

И с с л е д о в а н и я и а н а л и з
S t u d i e s & A n a l y s e s

Центр социально-
экономических исследований



Center for Social
and Economic Research

123

**Влодзимеж Панькув, Барбара Гончаж,
Георгий Моргошиа, Георгий Ахаладзе,
Кшиштоф Полемски**

*Трансформация
предприятий в Грузии*

Варшава, март 1998 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 Центра CASE.

Данная работа подготовлена в рамках проекта «Поддержка экономической трансформации в странах бывшего СССР», финансируемого **Фондом им. Стефана Батория**, Варшава, Польша и **Open Society Institute**, Нью-Йорк, США.

Редактор русского издания *Петр Козаржевский*

© CASE — Центр социально-экономических исследований, Варшава 1998 г.

ISBN 83-7178-055-9

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

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
1. ТРАНСФОРМАЦИЯ ГРУЗИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ, ИЗМЕНЕНИЯ СОБСТВЕННОСТИ, РЫНОЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СТРАТЕГИЯ, РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ.....	6
1.1. Введение.....	6
1.2. Итоги изменений структуры собственности – форма собственности фирм	7
1.3. Рыночно-производственные стратегии.....	10
1.4. Направления и формы реструктуризации предприятий	11
1.5. Общие выводы.....	13
2. КРАТКИЙ ФИНАНСОВЫЙ ОБЗОР НЕКОТОРЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ГРУЗИНСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ.....	14
2.1. Введение.....	14
2.2. Общие экономические показатели предприятий.....	16
2.3. Изменение уровня занятости	18
2.4. Уровень производства, продаж, издержек и прибыли	19
3. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ ОКРУЖЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ	20
3.1. Введение.....	20
3.2. Банки.....	21
3.3. Научные учреждения и вузы.....	25
3.4. Консалтинговые и страховые учреждения	27
3.5. Международные и негосударственные организации	28
3.6. Неправительственные учреждения	29
3.7. Торгово-промышленные палаты	31
3.8. Государственные органы.....	32
3.9. Выводы.....	32
Приложение 1. Информация об обследованных предприятиях.....	34
Приложение 2. Перечень обследованных учреждений	59
Таблицы	60

Предисловие

В настоящей работе представлены результаты второго этапа исследований хода трансформации грузинских предприятий, проведенного в июне-июле 1997 г. Эти исследования проводились на 19 предприятиях двух городов Грузии — столицы Тбилиси и промышленного центра Рустави, возникшего на рубеже 40-х и 50-х гг. в 30 км от Тбилиси. В отчете о первом этапе исследований, проводившихся в 1996 г., был представлен широкий круг проблем, связанных с трансформацией предприятий в Грузии¹. Это отчет опирался на обследования в два раза большего числа предприятий, расположенных в различных городах страны. Содержащиеся в этом докладе сведения позволили на втором этапе сосредоточиться лишь на определенных избранных проблемах трансформации, а также на более детальном рассмотрении взаимосвязей процессов, протекающих на промышленных предприятиях Грузии.

Первая часть настоящей работы, подготовленная В. Панькувым и Б. Гончаж, опирается на исследования процессов качественного характера, происходящих на 19 предприятиях. Эти исследования касаются главным образом анализа проблем, связанных с трансформацией форм собственности, с характером собственности фирм, с применяемыми в них рыночно-производственными стратегиями, а также с процессами реструктуризации в широком смысле слова. Эту часть работы дополняет приложение 1, содержащее краткие сведения о всех обследованных предприятиях, в частности, общие данные о каждой фирме, ее краткую историю, характеристику системы управления, используемые рыночно-производственные стратегии, формы реструктуризации, а также информацию о финансово-экономическом положении.

Вторая часть доклада, подготовленная грузинскими сотрудниками Г. Моргошой и Г. Ахаладзе, основана на данных обследования 15 из 19 упомянутых выше предприятий. В ней представлена динамика основных финансово-экономических показателей развития обследованных предприятий в 1995-1996 гг. и в первом квартале 1997 г. (для расчета динамики этих показателей использовались данные полных балансов предприятий).

В третьей части, написанной К. Поломским на основе обследований, проведенных автором и его грузинским коллегой А. Ломидзе, анализируются состояние и способ функционирования 19 учреждений в Тбилиси и Рустави, призванных способствовать осуществлению процесса трансформации промышленных предприятий, то есть банковских и страховых учреждений, сферы образования и др. В приложении 2 приведен перечень обследованных учреждений.

Ограниченное число обследованных предприятий не позволяет сделать выводы общего характера, однако следует иметь в виду тот факт, что обследо-

¹ В. Панькув, Б. Гончаж, Г. Григолашвили *Трансформация государственных предприятий в Грузии*, «Исследования и анализ», № 93, CASE – Центр социально-экономических исследований, Варшава, 1996.

вались главным образом фирмы, где процессы трансформации собственности, рыночная переориентация и реструктуризация находятся в достаточно развитой стадии и которых имеют достоверную финансово-экономическую отчетность. Среди учреждений, составляющих «окружение» предприятий, для обследований были выбраны в основном те, которые играют заметную роль на данном, местном, рынке и которые имеют относительно богатый опыт деятельности в рыночных условиях. Таким образом, мы обследовали не столько типичные фирмы, сколько те, которые в определенном смысле могут быть отнесены к числу лучших и которые указывают путь развития для других фирм или учреждений.

1. Трансформация грузинских предприятий, изменения собственности, рыночно-производственная стратегия, реструктуризация²

1.1. Введение

Программа трансформации собственности реализуется в Грузии уже в течение ряда лет. Первым, базовым ее этапом была всеобщая коммерциализация, то есть преобразование предприятий в акционерные общества; за этой формально-правовой операцией последовали попытки продать крупные части этих предприятий на бирже. Покупатели могли использовать как ваучеры, которые были равномерно распределены среди всех взрослых граждан, так и наличные средства. На момент проведения настоящих обследований таким способом удалось продать лишь 12% государственной собственности³; это обстоятельство заставило власти республики предпринять попытку проведения очередного этапа трансформации собственности, который начался уже после завершения наших исследований. В общем виде этот этап должен заключаться в анонимной продаже акций 300 предприятий по ценам, начиная с их нулевого уровня (как на анонимных аукционах).

В настоящей работе мы не стремились описывать результаты реализации программ приватизации, поскольку эти результаты были представлены в отдельной работе, подготовленной грузинскими авторами⁴. Однако на основе наших исследований мы попытаемся показать, к каким формам собственности пришли обследованные нами предприятия. Мы также рассмотрим, как эти изменения собственности повлияли на результаты экономической деятельности предприятий, а также на другие изменения, в частности в рыночной ориентации и в организационно-технической структуре.

² Авторы — В. Панькув и Б. Гончаж. Перевод с польского И. Синициной.

³ E. Djugeli, D. Chantladze *Georgia on Its Way to the Market Oriented Economy*, «Studies and Analyses» No. 111, CASE – Center for Social and Economic Research, Warsaw 1997.

⁴ Ibid.

1.2. Итоги изменений структуры собственности – форма собственности фирм

Форму собственности обследуемых предприятий можно охарактеризовать с использованием следующих критериев: во-первых, позиции государства как собственника; во-вторых, характера и позиций других собственников, особенно в срезах: внутренний собственник (инсайдер) — внешний собственник (аутсайдер); индивидуальный владелец — коллективный владелец; отечественный владелец — иностранный владелец.

