольшое число получило какой-либо кредит** (нормальным путем и на нормальных условиях). Прежде всего это были тбилисские предприятия. Учитывая накопленный опыт и нынешние условия, только около 1/4 лидеров стратегического уровня хотело бы пользоваться кредитом, но одновременно они выдвигают свои условия: чтобы это был долгосрочный кредит, «кредит на удобных условиях», чтобы процентная ставка не превышала 10% в год (что при нынешнем уровне инфляции не представляется реальным) и т. п.

Здесь надо подчеркнуть, что исследованные лидеры **очень сильно настаивают на том, чтобы цена кредита и другие условия его получения соответствовали характеристикам производства отдельных предприятий, а в частности его отраслевой специфике** (однако такие ожидания не соответствуют реалиям финансового рынка в рыночной экономике). Многие лидеры выражают мнение, что нет смысла одновременно поддерживать кредитами все виды производства. Здесь существует что-то в роде общего согласия почти всех лидеров, независимо от того, к каким отраслям принадлежат руководимые ими предприятия. Интересно, что чем дальше эти предприятия находятся от традиционных отраслей грузинской промышленности, тем чаще их руководители подчеркивают необходимость развития этих традиционных отраслей.

Особая проблема — это **освоение лидерами и работниками предприятий технических процедур, необходимых для получения тех или других кредитов**, в частности — подготовки бизнес-планов и других документов. Кажется, что большинство лидеров просто боится разработки всех этих «подкладок», они их считают очень сложными и просто ненужными. Очень

редко встречаются случаи предприятий, которым была оказана помощь со стороны банков или других учреждений в подготовке всех необходимых материалов. Мы узнали также, что в некоторых случаях бизнес-планы бывают разработаны вообще без участия руководства предприятий. Такая практика нам кажется бесполезной и бесперспективной. Для выработки настоящих бизнес-планов **нужно тесное сотрудничество главных действующих лиц предприятия и внешних экспертов.**

В ситуации, когда проблемы, связанные с доступностью капитала, пока еще не решены, **большинство предприятий вообще не учитывает возможности использования внешних источников финансирования своей экономической деятельности.** Половина исследованных стратегических лидеров высказывалась за самофинансирование или использование финансовых средств совладельцев предприятий. Около 1/4 лидеров хотело бы получить такие средства от своих, местных или зарубежных, партнеров. Однако, как мы уже сказали, эта последняя возможность осуществлялась очень редко, это пока скорее мечты, чем реальная действительность.

Около 25% исследованных лидеров указывало на финансовые препятствия своей менеджерской деятельности, а каждый третий из них утверждал, что финансы являются основным препятствием развития грузинских предприятий. Почти все лидеры убеждены, что спасение придет извне, в виде быстрого притока иностранного капитала.

5. Черты управленческого аппарата и трудовых коллективов предприятий³

В последние годы на большинстве исследованных предприятий произошло большое сокращение занятости, зачастую даже на 80-90%. Более точные данные, касающиеся этого явления, будут представлены в восьмом разделе настоящей работы. Глубина этих процессов будет тем более очевидной, если мы не будем учитывать фиктивную занятость в виде отпуска «без сохранения содержания». Мы хотим обратить особое внимание на два опасных аспекта этих процессов.

Во-первых, это стремление к сохранению управленческого аппарата предприятий. Лишь немногие лидеры приватизированных предприятий решили значительно сократить этот аппарат, что было вызвано огромным сокращением производства и занятости на этих предприятиях. На большинстве **предприятий сохранен полный состав управленческого аппарата, хотя часто он получает**

³ В этом разделе мы использовали некоторые данные, представленные в работе Автандила Сулаберидзе «Актеры трансформации предприятий или особенности ценностных ориентаций лидеров предприятий Грузии», которая является второй частью полной версии отчета о проведенных исследованиях, Тбилиси, июль 1996.

не очень высокую зарплату. Такая политика отражается на уровне издержек производства и цен на их продукцию.

Вторая важная проблема — это воздействие преобразований на состав трудового коллектива и профессиональные качества его членов. Когда мы спрашивали лидеров об их оценке этих преобразований, во многих случаях они говорили о положительном отборе своих сотрудников. Они подчеркивали их богатый трудовой опыт, привязанность к предприятию, семейные отношения внутри трудовых коллективов. Действительно, нам кажется, что в большинстве случаев отбор работников произошел именно по таким критериям: оставались самые старые и опытные работники, хорошо знающие условия функционирования предприятий, а также технологию производства и оборудование, которые очень часто бывают устаревшими. Это обозначает, что **достаточно часто этот отбор может оказаться на деле отрицательным отбором**, особенно когда на предприятия придут современные технологии и оборудование. Старые сотрудники не сумеют их освоить, и те их черты, которые кажутся полезными и положительными, могут оказаться препятствием для технических и организационных изменений.

В ходе исследований мы узнали, что очень важную роль в системе управления предприятиями играют генеральные директора и другие «доверенные лица» внешних или внутренних владельцев. У нас создалось впечатление, что именно они принимают главные, стратегические решения и в наибольшей степени влияют на ход событий на предприятиях, на их преобразования или их отсутствие. Среди генеральных директоров мы встречали довольно много людей с достаточно богатым опытом, в том числе зарубежным, хотя лишь некоторые из них побывали или работали за границами республики как руководители. Во многих случаях мы находили у этих людей интересные взгляды и продуманную философию действий на руководящих постах.