Исходя из приведенных выше критериев в обследовавшейся совокупности предприятий можно выделить следующие три типа хозяйственных организаций:

1. Предприятия с преобладающей долей государственной собственности. Как и следовало ожидать, позиции государства на предприятиях, даже на тех, где процесс преобразований находится в наиболее развитой стадии, остаются все еще чрезвычайно сильны. На 10 из обследовавшихся предприятий степень участия государства была высокой: в одних у государства оставался контрольный пакет (51% акций), а в других государство фактически занимало монопольное (100% акций) или квази-монопольное положение (80-90% акций). В последнее время право распоряжаться акциями, находящимися в собственности государства, передается местным властям. Из числа обследовавшихся нами предприятий к числу таких фирм относились «А-Т», «В-Н», «Е-В», «А-З», «D-О», «R-С», «М-К», «S-Н», «Р-Н», «R-Р»⁵.

2. Предприятия со смешанной формой собственности, в которых государство не обладает контрольным пакетом (менее 51% акций) и со значительным участием частных владельцев — индивидуальных (внутренних или внешних) либо коллективных (внутренних или внешних), в том числе внешних иностранных или отечественных. В наших исследованиях таких фирм было только две: «Т-Р» и «Р-А»⁶.

3. Частные предприятия, в которых акции принадлежат более или менее многочисленным группам внутренних или внешних владельцев. Легко видеть, что таких предприятий оказалось 7: «L-А», «А-Н», «К-Н», «S-Н», «I-Н», «D-К», «М-Н»⁷.

Среди предприятий с преобладающей долей государства рентабельными оказались лишь две фирмы: в одном случае предприятие («S-Н») было рентабельным в течение нескольких лет, однако уровень рентабельности на нем снижался; в другом случае предприятие («М-К») было рентабельным только в первом квартале 1997 г. Нам не удалось получить финансовых показателей деятельности наиболее крупной обследовавшейся нами государственной фирмы («А-З»), однако из проведенных на этом предприятии интервью было ясно, что эта фирма находится в хорошем финансовом состоянии и имеет неплохие шансы значительно улучшить это положение. Финансовое положение остальных пред-

⁵ См. приложение 1, поз. № 10 («А-Т»), 6 («В-Н»), 4 («Е-В»), 7 («А-З»), 12 («D-О»), 13 («R-С»), 15 («М-К»), 16 («S-Н»), 18 («Р-Н»), 19 («R-Р»).

⁶ См. приложение 1, поз. № 1 («Т-Р»), 8 («Р-А»).

⁷ См. приложение 1, поз. № 3 («L-А»), 2 («А-Н»), 5 («К-Н»), 9 («S-Н»), 11 («I-Н»), 14 («D-К»), 17 («М-Н»).

приятий с преобладающим участием государства было различным, и эти предприятия находились на разных стадиях трансформации. Мы обследовали несколько фирм, отличающихся пассивной позицией, которые объясняли свое плохое положение исключительно имеющейся формой собственности, которая не позволяет им надлежащим образом использовать основные фонды, получать кредиты или найти серьезного инвестора. В то же время мы столкнулись с двумя-тремя такими государственными фирмами, опыт которых свидетельствует, что статус государственного предприятия вовсе не препятствует осуществлению эффективных изменений. Это ярко подтверждает пример фирмы «В-N», которая использовала имеющиеся у нее основные фонды для создания 7 так называемых дочерних обществ, в которые постепенно перемещается из «головного общества» значительная часть занятых. Государственное пивоваренное предприятие («R-P») также смогло в определенной степени использовать часть принадлежащих ему фондов и дифференцировать ассортимент производства, в то время как акционерное общество «Е-В», в котором государству принадлежит 88% акций, внедрило интенсивную инвестиционную программу, создав современную фирму, ориентированную на наукоемкое производство. В каждом из этих случаев важную роль играл субъективный фактор, сводившийся в своей основе к высокому уровню инициативности части руководства, а в большинстве случаев главным образом генерального директора, совершенно очевидно заинтересованного в том, чтобы в недалеком будущем вступить во владение имуществом руководимой им фирмы. **Таким образом, в любых условиях государственная собственность не должна тормозить осуществление изменений, хотя в большинстве случаев она рассматривается руководством предприятий как основное препятствие для проведения изменений.**

На части предприятий с преобладанием государственной собственности нами был отмечен значительный (по сравнению с предыдущим годом) рост заинтересованности в их приватизации со стороны руководящих кадров, хотя этому и не сопутствовали никакие решения или действия, ориентированные на улучшение работы фирм. Можно сказать, что в этих случаях директора связывали свои надежды с будущей анонимной продажей их предприятий с аукционов, а их усилия были направлены на то, чтобы наилучшим образом «разыграть» проведение этих аукционов. Так или иначе, нам представляется, что к моменту проведения наших исследований руководство фирм с преобладанием государственной собственности совершенно очевидно «дозрело» до того, чтобы приватизировать свои предприятия, тем более что почти во всех случаях руководство этих предприятий уже имело значительную долю акций своих предприятий (по сравнению хотя бы с наличием акций у остальных работников); инициатива властей совершенно очевидно совпадала с ожиданиями значительной части руководящих кадров. С точки зрения этих кадров продление сроков существования государственной собственности теряет смысл в той ситуации, когда располагающий ограниченными средствами государственный собственник не способен проводить инвестиционные и модернизационные мероприятия. **И руководящие кадры предприятий, и власти республики пришли к пониманию того, что государственная собственность стала в этих условиях серьезным препятствием на пути трансформации предприятий.**

Описанные выше процессы, и особенно давление на завершение приватизации, с еще большей силой проявились в фирмах со смешанной формой собственности, в которых руководящие кадры стремились избавиться от последних ограничений, связанных с присутствием государства как совладельца и начать реструктуризацию фирм на основе собственных концепций и на собственный страх и риск. В этих случаях именно директора фирм и их компаньоны чаще всего являются владельцами значительной части акций руководимых ими фирм и часто имеют реальные шансы на то, чтобы получить контрольный пакет акций своих предприятий.

«Состав» владельцев в частных компаниях чрезвычайно сложен. Мы встретили, например, классическую «номенклатурную компанию» («L-A»), владельцами которой являлись 30 членов бывшего руководства преобразованной фирмы, причем контрольный пакет находится в руках генерального директора фирмы. В другом случае (фирма «A-N») основными владельцами акций компании были два члена ее руководства, а оставшиеся 52% акций принадлежали остальным работникам предприятия. Владельцами общества «D-K» является 6 человек, в том числе его руководство. Как видно из вышеизложенного, во всех приведенных случаях мы имеем дело с владельцами-инсайдерами. В других компаниях имелись внешние владельцы, представленные как физическими лицами, владеющими акциями, так и институциональными владельцами, что, однако, не означает того, что значительная часть акций не принадлежала директорам предприятий. Совладельцами фирмы «I-N» являются корейская фондовая группа и российская инвестиционная фирма. Совладельцами фирмы «M-N», наряду с грузинскими, являются российские акционеры (50% акций). Фирма «S-N», а также фабрика «K-N» принадлежат как внутренним, так и внешним совладельцам, причем в обоих случаях дирекция стремится обеспечить себе значительную долю акций.

Собранные данные позволяют сделать вывод, что **финансовое состояние частных компаний является хорошим, в любом случае оно существенно лучше, чем состояние фирм с преобладанием государственного участия или смешанных предприятий.** Среди обследованных частных предприятий три фирмы были постоянно рентабельными, хотя уровень их рентабельности и был невысок. На двух других фирмах («I-N» и «K-N») уровень рентабельности выявить не удалось, хотя мы имеем основание говорить о том, что они также находятся в хорошем финансовом состоянии. В двух оставшихся фирмах («L-A» и «M-N») был отмечен значительный рост численности занятых и высокий уровень заработной платы, хотя прямых данных об уровне их рентабельности получить не удалось. Обе эти фирмы отличаются высоким современным уровнем и процветают, но в то же время демонстрируют нежелание предоставлять какую-либо информацию о своем финансовом положении.

На основе проведенных исследований можно сделать вывод, что **существующие на обследованных нами предприятиях формы частной собственности не ликвидируют всех серьезных трудностей и проблем.** Прежде всего на приватизированных предприятиях отмечается отсутствие уверенности в необратимости проводимых преобразований собственности. Новые владельцы ведут себя крайне нервозно, что в некоторых случаях может быть связано со спо-

собом приобретения собственности, а иногда может быть результатом повсеместного вмешательства в деятельность предприятий и волюнтаризма административного аппарата, особенно налоговых служб, представители которых не слишком доброжелательно относятся к новым формам собственности. С другой стороны, имеют место противоречия между отдельными акционерами и/или их группами, особенно по линии внутренние держатели акций — внешние держатели акций. В настоящее время подобные противоречия эффективно не снимаются соответствующими институциональными решениями в сфере управления.

Наблюдательные советы и правления находятся на этапе институционализации; первые на части фирм не существуют, либо существуют лишь формально. До сих пор в этой сфере действуют неформальные принципы или обычаи, что является характерным для культурных условий Грузии.

1.3. Рыночно-производственные стратегии

Несмотря на то, что число обследованных нами фирм было ограниченным, можно отметить, что в последний период **происходит переориентация грузинских предприятий с российского рынка на рынки стран Закавказья, Центральной Азии и Украины**. Еще год назад мы говорили о чрезвычайно сильной привязке грузинских предприятий к российскому рынку, что позволило нам говорить о так называемом синдроме русоцентризма. В 1997 г. это явление значительно ослабло: к этому демонстрировали склонность лишь две-три фирмы, что в существующих условиях, т. е. перед лицом российских пошлин и других ограничений, является скорее нерациональным.

Среди остальных предприятий можно выделить следующие типы рыночно-производственной стратегии:

- концентрация на внутреннем рынке всей Грузии и связанное с этим развитие сети распределения по всей территории республики (фирмы «R-C», «L-A», «D-K», «S-N»);
- концентрация на ограниченном локальном рынке (фирмы «R-P» и «M-N»);
- ориентация на государственные заказы (отечественные или иностранные), что характерно прежде всего для текстильных фирм («A-N», «B-N», «K-N»); подобную склонность проявляет также фирма, производящая электронику («A-T»);
- производство по заказам конкретных институциональных потребителей, характерное для таких фирм как «M-K», «S-N», «D-O», «D-K» и «S-N»;
- ориентация на диверсификацию производства и обслуживания, особенно характерная для таких предприятий как «P-A», «T-P» и «R-P»;
- экспансия на рынки соседних с Грузией стран, особенно характерная для таких фирм, как «A-Z», «K-N» и «A-N»;
- ориентация на использование сети распределения торговых партнеров и акционеров, особенно характерная для фирм «I-N» и «S-N».

Даже на первый взгляд приведенная типология позволяет выявить в формировании рыночно-производственной стратегии грузинских предприятий две характерные тенденции. **Во-первых, быстро растет дифференциация этих стратегий и происходит отход от единообразного мышления**, о котором мы

говорили выше. Можно утверждать, что давление наследия прошлого ослабевает и что владельцы и руководители грузинских фирм переживают быстрый процесс переориентации с северного направления на все остальные доступные направления рыночной деятельности. **Во-вторых, – и это является следствием действия первой тенденции, – мышление руководителей и владельцев грузинских предприятий становится более реалистичным, учитывает доступные в новых условиях возможности, даже если эти возможности не являются слишком эффективными и не соответствуют выработанным в течение многих лет привычкам.** Руководители грузинских предприятий начинают понимать, что и небольшие по размеру предприятия могут приносить прибыль, иметь достаточно высокий уровень заработной платы и приличный уровень занятости.

На первой части предприятий сохраняется склонность к увязке собственного будущего с государственными заказами (на внутренний рынок и на экспорт), что свидетельствует об определенной устойчивости убеждения, что государство играет в экономике существенную роль, хотя бы в качестве важного клиента. Стратегия подобного типа в существующих условиях рациональна, однако она доступна лишь относительно ограниченному числу фирм, прежде всего текстильным, обувным, а в будущем, возможно, и предприятиям электронной промышленности. Это будет зависеть от финансовых возможностей государства. Однако такая тоска по крупным заказам обращена не только к государству. Существуют такие фирмы — примером может служить винодельческая фабрика, предприятие по производству металлоконструкций или предприятия по производству строительных материалов, — которые все еще ожидают возвращения крупных массовых заказов (со стороны внутренних потребителей или из-за рубежа) на свою продукцию, хотя со времен таких заказов уже прошло много лет. Время уходит, производственный потенциал быстро разрушается, работники давно уволились, а руководство предприятий продолжает жить в плену иллюзий.

1.4. Направления и формы реструктуризации предприятий

Хотя преобразования в сфере организации (в широком смысле слова) грузинских предприятий становятся все более заметными, они пока не имеют комплексного характера и не характеризуются внутренней взаимоувязанностью. Это касается как государственных, так и приватизированных фирм. Многие замыслы все еще остаются в сфере намерений и им пока еще далеко до конкретизации и практической реализации. С учетом направлений и характера структурных и организационных преобразований в обследованной совокупности предприятий можно выделить следующие категории.

1. **Предприятия, ориентированные на развитие служб, связанных с распределением и реализацией.** Несомненно к числу ведущих в этой группе следует отнести «L-A», «R-C», «T-P», а также «M-N» и «R-P». Две первые фирмы создали собственную сеть реализации, покрывающую всю территорию страны, остальные также пытаются создать такие сети, однако на более ограниченной территории или только на местном рынке. Оказалось, что мероприятия по расширению сети реализации проводятся на меньшей части предприятий, что явля-

ется грозным сигналом, особенно там, где владельцы и руководство предприятий вкладывают много сил и средств в производственные и околопроизводственные инвестиции. Многие руководители и владельцы даже относительно современных предприятий, таких как «А-Н», «Е-В» и «D-K», фетишизируют производство, а проблемы реализации оставляют на будущее. Такой подход может быть оправдан только в тех случаях, когда имеется крупный государственный потребитель («А-Н»), тогда как в других случаях он может привести к финансовой катастрофе.

2. Предприятия, ориентирующиеся на освоение имеющихся основных фондов, организационное выделение и автономизацию отдельных подразделений предприятия. Наилучшим примером такого подхода является фирма «В-Н», директор которой в течение более года занимался подготовкой руководящих кадров для ведения производственной деятельности и обслуживания на малых предприятиях, создаваемых с использованием части имущества фирмы. Хотя государство владеет большей частью акций этой фирмы, были найдены юридические формы для создания дочерних компаний и обособления имущества, найдены средства на приобретение технологии и обучение работников. Подобное направление действий предполагается реализовать также на государственной фирме «А-Z»; речь идет о выделении подсобных производств в самостоятельные фирмы, обслуживающие основное производство фирмы на договорных условиях.

3. Фирмы, концентрирующиеся на технико-производственной модернизации. Прежде всего мы имеем в виду такие предприятия как «I-N», «Е-В», «D-K» и «M-N». Характерной чертой в этих случаях является создание относительно простых, ясных и гибких производственных линий на основе западных лицензий и внедрение таких же процедур организации производства и управления. Можно утверждать, что названные предприятия находятся практически на современном европейском уровне; уже осуществленные или проводимые инвестиции в основной капитал создают условия для обеспечения относительно высокого качества производства, а также для осуществления быстрых и частых изменений его профиля. Как мы уже говорили, этим техническим изменениям, к сожалению, не сопутствует забота о развитии сети реализации.

4. Предприятия, ориентированные на применение гибких, современных форм занятости работников. Такого типа действия, состоящие главным образом во введении трудоустройства на контрактной основе, мы наблюдали на фирмах «L-A», «I-N» и «M-K». К этой категории предприятий можно также отнести фирмы «Е-В», «D-K», «В-Н» и «M-N». На большинстве этих фирм была сведена к минимуму численность административного персонала, а также ограничена до необходимого уровня занятость в целом. На таких предприятиях трудно представить себе сохранение таких семейных отношений, которые мы описывали в первом докладе в 1996 г.⁸

5. Предприятия, ограничивающие численность занятых и/или объем имущества («D-O», «M-K», «S-N» и «R-P»). В меньшей мере снижение занятости в различных формах касается всех обследованных фирм.