Вообще, руководители как стратегического, так и оперативного уровня имеют очень длительный общий стаж занятости (около 20 лет) и достаточно большой стаж занятости на руководящих постах, в том числе — на высших руководящих постах (около 10 лет). Лидеры оперативного уровня делали свою карьеру на предприятии; директора достаточно часто занимали в своей профессиональной жизни также посты другого рода: политические, административные, научные и пр. Средний возраст грузинских руководителей приближается к 50 годам. Это свидетельствует о том, что у них накопился достаточно богатый опыт, однако это опыт был получен в командной системе.

Подавляющее большинство лидеров, особенно на стратегическом уровне, получило техническое образование (около 85%). На оперативных постах (заместители генеральных директоров, главные инженеры, главные экономисты, начальники цехов, заведующие отделами) работает около 20% людей с экономическим образованием, полученным еще в советское время. Только около 5% лидеров получило гуманитарное образование.

Лишь 5% лидеров владеет компьютером, такое же количество — иностранными языками (не считая русского). Большинство лидеров признается в дефиците рыночного мышления, особенно в области маркетинга, коммерческого опыта, нового законодательства, современных технологических процессов и пр. Подавляющее большинство этих лидеров не участвовало после 1990 года на каких-либо курсах по повышению квалификации.

На большинстве исследованных нами 40 предприятий лидеры, как оперативного, так и стратегического уровня, не смогли приобрести контрольного пакета акций своего предприятия; на стратегическом уровне около 3/4 лидеров приобрело до 10% акций, и только в двух случаях они стали собственниками всех акций. Это свидетельствует о том, что даже после приватизации отношения собственности на предприятиях пока не очень ясны. В большинстве случаев существуют многочисленные внутренние и внешние владельцы. Их реальная власть пока не находит достаточного отражения в наблюдательных советах, процесс образования которых начался лишь в последние месяцы. В ходе этого процесса внутренние лидеры и внешние владельцы играют в сложную игру, которая направлена на формирование реальной структуры власти и влияния на приватизированных предприятиях. В этой игре важную роль исполняют также представители государственных органов, которые в определенной группе предприятий по-прежнему обладают контрольными пакетами акций.

Исследования ценностных ориентаций лидеров грузинских предприятий показали, что они довольно разнообразны, хотя среди них все же преобладают социальные и гуманитарные ценности, такие как семейная жизнь, высокая зарплата, счастье, помощь людям, занятость, здоровье и мир. На рыночные элементы, как на наиболее необходимые для предприятия, указало лишь несколько опрошенных. Большинство лидеров — это в значительной мере «гуманисты», а не реально мыслящие бизнесмены с рыночным менталитетом. При этом они больше оптимисты, чем реалисты.

Наиболее необходимыми функциями предприятий в рыночной экономике они считают совершенствование качества продукции, производство и снабжение. Основное же внимание лидеров стратегического уровня, так же как и оперативников, сосредоточено на качестве продукции, меньше внимания они уделяют маркетингу.

Лидеры грузинских предприятий связывают очень высокие ожидания с экономической ролью государства в рыночных условиях. В частности, они ожидают определения стратегических отраслей промышленности, обеспечения их финансирования, государственных гарантий для кредитов и экспорта, разработки и совершенствования законодательной базы, и особенно — совершенствования налоговой политики. Кроме того, они считают главной функцией государства поддержание порядка в стране и обеспечение политической стабилизации. Большинство из них (до 60%) требует большей самостоятельности предприятий, свободного предпринимательства, «закрытия» внутреннего рынка и проведения государственной протекционистской политики, оздоровления бан-

ковской и кредитной деятельности, стимулирования предпринимательства, финансовой помощи из государственного бюджета и др.

Только 10% опрошенных лидеров, особенно стратегического уровня (18%), считают, что государство делает все, что может, для оздоровления экономики, а 18,6% признают (в этом случае преобладают оперативники), что оно ничего не делает в этом направлении. Достаточно большое число лидеров отмечает, что государство частично делает то, что должно делать для оздоровления экономики республики.

На основании результатов наших исследований можно сказать, что **очень важным фактором, способствующим ускорению преобразования предприятий, является отсутствие у совладельцев (и их «доверенных лиц») улояльности с большинством лидеров и работников этих предприятий.** У них есть однозначные экономические интересы — они просто ожидают от предприятия прибыли. Они давят на членов стратегического и оперативного уровня, требуя от них удерживания издержек на низком уровне, рентабельного производства, срочной реализации продукции и в результате — достаточно высокой прибыли. В определенных случаях они финансово поддерживают руководителей предприятий для преодоления временных трудностей, которые всегда могут появиться. Это следует оценить положительно. Только в одном случае мы встретили внутренних лидеров, которые отказывались работать на своих внешних собственников, и это блокировало их решения и действия, необходимые для повышения количества и качества продукции и проведения других преобразований. Нам кажется, что **грузинским предприятиям нужны внешние «действующие лица» преобразований — в лице внешних собственников и их внутренних «агентов».** Это — почти идеальная композиция протрансформационного управления этими предприятиями. Конечно, она часто ведет к возникновению напряженности и конфликтов между «агентами» преобразований и более консервативными членами управленческого аппарата и трудового коллектива. Однако в данном случае эти конфликты не только неизбежны, но даже плодотворны, если, конечно, их удерживать в разумных границах.

6. Черты грузинской культуры как фактор преобразований

В этом разделе мы хотим вкратце остановиться на **особенностях грузинской культуры.** В последние годы в мировой социологии, в том числе в социологии промышленных отношений, очень модным стал подход, который учитывает культурные факторы как основную почву, на которой строятся эти отношения. Мы попытаемся показать, каковы особенности грузинской культур-

ной почвы и какие выводы можно из них сделать относительно будущей эволюции промышленных отношений в Грузии.

Мы обратили внимание на два интересных культурных явления, которые мы встретили на исследованных промышленных предприятиях республики.