⁸ В. Панькув, Б. Гончаж, Г. Григолашвили *Ук соч.*, с. 20.

В нескольких фирмах никаких изменений не происходит («P-A», «S-N», «A-T», «P-N»). Это связано прежде всего с отсутствием средств, отсутствием настоящего собственника или хозяина, либо с чрезмерной «привязанностью» к имуществу предприятия, которое все еще рассматривается как богатство предприятия — даже в тех случаях, когда оно ничему не служит и лишь серьезно увеличивает издержки.

1.5. Общие выводы

Исследования, результаты которых представлены выше, должны были, в частности, дать ответ на вопрос, изменилось ли (и на сколько) за последний год, с момента проведения последних исследований, положение на грузинских предприятиях. Эта цель была, в частности, поставлена в связи с отдельными высказываниями представителей грузинского руководства, которые наводили на мысль о том, что происходит замедление проведения приватизации, снижение темпов изменений и в целом ухудшение ситуации в промышленности. Хотя, как мы уже говорили, обследованная совокупность предприятий была немногочисленной и в целом нерепрезентативной, мы хотели бы поделиться с читателем некоторыми наблюдениями и нашими впечатлениями, не обязательно вытекающими из представленных выше результатов.

Во-первых, нам кажется, что по сравнению с 1996 г. появилось то, что можно назвать подготовкой к решению проблемы приватизации предприятий. Если год назад значительное число директоров демонстрировало определенную «привязанность» к государственной собственности, рассчитывая на то, что она будет продолжать существовать, то в 1997 г. директора предприятий были уже в основном единодушны в том, что сохранение этой собственности становится препятствием для проведения дальнейших преобразований. Среди директоров появилось ярко выраженное ожидание того, что тем или иным способом они смогут приватизировать предприятия, которыми в настоящее время руководят. В частности, они связывали большие надежды с упоминавшейся выше программой проведения анонимного аукциона 300 предприятий. В то же время сами директора ощущали определенное беспокойство, поскольку результаты аукциона трудно было предугадать. Можно ожидать, что в будущем году ситуация в сфере отношений собственности в промышленности Грузии принципиально изменится.

Во-вторых, происходит быстрая переориентация грузинских предприятий на новые рынки, в том числе на внутренний рынок или на рынки стран Закавказья. Иллюзорные надежды на быстрое возвращение на российский рынок быстро развеялись после окончания войны в Чечне; кроме того, очевидно, на ориентацию предприятий повлияли действия руководства Грузии, которые четко указывали директорам предприятий новые направления торговой экспансии, в частности в страны Центральной Азии, на Украину, в соседние страны Закавказья, Турцию. Постепенно, хотя и недостаточно быстро, среди руководящих кадров распространяется понимание того, что до того, как начать производить какую-либо продукцию, необходимо позаботиться о том, чтобы найти рынок сбыта для этой продукции, и о создании сети реализации. В этой

сфере, однако, существуют пока огромные недоработки, что требует вмешательства со стороны государства, Торгово-промышленной палаты, консалтинговых фирм и т. д.

В-третьих, в ходе исследований мы столкнулись с несколькими фирмами, которые можно назвать «первыми ласточками» современного уровня развития в грузинской промышленности. Можно ожидать, что эти фирмы смогут дать импульс возрождению промышленности Грузии. Очевидно, существуют хорошие шансы на то, чтобы из сотен разрушенных и мертвых предприятий, по мере формирования в республике потребностей, возникло несколько десятков относительно современных и динамичных фирм. Однако для того, чтобы это произошло, необходимо наличие определенных условий. Помимо уточнения отношений собственности, необходимо ограничить волюнтаризм государственного административного аппарата, который все еще представляет собой угрозу даже для частных фирм. Необходимо также до конца внедрить полную и всеобъемлющую систему информации и отчетности о том, что происходит на предприятиях, с тем, чтобы органы, призванные управлять развитием промышленности, в любой момент времени располагали бы информационной базой для принятия верных решений. Необходимо также окончательно решить вопрос по поводу будущего отдельных отраслей.

2. Краткий финансовый обзор некоторых предприятий грузинской промышленности⁹

2.1. Введение

Согласно статистическим данным, в 1996 году в Грузии было зарегистрировано 2410 предприятий, из которых 32,8% не работало. Была выпущена продукция на сумму 637,2 миллионов лари. По сравнению с 1995 годом производство выросло на 7,7%, но этот показатель составляет лишь 14,2% от показателя 1988 года. Надо отметить, что большую долю этого показателя составляет производство продукции для зачета старых задолженностей перед государством, или между предприятиями в основном на бартерной основе, чем и объясняется минимальное движение денежных потоков на промышленных предприятиях. Более значительная доля реструктуризации и капитальных вложений — пока еще дело будущего. По данным Министерства экономики, освоение потенциала производства колеблется от 20% в химическом производстве до 5% в машиностроении. По этим же данным 40% оборудования имеет 20 и более лет, в химическом производстве — 95%. Только 1-2% оборудования имеет возраст менее 5 лет.

Процесс приватизации заторможен. Приватизация мелких предприятий уже завершена, закончилась и ваучерная приватизация, но в процессе разгосударст-

⁹ Авторы — Г. Моргошиа и Г. Ахаладзе.

вления средних и крупных предприятий достигнут лишь незначительный прогресс. Всего выпущено акций номинальной стоимостью на 1,5 миллиардов долларов США. Государство владеет пока еще 88% этих акций. Продажа на аукционах за наличные пока не оправдала себя. Государство затребовало слишком высокие цены. В настоящий момент готовятся аукционы, на которых будут продаваться акции около 300 предприятий по нулевой стартовой цене.

Мы провели исследования на 15 предприятиях грузинской промышленности, в том числе:

- в тяжелой промышленности — 1,
- в пищевой промышленности — 2,
- в легкой промышленности — 12.

Настоящая работа основана на методах и на данных исследования, проведенного в 1996 году, которое охватило период с 1989 по 1995 г. Целью работы, проведенной в 1997 году, является наблюдение за изменениями финансового состояния ранее исследованных предприятий за период с 1995 по I квартал 1997 г., а также исследование новых предприятий. Объектами анализа стали фирмы, расположенные в двух промышленных городах Грузии: Тбилиси и Рустави.

Финансовую информацию нам предоставили экономисты и бухгалтеры предприятий. Надо отметить, что метод бухучета, практикуемый в стране до сегодняшнего дня, не позволяет производить полноценный финансовый анализ по методам рыночной экономики. Как известно, западная система финансового анализа основывается на бухучете, применяемом в передовых странах с развитой рыночной экономикой (например всемирная система GAAP). Грузинская система бухучета во многом отличается от западных норм, что и вызывает трудности и неполноценность финансового анализа по западным принципам.

Основные проблемы, возникающие при анализе финансовых отчетов, следующие:

– **оценка и учет основных средств.** В процессе приватизации произошла спонтанная переоценка основных средств предприятий, которая привела к многократным завышениям активов предприятий. Имеется в виду то, что, во время приватизации государственных предприятий, после первичной оценки балансовой стоимости основных средств к ним применили завышенные коэффициенты в период гиперинфляции, что и вызвало явное увеличение этих показателей. Этим объясняется перепродажа некоторых из них на нулевом аукционе;

– **учет материалов и запасов.** Инструкция не предусматривает применения методов LIFO или FIFO, а практикуется оценка материалов и запасов только по средним ценам;

– **принцип амортизации.** По применяющейся нормативной форме предприятие не может самостоятельно определить срок морального и физического износа материальных активов. Переменяется линейная норма износа, что увеличивает срок годности устаревших активов;

– **счет прибыли и убытков.** В отчете о прибыли и убытках указываются общие издержки вместо подробного выделения производственных затрат. Например, практически невозможно выделить в затратах долю себестоимости реализованной продукции, затраты на продажу и маркетинг, общие и административные затраты.

- не ведется **отчет о движении денежных средств**;
- в экономике страны до сих пор сохраняет весомую часть **теневая экономика**, которая также во многом определяет низкие финансовые показатели некоторых предприятий. Имеется в виду, что некоторым предприятиям удается минимизировать прибыль в финансовых отчетах и скрывать весомую часть налогооблагаемой прибыли.

Вышеперечисленные причины и трудности значительно повлияли на качество представленного нами анализа финансового состояния предприятий. Мы все-таки попытались агрегировать грузинскую форму баланса, насколько это было возможно, с западной формой для каждого завода отдельно. Надо отметить, что с 1 июня 1997 года вступила в силу новая инструкция Министерства финансов Грузии о введении «Бухгалтерского учета предприятий», которая является гораздо более прогрессивной и более приближенной к западным принципам финансовой отчетности.

2.2. Общие экономические показатели предприятий

Во первых, хотелось бы отметить, что многие из исследуемых предприятий пока еще находятся под контролем государства, т. е. ему принадлежит контрольный пакет акций. Это обстоятельство во многом предопределило нынешнее состояние предприятий. В тех из них, где доля государства уже незначительна или вообще отсутствует, ситуация во многом лучше. Мы постараемся продемонстрировать это с помощью экономических показателей.

Рентабельность рассчитана как отношение валовой прибыли к себестоимости произведенной продукции. По сравнению с показателями прошлых лет наблюдается резкое падение рентабельности. Мы разделили общую рентабельность и рентабельность по основной деятельности. В некоторых случаях вспомогательная деятельность улучшала положение предприятий, а в некоторых ухудшала (таблицы 1.1, 1.2.). Как видно из представленных данных, предприятия в основном приносили убытки. Такое положение дел предопределено несколькими причинами:

- **низкие темпы реструктуризации**. Это одна из важных причин бедственного состояния многих видов производства. Неопределенность, неуверенность в будущем на контролируемых государством предприятиях сказывается на активности менеджеров. Из-за этого отсутствуют стимулы для работы. На таких предприятиях руководство занимает выжидающую позицию, надеясь на нулевой аукцион и какую-то развязку. Пока оно не раскрывает своих возможностей. С другой стороны, частные структуры и зарубежные партнеры остерегаются госсектора;

- **отсутствие инвестиций**. Как мы отмечали выше, финансовые институты не вкладывают своих средств в те предприятия, где контрольный пакет находится у государства. Во-первых, они не знают, какую участь приготовило правительство этим предприятиям. Во-вторых, у них существуют сомнения насчет менеджмента этих предприятий, в частности, сомнения вызывает квалификация и желание эффективно работать. Исходя из этого, они не хотят рисковать своим капиталом (об этом более подробно будет рассказано ниже).

– **роль государства.** На сегодняшний день законодательство ставит в одинаковое положение отечественных и зарубежных производителей. Это якобы должно послужить стимулом для совершенствования производства. С конкурентной точки зрения это может быть и хорошо, качественные товары будут дешевле. В целом это соображение имеет логическую почву, но такая политика может довести часть промышленности до гибели. Еще не окрепшая грузинская промышленность не сможет эффективно конкурировать с иностранными производителями.

– **устаревшие основные средства.** Большинство основных средств морально и физически исчерпали себя, что влияет на качество и себестоимость продукции.

– **уменьшение объемов реализации.** Товары местного производства, из за вышесказанного, неконкурентоспособны по сравнению с импортными товарами как по цене, так и по качеству.

Некоторые предприятия, в основном частные, пытаются выпускать новые типы продукции, становясь более гибкими, ориентируясь на рыночный спрос, но все вышесказанное частично сводит на нет их усилия. Среди этих предприятий только одно имеет современное оборудование, а два имеют деловые связи с иностранными партнерами, которые полностью берут на себя реализацию продукции за рубежом.

На восьми предприятиях дебиторская задолженность превышает кредиторскую задолженность, на трех кредиторская задолженность превышает дебиторскую задолженность, одно предприятие имеет только дебиторскую задолженность. В структуре кредиторской задолженности преобладает задолженность перед государственным бюджетом, задолженность по электроэнергии и задолженность перед поставщиками. Сравнительно малую часть занимает задолженность по зарплате и другие виды задолженности. В структуре дебиторской задолженности преобладают долги государства и других крупных потребителей товаров и услуг, во многих случаях эти долги являются «безнадежными» (таблица 2).

На всех исследуемых нами предприятиях основной проблемой, наряду с проблемой сбыта, является привлечение оборотных средств, необходимых для эффективного производства. Эта проблема напрямую связана с положением, существующим на финансовом рынке Грузии, где наблюдается значительный дефицит капитала и вследствие этого — высокие процентные ставки. Население не поставляет свои сбережения на финансовый рынок по крайней мере по двум причинам:

– прокатившаяся волна банкротств трастовых компаний и банков оставила их практически без средств. Государство, по мере своих возможностей, пытается компенсировать убытки населению, но искоренить недоверие к финансовым структурам потребует немалых усилий. Это большой урон для финансового рынка;

– спад производства вызвал катастрофическое снижение доходов граждан. Семейный бюджет в основном ориентирован на потребление и склонность к накоплению очень низка.

С другой стороны, незначительна доля иностранных инвестиций. Для иностранцев Грузия — страна повышенного риска. Единственными более или менее

нормально действующими финансовыми институтами пока являются коммерческие банки, которые вследствие вышеуказанных причин полагаются только на свои собственные ресурсы, которые весьма ограничены. Исходя из этого, склонность банков к долгосрочному и крупному кредитованию невелика. Они в основном ориентируются на краткосрочные, диверсифицированные вложения, минимизируя свой риск, то есть они «гоняются за короткими деньгами». С другой стороны, нежелание коммерческих банков кредитовать предприятия обусловливается следующими факторами:

– проблема залога. Залоги, предлагаемые предприятиями, из-за состояния рынка недвижимости неликвидны, то есть спрос на них очень низок. К тому же предстоят нулевые аукционы приватизируемых предприятий, что дополнительно снижает ликвидность недвижимости. В прошлом имели место случаи, когда владельцы закладывали предприятия в залог и не возвращали долги банкам;

– предприятия нуждаются в долгосрочных кредитах или инвестициях, чтобы переоборудовать свое производство и производить конкурентоспособную продукцию. Это связано с большими капиталовложениями, которых, с одной стороны, банки или не имеют, или не хотят вложить в одно дело, а с другой стороны — из-за нынешнего уровня процентных ставок предприятия не заинтересованы в получении кредита. И для банков, и для предприятий это связано с большим риском;

– предприятия берут от банков краткосрочные кредиты, в основном для оборотных средств, но процентная ставка настолько завышает себестоимость продукции, что такие операции становятся неэффективными.

Среди исследованных предприятий в последнее время банковским кредитом пользовались семь предприятий, а долги в банках имели только два предприятия и они собирались покрыть их в ближайшее время. Речь идет лишь о краткосрочных кредитах. Был только один случай долгосрочного кредита, который предприятие не смогло вовремя вернуть и в данный момент выплачивает штраф.

2.3. Изменение уровня занятости

По данным исследования Oxford Research International установлено, что в г. Тбилиси 24,5% рабочей силы считается безработными, а в масштабах всего государства этот показатель даже несколько выше — 28,8%. По жестким критериям Международной организации труда, по которым безработными считаются только те, кто активно ищет работу, безработица составила 20,5% рабочей силы. По смягченным критериям, когда безработным считается тот, кто потерял надежду найти работу, показатель составил 25%.