Первое из этих явлений — это **специфические формы промышленного патернализма**, т. е. заботы лидеров предприятий о своих сотрудниках. Само по себе явление промышленного патернализма является достаточно распространенным в других странах, например, в Японии, Италии и США. Определенные его формы присутствовали в бывших социалистических странах, и это относится также к Грузии. Здесь социализм поддержал и укрепил те его формы, которые, как нам кажется, имели свои корни в дореволюционной Грузии. Сегодня это явление продолжает существовать, хотя нет достаточных экономических оснований для первой из его форм, то есть формы патернализма, которую можно назвать моделью «крестного отца».

Ее суть заключается в заботе лидеров о почти всех аспектах жизни их сотрудников и подчиненных. Это явление надо признать объективным культурным фактом, оказывающим влияние на поведение лидеров и работников предприятий. С другой стороны, учитывая некоторые отрицательные результаты его существования, **надо высказаться за другую форму патернализма, которую можно назвать моделью «самурая» и которая уже существует на некоторых грузинских предприятиях.** Нам кажется, что эта последняя модель может оказаться исходной точкой для образования и распространения будущей модели управления грузинскими предприятиями. Самым большим успехом она пользуется в Японии, но мы не исключаем, что она может также действовать и в культурных условиях Грузии.

Второе (почти повсеместное) культурное явление, на которое мы уже обращали внимание, это **феномен «общения» или «содружества»**, которому Грузины посвящают много времени и энергии и которому придают большое значение в своих высказываниях. Пока нам трудно решить, насколько это явление постоянное и устойчивое, а насколько это результат социальной обстановки в Грузии в последние годы (тем более, что в поведении граждан республики мы замечаем также много элементов индивидуализма).

Этот феномен, должным образом использованный, может служить распространению практических сведений, необходимых для эффективного функционирования предприятия, а также совершенствованию процессов принятия решений, касающихся производственных или социальных проблем на предприятии. Практика деятельности соответствующих «кружков» (деятельность которых посвящена качеству, прогрессу или просто экспрессии) также поначалу появилась на японских предприятиях, но в течение последних десятилетий ее пытались применить, с большим или меньшим успехом, на предприятиях других развитых стран. Не исключено, что они могут иметь успех на грузинских предприятиях. С одной стороны, это могло бы ограничить не

очень практичные и не очень полезные формы «общения», с другой — могло бы ускорить решение очень многих трудных вопросов.

Специфической, грузинской формой «общения» является «грузинское застолье». Для всех приезжающих в Грузию иностранцев, в том числе и потенциальных инвесторов, партнеров и заказчиков продукции грузинских предприятий это очень оригинальный и привлекательный культурный феномен. Он ускоряет обмен информацией, он показывает принципы функционирования «грузинского содружества», роль лидера, функции иерархических отношений, ценностные ориентации, отношения между руководителями и подчиненными. «Грузинское застолье» может сыграть положительную роль в привлечении иностранных партнеров. Однако его хорошее использование требует, с одной стороны, терпимости и понимания для не очень умелых гостей, с другой стороны — уважения к обычаям их стран.

Очень важным ресурсом республики является высокий уровень художественного творчества грузин, известный во всем мире. Это должно быть использовано в производственной деятельности предприятий и в деятельности других учреждений в таких областях, как, например, туризм, курорты, дома отдыха, гостиницы. **Повышение возможностей привлечения иностранных партнеров грузинскими предприятиями требует также эстетической и гигиенической революции.** Конечно, в большинстве случаев иностранные гости просто не высказывают своих мнений и оценок на эти темы непосредственно, они просто не возвращаются в места, которые им не понравились. Первые впечатления, полученные в таких местах, могут повлиять на их решения в области бизнеса. Грузинские лидеры должны стараться создать в публичных учреждениях такие же условия жизни и труда, как в большинстве своих домов и квартир. Вообще мы думаем, что экономическое и социальное будущее республики и качественный уровень ее жизни в большой степени зависит от того, как быстро ее граждане начнут заботиться об условиях работы на предприятии (учреждении и т. п.) в такой же степени, как сегодня они заботятся о своей личной жизни. Положительная эволюция в области ежедневных, публичных условий жизни — это такой же важный фактор ускорения экономических преобразований, как и развитие рыночной и технической инфраструктуры страны.

7. Технические и технологические барьеры преобразований предприятий Грузии

Поскольку мы не специалисты по техническим делам, наши возможности оценки технического уровня предприятий Грузии ограничены. Однако мы хотим использовать высказывания и оценки лидеров стратегического уровня на эту тему и мы думаем, что из них кое-что вытекает. Само собой разумеется, что в

современном мире технические ограничения развития на самом деле являются результатом финансовых и иногда социальных проблем. Если на предприятии нет финансовых трудностей и ограничений, оно всегда сумеет найти нужные ему технологии и проблема состоит в том, чтобы их освоить и хорошо использовать.

Мы кое-что уже сказали по поводу финансовых и социальных ограничений. Что касается технологий и оборудования, то их устаревание признало самой слабой стороной своего предприятия около 1/3 исследованных нами лидеров стратегического уровня. С другой стороны, этот фактор вообще не появился в перечне препятствий для менеджерской деятельности, названных опрошенными руководителями. Однако когда мы их спрашивали, каковы основные факторы повышения конкурентоспособности, каждый четвертый из них называл импорт технологий.

На основании результатов наших исследований можно сказать, что у грузинских лидеров, с одной стороны, очень амбициозный, а с другой стороны, в каком-то смысле реалистический подход к проблеме обновления технологий и оборудования. Только незначительная их часть ориентируется на удержание какого-то «статус кво» и связанного с ним минималистического или консервативного подхода к технологиям. Значительное большинство из них представляет экономический, прагматический подход к проблеме обновления технологий и оборудования. Они ориентируются на современные технологии, их мировые стандарты, гарантирующие качество производства. Одни высказываются за покупку мало энергоемкой технологии, другие являются сторонниками гибких, легких и чистых технологий, которые дают большую гамму продуктов.

Любопытно заметить, что когда мы спрашивали лидеров стратегического уровня о том, где должны грузинские предприятия приобретать производственные технологии, более 3/4 указывало страны Западной Европы, а половина — Германию. В большинстве случаев такой выбор основан на достаточно богатом опыте — на многих грузинских предприятиях находятся (хотя не всегда работают) западноевропейские машины и оборудование.

У исследованных лидеров пока нет осознания потребности выбора генерального направления поисков технологий для своих предприятий. Лишь немногие думают о том, какие виды производства и технологий наиболее подходят к нынешним экономическим и социальным условиям республики: **трудоемкие, наукоемкие, энергоемкие или сырьеемкие**. Конечно, эти общие проблемы не всегда интересуют руководителей предприятий, даже стратегического уровня. Однако они должны быть в центре внимания политических и экономических лидеров страны. Мы думаем, что для республики очень важно распространение таких видов производства и таких технологий, которые, с одной стороны, будут ограничивать энергетический и сырьевой дефицит страны, а с другой стороны, увеличат возможности использования ее трудовых ресурсов.

Здесь необходимо сказать, перед грузинским государством стоят огромные задачи в области построения технической инфраструктуры грузинской эконо-

мики. Когда мы смотрели на эти задачи со стороны грузинских предприятий, то в первую очередь видели проблему связи. На современном рынке не могут нормально работать предприятия, у которых нет эффективных, хотя бы только почтовых, телефонных и факсовых связей с большинством стран мира. Нам кажется, что многие лидеры грузинских предприятий так привыкли к отсутствию этих средств связи, что даже этого не замечают. То же самое касается внутренних источников информации и статистического учета. Почти нигде не работают компьютеры, даже на заводах, которые производят электронные изделия. О проблеме грузинских дорог и энергетического дефицита даже не стоит говорить — эта проблема очевидна и нуждается в срочном решении.

8. Социально-экономические результаты трансформации предприятий Грузии⁴

В ходе исследований мы смогли собрать статистические данные только на 31 предприятии, что составляет 75% общего их количества. Основной причиной отсутствия данных от остальных предприятий являлось бездействие их экономических служб (из-за остановки предприятий или же их работы в очень ограниченном масштабе). Кроме этого, возникли и другие, более существенные трудности. В частности, на многих предприятиях полностью не оказалось данных за последние семь лет как результат потери некоторых форм бухгалтерского учета. В условиях высоких темпов инфляции работники экономических служб предприятий не смогли, из-за недостатка знаний и опыта, рассчитать сопоставимые показатели, необходимые нам. В результате низкой эффективности статистических служб страны не уточнены некоторые необходимые макроэкономические показатели, например, годовые темпы инфляции. Отдельные предприятия по определенным соображениям предоставили неправильную информацию о своей финансовой ситуации. Некоторые из нерентабельных предприятий (приблизительно половина) не сочли нужным устанавливать величину убытков до тех пор, пока они не достигнут определенных успехов.

Надо отметить, что имеются и такие предприятия, которые стремятся перестроить и упростить устаревшую систему бухгалтерского учета (около 16% предприятий). Ввиду вышеуказанного приведенные нами данные не могут претендовать на высокое качество. Мы постараемся представить лишь общие тенденции, возникшие на предприятиях, пытающихся выйти из кризиса.

⁴ Этот раздел представляет собой сокращенный вариант третьей части полной версии отчета о проведенных исследованиях, Тбилиси, июль 1996.

8.1. Нынешняя рентабельность предприятий

Только в 1995 г. политическая и экономическая стабилизация дала возможность создать более благоприятные условия для восстановления предприятий и расширения производства. Из 31 исследованного предприятия 15 завершили год с прибылью и достигли определенного уровня рентабельности, представленного в таблице 1.

Рентабельность рассчитана как отношение валовой прибыли к себестоимости произведенной продукции. Высокие показатели рентабельности объясняются тем, что эти предприятия фактически не имеют конкурентов на внутреннем рынке. В Грузии экономическая деятельность предприятий восстанавливается только сейчас и многие из них не могут быстро освоиться с новыми условиями. Имеет место рыночный дефицит на определенную продукцию, что позволяет реализовать ее по высоким ценам, при этом и весьма низка средняя зарплата. Первые семь предприятий относятся к строительной, химической, пищевой и электротехнической промышленности.

Среди этих 15 предприятий только три располагают новейшим оборудованием, два предприятия имеют деловые связи с зарубежными партнерами и их продукция находит сбыт на рынках Европы и США. Проблему сбыта зарубежных партнеров полностью берут на себя. На шести предприятиях освоено производство новой продукции, остальные стараются сделать то же самое.

На одиннадцати из этих предприятий кредиторская задолженность превышает дебиторскую. Одно предприятие не имеет ни кредиторов, ни дебиторов, а дебиторская задолженность двух предприятий превышает их кредиторскую задолженность. Прибыль лишь четырех предприятий не покрывает их долгов (см. таблицу 2).

В структуре кредиторской задолженности тех предприятий, прибыль которых меньше их долгов, главную позицию занимают обязательства государственному бюджету и плата за электроэнергию — соответственно около 50% и 20%. Остальные значительные статьи — это задолженность поставщикам за приобретенное сырье, задолженность по зарплате, и редко — задолженность банку.