На исследованных нами предприятиях, после 70% спада занятости в 1995 году, по сравнению с 1989 годом, ситуация, можно сказать, стабилизировалась. Занятость в 1996 году, по сравнению с 1995 годом, выросла на 6% на рентабельных предприятиях и снизилась на 12% на нерентабельных; в первом квартале 1997 года эти показатели составили соответственно 93% и 90% от уровня 1995 года. Создается впечатление, что предприятия нашли оптимальное количество работников, чтобы держаться на плаву в надежде на лучшее будущее. На 6

предприятиях уровень занятости по сравнению с 1995 годом не изменился, а на остальных изменения были незначительны (таблица 3).

2.4. Уровень производства, продаж, издержек и прибыли

После огромного спада производства с 1989 по 1995 гг. за последние три года наблюдается его рост. Уровень производства в 1996 году, по сравнению с 1995 годом, возрос на 24% на рентабельных предприятиях и на 23% на нерентабельных; в первом квартале 1997 года эти показатели составили соответственно 35% и 33% от уровня 1995 года (таблица 7). Это было вызвано политической и макроэкономической стабилизацией, решением проблемы электроснабжения. Вместе с ростом производства выросли и издержки, во многих случаях последние росли быстрее, в чем можно убедиться, изучив таблицы 4, 6, и 8, что и определяет нерентабельность предприятий. Рост издержек вызван ростом цен на энергоносители, материалы, расходов на зарплату.

Среди исследованных предприятий было только 7 рентабельных. На одном контрольный пакет принадлежит государству, а остальные — частные. Они смогли найти крупные заказы, которые обеспечат их работой на срок от 6 месяцев до 1 года. Этим объясняется рост уровня производства на этих предприятиях. Нерентабельные предприятия страдают от неплатежей, от крупных долгов, в зачет которых они поставляют продукцию по заниженным ценам.

Несмотря на то, что уровень производства и уровень продаж за исследуемый период росли, в изменении показателей прибыли какая-либо общая тенденция не прослеживается (таблица 2). Прибыльный год сменяется убыточным и наоборот. Как отмечалось выше, вместе с ростом продаж растут и издержки, причем довольно большими темпами. Отсюда и убыточность предприятий. Уровень продаж в 1996 году, по сравнению с 1995 годом, вырос на 33% на рентабельных предприятиях и на 11% на нерентабельных; в первом квартале 1997 года эти показатели составили соответственно 31% и 5% от уровня 1995 года (таблица 9). Издержки в 1996 году, по сравнению с 1995 годом, выросли на 78% на рентабельных предприятиях и на 9% на нерентабельных; в первом квартале 1997 года эти показатели составили соответственно 30% и 7% от уровня 1995 года (таблица 8). На 6 предприятиях первый квартал 1997 года принес прибыль, а на шесть — убытки. На рентабельных предприятиях в 1996 году уровень прибыли, по сравнению с 1995 годом, составила 85%; в первом квартале 1997 года — 43% (таблица 10).

Надо отметить, что предприятия не проводят исследований рынка. Маркетинговые службы не работают. До сих пор они не могут указать долю своей продукции на рынке. На многих предприятиях отсутствует система дистрибьюторов, в основном они реализуют свою продукцию по старым методам и каналам, или поставляют товар на оптовые рынках и ярмарки. Не проводится реклама товаров и услуг. Уровень продаж возрос, но это имело спонтанный характер. Эти причины определяют нестабильность продаж. Хромает и краткосрочное финансовое планирование (не говоря уже о долгосрочном), оно не соответствует требованиям рыночной экономики, доказательством чего служат неоправданно

высокие издержки. По сравнению с показателями прошлых лет выросла средняя заработная плата.

3. Институциональное окружение предприятий¹⁰

3.1. Введение

Для нормального функционирования и развития предприятий в условиях рыночной экономики необходимо наличие организаций, которые обеспечивают предприятиям доступ к финансовым средствам, к новым технологиям, осуществляют консалтинговое и информационное обслуживание, проводят подготовку и переобучение кадров, предоставляют юридические и иные услуги, в том числе способствуют установлению контактов как внутри страны, так и за рубежом.

Хотя процесс реформирования экономики Грузии достиг достаточно развитой стадии, инфраструктурное обслуживание предприятий только начинает развиваться и в настоящее время оно пока не оказывает воздействия на экономическое развитие (кроме банков). Грузинские предприятия и их директора, а также местные власти только начинают понимать, какую роль играет эта инфраструктура в процессе развития. В процессе изменения способа мышления большую роль сыграли международные организации, которые, финансируя различные проекты, способствовали формированию организаций, прямо или косвенно обслуживающих предприятия: фондов, стимулирующих развитие предпринимательства и приобретение навыков управления, маркетинга и т. п., центров развития малых и средних предприятий, союзов менеджеров, предприятий и др.

Совместно с Центром стратегических исследований (Тбилиси) сотрудники Центра CASE провели обследование работы учреждений, формирующих среду для функционирования предприятий. Авторы стремились ответить на вопрос, насколько эти учреждения взаимодействуют между собой, определить степень их взаимного обмена информацией, взаимосвязи и обмена опытом, а также выявить факторы, препятствующие их деятельности. Кроме того, в задачу авторов входило исследование организационной структуры этих учреждений, системы их управления, источников финансирования и определение того, насколько эти учреждения реализуют свои уставные цели.

В течение трех недель были обследованы 19 организаций в Рустави и Тбилиси (см. приложение 2). В число этих организаций входили:

- банки,
- консалтинговые и страховые фирмы
- научные учреждения и вузы,
- неправительственные организации,
- международные фонды и учреждения,

¹⁰ Автор — Кшиштоф Поломски. Перевод с польского И. Синициной.

- государственные органы,
- промышленно-торговые палаты.

Ниже представлены результаты обследований этих организаций. Число обследованных организаций не слишком велико, однако даже на основе такой небольшой по объему выборки можно говорить о существовании определенных тенденций, а также попытаться определить положительные и отрицательные черты функционирования инфраструктурного окружения предприятий.

3.2. Банки

Для проведения обследования были отобраны лучшие банки, имеющие уже некоторый опыт работы с предприятиями. В их число вошли Объединенный грузинский банк, Абсолютбанк, Ивертбанк и Интеллектбанк. Остальные банки настолько малы, что даже не имеют своих представительств в Рустави.

Не преуменьшая значения проводимых в Грузии реформ, можно утверждать, что, подобно всей экономике страны, ее банковская система находится на переходном этапе, и поэтому она сталкивается с типичными проблемами, которые решаются и в других странах. К числу этих проблем относятся, в частности, низкий уровень капитализации в большинстве банков и низкое качество их активов, отсутствие опыта работы в рыночных условиях, недостаточный уровень квалификации персонала (особенно на среднем и высшем уровне), отсутствие современного технического обеспечения банковской деятельности.

Во время встреч с директорами предприятий авторы часто слышали не слишком лестные оценки деятельности банков. Эти оценки относились главным образом к слишком высокой стоимости кредитов, предоставляемых только на короткие сроки, а также к длительной и запутанной процедуре их получения.

Если присмотреться к банковской деятельности более внимательно, можно назвать следующие причины их неудовлетворительного взаимодействия с предприятиями:

- стремясь сформировать рационально функционирующую банковскую систему, Национальный банк Грузии (НБГ) пытается внедрить европейские нормы, в том числе вынуждает банки увеличивать величину уставного капитала. Банки же стремятся выполнить распоряжения НБГ различными способами — например, путем слияния банков. Наиболее ярким примером является Объединенный банк Грузии, созданный на основе объединения трех крупных (ранее государственных) банков (Индустрия-банк, Сбербанк и Эксимбанк). Другие банки ищут иностранных партнеров (например, Абсолютбанк). Однако даже эти банки не обладают достаточным объемом средств, чтобы профинансировать модернизацию уже существующих или строительство новых предприятий. Банки предоставляют главным образом краткосрочные (сроком до 9 месяцев) кредиты под довольно высокие проценты (4-5% в месяц). Таким образом банки стремятся обеспечить себе быстрое получение прибыли и увеличить капитал. Банки кредитуют в основном торговлю, где скорость денежного обращения достаточно высока и обеспечивает достаточный уровень доходности. Это обстоятельство в определенной мере объясняет тот парадокс, что при низком уровне инфляции процентные ставки по кредитам все время остаются высокими;

– низкий уровень банковских депозитов, который не способствует повышению объемов кредитования. Это можно объяснить низким уровнем жизни населения, отсутствием у большинства предприятий прибыли (или нежеланием ее показывать), а также отсутствием доверия населения к финансовому сектору экономики. Это обусловлено опытом недавнего прошлого, когда многие потеряли свои сбережения в результате деятельности «финансовых пирамид»;

– длительная и сложная процедура предоставления кредитов, обусловленная негативным опытом прошлых лет. Во многих случаях банки оказывались вынуждены предоставлять кредиты нерентабельным предприятиям в результате давления «сверху». И даже если решения о предоставлении кредита принимались самими банками, то кредиты нередко не погашались. В тех случаях, когда кредиты обеспечивались залогом, оказывалось, что залоговые средства низколиквидны и их по существу нельзя обратить в финансовые средства. Чрезвычайно часто имущество предприятия находится в собственности государства. Это обстоятельство обуславливает тот факт, что банки неохотно предоставляют кредиты под залог недвижимости, а если и делают это, то процесс оценки стоимости залога носит крайне субъективный характер и чрезвычайно затягивает всю процедуру предоставления кредита. Широко распространенной практикой стало проявление недоверия со стороны грузинских банков к консалтинговым (даже известным западным) фирмам и осуществление процесса проверки (в том числе оценки недвижимости) возможных клиентов собственными силами. В большинстве случаев руководство банков самостоятельно проверяет и оценивает деятельность предприятия. Кроме того, применяется метод наблюдения за клиентами (иногда такие наблюдения даже растягиваются на срок до двух месяцев), что, несомненно, существенно затягивает процесс предоставления кредита.

Помимо названных выше причин, следует упомянуть и о проблеме низкой квалификации банковских кадров. Кадровый состав банков (за исключением некоторых отделений) состоит в основном из выпускников грузинских учебных заведений и не соответствует по уровню подготовки требованиям для работы в сфере банковского обслуживания в широком смысле слова. Особенно неблагоприятно складывается положение в региональных отделениях банков, где персонал (зачастую более старшего возраста) не в состоянии повысить свою квалификацию, поскольку, во-первых, никто не направляет таких работников на дополнительное обучение, и во-вторых, незнание иностранных языков не позволяет им использовать для повышения квалификации современную литературу. Это обуславливает необходимость учиться лишь на собственных ошибках и постоянно консультироваться даже по мелким вопросам с руководством.

Другой проблемой является отсутствие достоверной базы данных о клиентах. Чрезвычайно часто она представляет собой картотеку на листах бумаги, в которой свалены в кучу отрывки балансов, финансовой отчетности и др. Практически эти данные не содержат никакой аналитической оценки работы данного предприятия. В этом случае невозможно сравнивать различные типы клиентов, находить и анализировать ошибки, разрабатывать взаимоувязанные методы подхода к решению конкретных задач.

Величина предоставляемых кредитов невелика. И в этом, конечно, виноваты не только банки. Не следует удивляться тому, что банки в условиях, когда

предприятия не имеют хорошо проработанных кредитных предложений, ведут себя чрезвычайно осторожно. Банки предоставляют предприятиям кредиты только в том случае, если они гарантированы государством.

Несмотря на наличие всех этих проблем и на то, что в целом промышленность Грузии довольно слаба, авторы имели возможность наблюдать несколько примеров успешного сотрудничества банков и предприятий. Если сравнивать положение, сложившееся в этой сфере в 1997 г. с ситуацией 1996 г., то можно говорить об определенном прогрессе.

Среди охваченных обследованиями банков в наилучшем положении находится Объединенный грузинский банк. Среди его клиентов — морской порт в Поти, нефтеперерабатывающее предприятие в Батуми, Мартин Бауэр Гмбх. Этот банк сотрудничает с такими иностранными банками, как Дойче Банк, Сити Бэнк, Парижский национальный банк. В последние годы была проведена реструктуризация банка. Число отделений банка было сокращено со 135 до 42, а численность занятых сокращена с 7000 до 1250 человек. Банк изменил профиль своей деятельности и от обслуживания населения перешел к сотрудничеству с организациями и фирмами. В настоящее время эти организации пока еще в основном представлены государственными предприятиями, однако среди них начали появляться и частные клиенты, в том числе иностранные (Мартин Бауэр Гмбх). Главными сферами деятельности, которым банк предоставляет свои услуги, являются следующие: транспорт, энергетика, добыча руд металлов и торговля. Так же как и остальные банки, Объединенный грузинский банк предоставляет главным образом краткосрочные кредиты (на 6-9 месяцев). Исключением являются кредиты для сельского хозяйства, которые предоставляются даже на пятилетний срок. Однако это связано с наличием обеспеченной государственными гарантиями немецкой кредитной линии.

Процедура предоставления кредитов также является чрезвычайно сложной, хотя для проверенных клиентов она может быть упрощена и сокращена. При отборе клиентов банк использует собственные критерии выбора, самостоятельно оценивает их платежеспособность, а после предоставления кредита проводит мониторинг их деятельности (в некоторых случаях каждые десять дней осуществляется текущая проверка бухгалтерских книг клиентов). Осторожность и селективный отбор клиентов позволили банку в последние годы избежать случаев невозврата кредитов.

Объединенный грузинский банк имеет развитую компьютерную сеть, обеспечивающую связь не только со всеми его филиалами, но и с иностранными партнерами. В банке также существует база данных, в которой собрана не только основная информация о клиентах, но также и история сотрудничества с ними и оценка этого сотрудничества. Являясь наиболее крупным субъектом грузинского финансового рынка, Объединенный грузинский банк пытается оказывать воздействие на всю хозяйственную жизнь Грузии, в частности проводя собственные экономические исследования на макроуровне, занимаясь издательской деятельностью (издание газеты), популяризуя идеи свободного рынка на телевидении, а иногда и критикуя политику, проводимую правительством. Этот банк действует на принципах, типичных для банков Западной Европы, с сильной контролирующей ролью наблюдательного совета (включающего в себя представителей ино-

странных партнеров), а также поддерживает высокий уровень заработной платы сотрудников, что исключает возможность коррупции и заинтересованность в ней.¹¹

Масштабы деятельности остальных банков (из обследованной авторами группы банков) значительно более скромные, однако и здесь отмечается развитие и расширение сферы предоставления услуг. Все эти банки завершили 1996 год с прибылью, что чрезвычайно важно для их работников, заработки которых непосредственно зависят от финансовых результатов деятельности банка. В одном из случаев это касалось не только премий, но и величины основной заработной платы.

Оставшимися четырьмя банками в первой половине 1997 г. было предоставлено кредитов на сумму от 100 до 500 тыс. долларов. Следует отметить, что эти суммы были предоставлены региональными отделениями банков, то есть, несомненно, на общенациональном уровне эти величины были более значительными.

Взаимодействие крупных предприятий в Рустави с банками состоит главным образом в наличии у предприятий банковских счетов. Директора всех банков были единодушны в том, что и их отделения, и центральные отделы банков слишком малы для того, чтобы иметь возможность кредитовать развитие производственных гигантов в Рустави. Иногда банки лишь предоставляли им краткосрочные (месячные) кредиты, главным образом на выплату заработной платы или (значительно реже) на приобретение материалов. В некоторых случаях банки исполняют еще одну важную роль: они берут в залог акции предприятий и производят их оценку, восполняя таким образом отсутствие рынка ценных бумаг.