Среди исследованных предприятий в последнее время банковским кредитом пользовались тринадцать, а долги банку в рассматриваемом периоде имели только два предприятия и они собирались покрыть их в ближайшее время. Дело касается лишь краткосрочных кредитов, которые банки дают предприятиям на несколько месяцев, в основном для приобретения сырья и выдачи зарплат. Мы не отметили ни одного случая долгосрочного кредита (из-за высокой процентной ставки, обычно 75-120% в год). Что же касается дебиторской задолженности, то должниками предприятия являются государство и покупатели. Что касается торговых партнеров, в большинстве случаев установлены нормальные взаимоотношения и есть надежда на возврат долгов в ближайшее время. Что касается претензий к государству, многие предприятия потеряли уже надежду на возвращение долгов.

Надо отметить странное отношение к плате за электроэнергию. Определенная часть предприятий (приблизительно 14%) воспринимает ее как государственный налог и выражает недовольство из-за ее высокого уровня. Это результат характерной инерции, так как в прошлом государство было владельцем всего и арбитражно устанавливало цену за пользование электроэнергией.

В настоящее время государство уже не вмешивается в этот процесс. Почти 17% предприятий урегулировали проблему снабжения электроэнергией. Некоторые из них имеют собственное автономное питание. Большинство сделало предоплату «Грузэнерго» в счет поставок электроэнергии. В случае одного предприятия произошла бартерная сделка: «Грузэнерго» обязано было выплатить ему долг за полученные материалы: он был погашен поставками электроэнергии. Недавно парламент Республики принял закон, который будет способствовать улучшению процессов ценообразования в этой сфере.

8.2. Изменение уровня занятости

В советские времена сверхразвитие металлургической, тяжелой и оборонной промышленности сопровождалось отставанием сельского хозяйства и сферы услуг. Поэтому неудивительно, что на начальном этапе часть рабочей силы уходила из государственных предприятий именно в эту сферу. Это является одной из основных причин снижения уровня занятости на исследованных предприятиях, что отражено в таблице 3 и графике 1.

Снижение в последующие годы занятости было связано с катастрофическим уменьшением уровня производства, резким ухудшением финансового положения и низким уровнем зарплаты. В 1995 г. на бывших государственных предприятиях оставалось 31,7% занятых в 1989 г., при этом 55,7% из них находилось в отпусках без сохранения содержания. На рентабельных предприятиях работало 33,5% от уровня занятости в 1989 г., а на нерентабельных — 30,6%. В отпусках без сохранения содержания на рентабельных предприятиях находилось 43,9% работников, на нерентабельных — 63,6%, или на 19,7 процентного пункта больше. В 1995 г. занятость сократилось на 3,4 процентных пункта по отношению к предыдущему году больше на рентабельных предприятиях, чем на нерентабельных (9,8% и 6,4%), что объясняется большей интенсивностью процессов трансформации по сравнению с нерентабельными предприятиями.

8.3. Изменения уровня производства и издержек производства

Резкое сокращение производства наблюдается с 1992 г. Начавшая в этом году гражданская война, углубление политической дестабилизации в Закавказье в целом, нарушение хозяйственных связей с Россией и другими бывшими союзными республиками вызвали значительное снижение уровня производства. Это особенно заметно на фоне повышения уровня производства в 1991 г. по сравнению с предыдущим годом (см. таблицу 4), что было обусловлено повышением производительности труда, рацио-

нализацией хозяйственных связей из-за эйфории от получения независимости, ограничения непроизводительных функций.

В 1992 г. началось резкое ухудшение энергоснабжения, еще более усилившееся в 1993-1994 гг., что послужило одной из основных причин дальнейшего уменьшения уровня производства, продолжавшегося до 1995 г. В 1995 г. уже стали наблюдаться признаки стабилизации хозяйственной деятельности предприятий, выразившиеся в незначительном росте. Необходимо также отметить, что те предприятия, которые не достигли положительных результатов в 1995 г., ничем не выделялись и в 1991 г.

Ввиду столь значительного снижения уровня производства, несмотря на существенный рост цен на сырье, материалы, запасные части, комплектующие изделия и энергоносители, производственные затраты характеризовались аналогичными темпами сокращения (см. таблицу 5).

В 1995 г. производственные затраты на рентабельных предприятиях составили 2% от уровня 1989 г., что на 0,5 процентного пункта больше уровня предыдущего года. Эта небольшая разница по сравнению с 1994 г. равнялась 34,3% роста затрат (см. таблицу 6).

На нерентабельных предприятиях издержки производства в среднем составили 0,8% от уровня 1989 г., а в 1995 г. по отношению к предыдущему году этот показатель снизился еще на 23,5%. В целом уровень затрат в 1995 г. равнялся 1,1% от уровня 1989 г.

8.4. Изменения уровня продаж и динамика прибыли

Исходя из изменений уровня производства, почти такие же изменения претерпел уровень сбыта. Надо отметить, в частности, и то, что в 1992 г. уровень сбыта продукции на рентабельных предприятиях по сравнению с показателем уровня производства за тот же год катастрофически не снизился, он составил 35% уровня 1989 г. (см. таблицу 7).

В 1995 г. уровень сбыта возрос и превысил показатель предыдущего года на 10,9%. В целом же он достиг 2,4% от уровня 1989 г. По сравнению с низким уровнем производства в 1992 г. сравнительно более высокий показатель уровня сбыта за тот же год объясняется реализацией товарных запасов, перешедших из предыдущего года.

Показатели уровня прибыли вписываются в общую картину, представленную выше. Резкое снижение уровня прибыли наблюдалось в 1992 г., затем он сокращался более умеренными темпами и наконец появились убытки (см. таблицу 8). Однако совокупный показатель для выделенных нами рентабельных предприятий незначительно повысился в 1995 г. по сравнению с предыдущим годом и составил 4,4% от уровня 1989 г. Это было обусловлено небольшим ростом уровня производства и сбыта на этих предприятиях.

Неблагоприятное финансовое положение предприятий кроме того, что намного снижает их трансформационный потенциал, отрицательно действует также на величину средней зарплаты, которая достигает 32,5 лари. Это 27,3% от

прожиточного минимума. В основном с 1993 г. на предприятиях применяется практика массовых отпусков без сохранения содержания. В 1995 г., по сравнению с предыдущим годом, средняя зарплата увеличилась на 230,2%. На нерентабельных предприятиях показатель средней зарплаты не ниже, чем на рентабельных предприятиях, а наоборот, даже несколько выше. Таким образом, желание сохранить на этих предприятиях трудовой коллектив оказывается сильнее чувства рациональности.

В заключение следует отметить, что несмотря на отмечаемые в последнее время положительные тенденции, предприятия Грузии все еще не имеют финансовых ресурсов для эффективной трансформации. Большинство из них нуждается в средствах для модернизации основного капитала, чему препятствуют низкий уровень развития кредитного рынка, недостаточные контакты на международной арене и отсутствие необходимой информации.

9. Выводы

Мы уже много раз обращали внимание на то, что как сознание лидеров грузинских предприятий, так и реальное экономическое состояние грузинских фирм — это особая смесь элементов бывшей социалистической системы и будущей рыночной системы. Очень трудно точно определить, в каком месте переходного этапа от старой к новой системе находятся грузинские предприятия. Если мы даже попытаемся представить какую-то универсальную, идеальную модель системы управления предприятием в рыночных условиях, то она будет играть только роль ориентира для реальных систем управления, являющихся результатом специфических условий деятельности предприятий в этой стране.

9.1. Теория постсоциалистического управления

На основании результатов наших исследований мы можем представить следующие основные черты и элементы системы управления грузинскими предприятиями.

1. Среди самых важных ценностей, которые хотели бы осуществить лидеры грузинских предприятий, **на приоритетное место выдвигаются ценности, которые мы назвали гуманными, нравственными и консервативными.** Здесь речь идет о сохранении занятости, повышении заработной платы, улучшении социального положения работников и условий их труда, благополучии, выживании, сохранении имущества, порядке, любви к людям, взаимной поддержке, демократических принципах, честности, совестливости, дружественных и семейных отношениях внутри коллектива. Совокупность этих ценностей можно назвать **«сентиментальным синдромом»**. Он не очень характерный для капиталистических предприятий, где доминируют такие ценности, как прибыль, хорошее обслуживание потребителей. Эти ценности

разделяет только 1/3 исследованных грузинских лидеров. Менее 1/4 из них поддерживает такие прагматические ценности, как удержание интеллектуального потенциала предприятия и профессионализм.

Однако, если мы посмотрим на конкретные цели и задачи предприятий, картина получается намного более современной. Почти половина лидеров хочет укрепить рыночную и качественную ориентацию предприятия, более 1/3 заинтересована в капиталовложениях, модернизации технологий, гибкости производства, рациональном использовании имущества и повышении объемов производства. С другой стороны, только очень небольшая часть лидеров, 1 из 7, делает ставку на финансовые задачи (прибыль), а более половины — на задачи в области сохранения занятости, повышения зарплаты и улучшения условий труда, удержания потенциала и т. п. Это значит, что **общая картина опять отражает черты переходного этапа в системе управления предприятием**. Почти то же самое получилось, когда мы спрашивали лидеров стратегического уровня, какой должна быть основная черта системы управления предприятием в рыночных условиях, и особенно когда мы получали ответы на вопрос, какая должна быть основная черта отношений руководителя к трудовому коллективу. Здесь также **семейный и общественный подход соперничает с организационным прагматизмом и финансовым реализмом**.

2. Среди различных целей предприятия очень редко выступает его конкурентоспособность. Во многих случаях лидеры просто игнорируют существование рыночной конкуренции. Почти никогда они не знают, какова реальная доля продукции их предприятия и продукции их конкурентов в рыночном обороте, даже если это касается местного, очень ограниченного рынка. Только некоторые лидеры предприятий изучают потребности местных потребителей и ищут возможности производить продукцию, даже очень простую, на которую есть спрос.

Вышеуказанные черты поведения лидеров относятся не только к местному, но и к российскому рынку. Они убеждены, что даже если на этом рынке уже достаточно долгое время нет грузинских продуктов, то все таки там не появились пока никакие серьезные конкуренты и большинство потребителей ждет возврата их продуктов. Очень редко они пытаются провести исследования этого рынка и узнать действительный уровень спроса.

3. Однако, что касается принципов поведения предприятий на рынке и факторов повышения их конкурентоспособности, произошли уже существенные изменения в сознании лидеров. Подавляющее большинство принципов и методов поведения, названных лидерами стратегического уровня, можно определить словами: **эффективные и оперативные**. Исследованные лидеры говорят о низких ценах и высоком качестве, приспособлении к рынку и потребителям, быстрой, точности и пунктуальности в реализации заказов, умению гибко и умно следить за рынком, поиске покупателей, представляющих выгодные условия, новой упаковке, хороших моделях, приспособлении к вкусам покупателей, мобильности технологий и т. п. Интересно, что значительно реже лидеры говорят о

каких-либо нравственных принципах действий, а совсем редко — о финансовых принципах.

Высказываясь на тему основных факторов повышения конкурентоспособности предприятий, их стратегические лидеры особенно часто называли маркетинговую функцию производства (три раза чаще, чем другие факторы). В особенности они отмечали работу на потребителей и культурные отношения с ними, изучение новых возможностей рынка, низкие цены и повышение качества продуктов, хороший дизайн, рекламу, следование моде, а также, хотя очень редко, необходимость производства экологически чистых продуктов.

К сожалению, все, что вышесказанное пока определяет лишь потенциал реального рыночного поведения. Мы надеемся, что достаточно быстро он будет претворен в жизнь.

4. Если верить высказываниям лидеров, **финансы большинства грузинских предприятий находятся в плохом состоянии**. Это вытекает из низкой прибыльности большинства предприятий, очень ограниченной доступности внешних источников финансирования, то есть кредитов и капиталовложений каких-либо инвесторов, а также, если верить лидерам, черт налоговой системы, которая вообще не учитывает особенности условий действия отдельных предприятий. **Последствием трудного финансового положения предприятий является отсутствие серьезных капиталовложений, в частности — попыток технической модернизации предприятий**. Обусловленная отсутствием кредитов ориентация лидеров на самофинансирование не дает надежды на быстрое изменение этой обстановки. Она может способствовать дальнейшему устареванию оборудования и технологий.

5. Все исследованные нами **фирмы действуют «в одиночку»**. Только в одном случае мы встретили попытку образования холдинга, пока неудачную. Несмотря на отсутствие финансовых средств, предприятия не пытаются найти союзников для осуществления совместных исследовательских или торговых мероприятий. Главной чертой мышления их лидеров является недоверие к потенциальным партнерам. Такая **индивидуализация поведения, типичная для первого этапа трансформации, не способствует повышению экономии ресурсов и эффективности действий**.

6. **На грузинских приватизированных предприятиях нет ни средств, ни ориентации на капиталовложения в трудовые ресурсы**. Только у около 1/4 предприятий мы заметили попытки обновления трудовых ресурсов, но все таки на большинстве из них почти **не существуют никакие формы подготовки кадров к новым, рыночным условиям**.

7. **На большинстве предприятий отсутствуют какие-либо формы представительства работников**. Многие политические и культурные факторы привели к упразднению профсоюзной деятельности на предприятиях республики. Там, где они существуют, экономические условия не разрешают какие-либо реальные формы их деятельности, тем более, что высшие, отраслевые или национальные органы профсоюзов занимаются политической борьбой. **Только самые**

лучшие из исследованных нами собственников-руководителей предприятий высказывались в пользу поддержки профсоюзной деятельности, ища в представительствах своих работников союзников в осуществлении трудных изменений. Если верить их высказываниям, у них уже существуют такие серьезные, общественные партнеры. Не исключено, что здесь мы имеем дело с какими-то формами манипулирования, хотя это может быть и признак начала формирования социальных отношений, типичных для зрелой стадии развития капиталистических предприятий.

8. У лидеров грузинских предприятий мы заметили **очень высокий уровень требований и ожиданий в адрес государства**. Среди самых главных мы назвали бы ожидание определения стратегических целей развития народного хозяйства, отбора предприятий способных развиваться и их поддержки, соблюдения законов, в том числе препятствующих подделке продуктов, обеспечения контрактов с иностранными фирмами, регулирования отношений между предприятиями, защиты предпринимательства, уменьшения бюрократии, поддержки курса национальной валюты и умеренного протекционизма. Многие требования относятся к **налоговой системе**: низких налогов в первый период деятельности предприятий и льгот для предприятий нужных Республике. Что касается **кредитной системы**, появились три требования: направления западных кредитов на нужды предприятий, обеспечения предприятий кредитами приспособленными к специфике производства и требование государственного регулирования банковского сектора. Многие предприниматели и директора требуют ограничения числа проверок предприятий, совершенствования форм частной собственности, а также независимости собственников и руководителей в управлении предприятием.

Большинство этих требований и ожиданий свидетельствует, во-первых, о недостаточном уровне зрелости рыночного менталитета лидеров предприятий, а также рыночных институтов и условий в экономике республики. Во-вторых, это симптом существования различий между концепциями отношений государства к экономике, признанными на уровне правительства и среди большинства стратегических лидеров предприятий. Определяя эти различия, более точно можно сказать, что «верхи» являются сторонниками либеральной, лессе-фери-стической концепции экономической деятельности, а большинство представителей «низов» ожидают от государства большего интервенционизма, с одновременным ограничением его контрольных функций.

9.2. Теория рыночного управления

А вот главные черты системы управления предприятием, которую часть ученых считает универсальной и самой удобной для современных, рыночных условий, открытого национального рынка и всемирной конкуренции.

1. Основной целью управленческого аппарата является устойчивое **обеспечение своим предприятиям конкурентного преимущества над другими**

фирмами. Инструментом успешной конкуренции являются специфические черты продуктов, низкие издержки и выбор такой рыночной ниши, которая дает возможность привести предложение в соответствие со специфическими чертами данной группы потребителей.

2. Стремление к обеспечению конкурентного преимущества определяет **внешнюю ориентацию предприятия, в частности ориентацию на потребителя**, стремление к максимальному удовлетворению его потребностей, в том числе и в области цен. Это требует постоянного изучения потребностей потребителей и методов действия других, конкурирующих фирм.

3. Неустойчивые условия рынка, в частности — очень быстро сокращающиеся циклы жизни продуктов, требуют **быстроты и гибкости действий**. Выигрывают только те предприниматели, которые быстрее других предлагают своим потребителям новые, лучшие продукты.

4. Это, в свою очередь, требует **способности к мобилизации значительных финансовых ресурсов**, которые могут быть результатом собственной аккумуляции капитала или их можно получать из внешних источников (фондового рынка, банковской системы или совместных капиталовложений).

5. Серьезные мероприятия требуют, как правило, **сотрудничества двух или большего числа фирм**, которые образуют более или менее временные стратегические альянсы, направленные на достижение конкретных целей. Тот, кто хочет разрабатывать и продавать новые товары, должен сотрудничать с другими фирмами, у которых сходные цели. Это касается даже таких фирм, между которыми в нормальных условиях выступают отношения соперничества и конкуренции. Это позволяет фирме сосредоточить свои ресурсы и усилия на тех задачах, которые она умеет осуществлять, и которые дают ей самую высокую прибыль.

6. Самые хорошие фирмы эффективно налаживают **партнерские и основанные на договорах отношения**, как со своими собственными работниками (в частности, с их профсоюзами), так и с общественными и политическими организациями из своей окружающей среды.

7. Быстрые, гибкие реакции предприятия требуют **ослабления жесткой должностной иерархии и передачи полномочий «вниз»**, возможно ближе к «полю боя». Те решения, которые приносят самые успешные результаты, часто принимаются на нижних уровнях системы управления.

8. По этой же причине современные предприятия нарушают **жесткие границы, существовавшие до сих пор между функциональными секторами и отделами**: производством, маркетингом, снабжением, развитием ассортимента, сбытом и другими. Те же самые работники предприятий осуществляют, в зависимости от потребностей и условий, задачи, которые в прошлом осуществляли так называемые «специалисты». Сейчас их место занимают многофункциональные и универсальные работники. Они сосредоточивают свои усилия и свою энергию на исключительных случаях и пытаются найти их эффективное решение.

9. Работники, способные к таким действиям, нуждаются в **высоком умении совместной работы и сотрудничества**, что в свою очередь требует в одних случаях талантов лидера, а в других случаях готовности подчинения себя другим, терпимости, взаимодействия, взаимной передачи информации и совместного решения вопросов, стоящих перед предприятием.

10. Высокие требования, которые выдвигает такая система управления, создают **необходимость капиталовложений в так называемый «человеческий потенциал» или в трудовые ресурсы предприятия**. Суть этих капиталовложений — это, во-первых, деньги на образование, развитие и совершенствование работников фирмы; во-вторых — деньги на «покупку» высококвалифицированных работников; в-третьих, это затраты на формирование однородной (монолитной) «культуры предприятия», которая способствует добровольному соблюдению всеми работниками правил игры, принципов, ценностей и норм — таких как качество, добросовестность, хорошее обслуживание потребителей, поддержка полезных идей, забота о людях, и т. п.

Таблицы и графики

Таблица 1

Уровень рентабельности предприятий, приносящих прибыль

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV
Показатели рентабельности	103,4	86,4	52,0	40,3	35,0	32,9	32,7	23,8	17,0	16,3	13,8	13,0	9,9	7,4	0,6

Таблица 2

Соотношение между задолженностью и прибылью исследованных предприятий (тыс. лари)

	Разница между дебиторской и кредиторской задолженностью	Полная прибыль	Сумма (2) + (3)
1	2	3	4
I	-122,6	153,0	30,4
II	196,5	263,0	459,5
III	-14,0	194,0	180,0
IV	-164,0	24,6	-139,4
V	0	105,0	105,0
VI	-99,0	207,0	108,0
VII	-231,0	207,0	-24,0
VIII	-4,0	206,0	202,0
IX	-2,0	63,0	61,0
X	-10,0	14,2	4,2
XI	-184,0	17,6	-166,4
XII	-13,8	4,3	0,5
XIII	-7,8	11,4	3,6
XIV	-48,5	18,3	-30,2
XV	-36,0	4,7	40,7

Таблица 3

Изменение уровня занятости (в % к предыдущему году)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Рентабельные предприятия	-7,2	-29,7	-18,8	-8,7	-23,2	-9,8
Нерентабельные предприятия	-15,3	-12,6	-23,4	-24,3	-23,7	-6,4
Всего	-12,2	-19,5	-17,2	-18,1	-23,5	-7,8

Таблица 4

Изменения уровня производства (в % к 1989 г.)

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Рентабельные предприятия	100	99,5	114,6	5,5	4,6	2,5	2,7
Нерентабельные предприятия	100	88,6	57,6	19,7	11,0	2,9	2,6
Всего	100	90,1	88,4	11,3	6,5	2,6	2,7

Таблица 5

Изменения уровня издержек производства (в % к 1989 г.)

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Рентабельные предприятия	100	94,3	92,9	3,6	2,4	1,5	2,0
Нерентабельные предприятия	100	83,9	60,2	3,2	1,9	1,1	0,8
Всего	100	86,8	69,1	3,3	2,1	1,2	1,1

Таблица 6

Изменение уровня издержек производства (в % к предыдущему году)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Рентабельные предприятия	-5,7	-1,5	-96,1	-32,7	-38,8	34,3
Нерентабельные предприятия	-16,1	-28,3	-94,6	-40,7	-65,1	-23,5
Всего	-13,2	-20,4	-95,2	-38,4	-40,4	-4,3

Таблица 7

Изменения уровня реализации (в % к 1989 г.)

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Рентабельные предприятия	100	97,0	106,6	35,0	4,5	2,2	2,4
Нерентабельные предприятия	100	88,2	62,9	17,0	9,8	2,8	2,4
Всего	100	90,7	83,5	27,3	6,8	2,3	2,4

Таблица 8

Изменения уровня прибыли на исследованных предприятиях Грузии (в % к 1989 г.)

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Рентабельные предприятия	100	109,4	207,2	14,3	7,7	3,5	4,4
Нерентабельные предприятия	100	94,9	175,6	9,6	3,9	0,7	-2,2
Всего	100	91,2	182,6	10,8	4,8	1,4	-0,5

График 1
Изменения уровня занятости (в % к 1989 г.)