Значительно лучше выглядит положение мелких или вновь организуемых фирм. Однако и их сотрудничество с банками состоит в получении кредитов на приобретение оборотных средств сроком не более чем на шесть месяцев. Наряду с торговлей важнейшим объектом кредитования является сельское хозяйство и переработка сельскохозяйственной продукции. Так, например, вследствие быстрого оборота, короткого производственного цикла, а также высокой рентабельности к числу лучших клиентов банков относятся пекарни. Банки также кредитуют закупки зерна, что в основном связано с наличием европейских кредитных линий, в рамках которых кредиты предоставляются на чрезвычайно выгодных условиях (от 1% до 14% в год).

Другими клиентами банков в Рустави являются магазины и оптовые склады. В этих случаях кредиты предоставляются под залог недвижимости. Как уже упоминалось, оценка собственности является крайне субъективной, а сама по себе проверка потенциального клиента существенно затягивает процедуру подписания кредитного соглашения. Однако зачастую директора банков уже давно знают своих клиентов и сразу принимают решение о том, стоит ли с ними иметь дело. Решать в этом случае предстоит вопрос лишь о величине кредита. А в случаях, когда потенциальные клиенты не входят в круг знакомых, процедура предоставления кредитов представляет собой длительный и сложный процесс.

¹¹ Заработная плата руководителей высшего звена составляет около 1400 долларов США в месяц. К этому надо добавить дивиденды, которые могут составлять до 50000 долларов в год.

Особой сферой деятельности является предоставление кредитов населению под залог золота, стоимость которого определяется сотрудничающими с банками ювелирами. Размер кредитов обычно в этом случае не превышает нескольких сотен лари. Процентные ставки по этим кредитам в среднем составляют 5% в месяц. Вероятно, задолженность по выплате этих кредитов не представляет для банков серьезной проблемы, так как золото обладает высокой ликвидностью. В одном из банков кредитование населения было наиболее доходной сферой деятельности, и на нее приходилась наибольшая доля банковских операций.

Рассматривая конкретные проблемы взаимодействия банков и предприятий, можно прийти к выводу, что положение в этой сфере не столь уж и плохое. Однако если внимательно приглядеться к тому, какую позицию занимают банки в отношении предприятий, становится ясно, что способы их действий остаются дедовскими. Банки не сотрудничают между собой, отсутствует практика сотрудничества банков с местными властями (иногда располагающими значительными средствами зарубежной финансовой помощи), с консалтинговыми фирмами, с организациями, стимулирующими развитие предпринимчивости, с высшими учебными заведениями и школами.

3.3. Научные учреждения и вузы

Среди учреждений высшей школы мы выбрали бизнес-школу в Тбилиси и Тбилисский политехнический университет, являющийся наиболее крупным учебным заведением в стране и одновременно научным центром. Эти два учреждения следует рассматривать отдельно, поскольку они представляют собой совершенно разные учебные заведения.

Тбилисский политехнический университет (ТПУ) является наиболее крупным учебным заведением во всем Закавказье. В нем обучается около 16 тыс. студентов. В последние годы в университете многое изменилось, в частности была проведена реструктуризация занятости и профиля обучения. Ранее ТПУ был кузницей инженерных кадров для всех грузинских (а также советских) предприятий. Обучение субсидировалось предприятиями, а по окончании учебы студенты были обязаны по крайней мере три года отработать на одном из этих предприятий. В состав экзаменационных комиссий входили директора государственных предприятий. В настоящее время ситуация диаметрально изменилась. Государственные предприятия уже не спонсируют обучение, за счет сокращения числа мест на многих технических отделениях и расширения новых направлений обучения изменен профиль подготовки специалистов. Вследствие отсутствия финансирования (бюджет дотирует только заработную плату преподавателей и административного персонала) в ТПУ были созданы платные направления обучения. Возник гуманитарно-технический отдел с несколькими направлениями обучения: банковское дело, международные экономические отношения, туризм и др. Эти отделения чрезвычайно популярны, и стоимость обучения на них составляет от 300 до 400 долларов в год. Это отделение было создано пять лет назад, а в настоящее время на нем обучается уже около 1500 студентов. Изменились также и остальные отделения университета. На всех технических отделениях введены дополнительные занятия иностранными языками (англий-

ским, немецким, французским) и экономикой. В зависимости от специальности будущие инженеры обучаются подготавливать сметы, балансовые отчеты и т. д.

Как известно, промышленность в Грузии в настоящее время находится в состоянии развала, поэтому нет ничего удивительного в том, что лишь часть выпускников университета находит работу по специальности. По оценкам ректора, это лишь 20% студентов. Этому не следует удивляться, поскольку старые промышленные гиганты переживают финансовые трудности, а многие из них вообще не функционируют. С другой стороны, молодые люди охотнее занимаются торговлей или другими видами деятельности, где есть возможность намного больше заработать.

В ТПУ была изменена также и система обучения. Раньше обучение длилось 5 лет, а в настоящее время оно стало двухступенчатым: после четырехлетнего обучения студенты получают степень бакалавра, а затем после еще двух лет учебы — степень магистра. Для получения степени магистра обучение продолжают около 25% студентов.

С научно-исследовательской работой в университете дело обстоит крайне неблагоприятно. Располагая 58 специализированными лабораториями, университет не проводит никаких самостоятельных исследований. Отдельные лаборатории время от времени выполняют отдельные заказы частных фирм. В прошлом году эти работы касались в основном производства микрооборудования и точных инструментов для зубных врачей, ювелиров, мелких предприятий. Работа по заказам принесла университету около 700 тыс. долларов.¹²

На будущее в университете планируется сокращение научных кадров (в настоящее время их численность составляет 2,5 тысячи преподавателей) и административного персонала (сейчас на этой работе занято 1,5 тыс. человек). Руководители университета также надеются на дальнейшее укрепление сотрудничества с западными учебными заведениями, особенно в Англии, Франции и Германии.

Совершенно иначе выглядит ситуация во втором из обследованных вузе — в Тбилисской бизнес-школе (ТБШ). ТБШ была создана по инициативе Министерства иностранных дел, Министерства финансов и некоторых банков в 1989 г. как частное учебное заведение. Часть компьютерного оборудования была получена в рамках программы ТАСИС, а специальную литературу подарило посольство США в Грузии. Сначала бизнес-школа занималась подготовкой специалистов, имеющих высшее образование, обеспечивая трех-, шести и восьми-месячные курсы повышения квалификации в области рыночной экономики в широком смысле слова. Эти курсы были чрезвычайно популярны, однако руководство бизнес-школы пришло к выводу, что столь короткий срок обучения недостаточен для хорошей подготовки слушателей в таких сферах, как маркетинг, бухгалтерское дело, управление, информатика и иностранные языки. Решено было наряду с упоминавшимися выше курсами начать подготовку по нормальной четырехлетней программе, после освоения которой будет присваиваться степень бакалавра, а на перспективу планируется начать подготовку по полной программе, соответствующей специалисту по бизнес-администрированию —

¹² До распада СССР университет осуществлял работы на общую сумму примерно 25 млн. рублей, что по действовавшему тогда курсу составляло более 30 млн. долларов.

MBA (Master of Business Administration). Занятия по этим программам платные и рассчитаны на четырехлетний период обучения. Несмотря на высокую стоимость обучения (1000 долларов в год), бизнес-школа не испытывает недостатка в студентах. Наоборот, она не может принять всех желающих. Ежегодно в бизнес-школу принимается от 50 до 60 новых студентов. Несмотря на небольшой по численности кадровый состав, ТБШ не отказалась от проведения тематических семинаров, продолжающихся несколько недель. Для участия в таких семинарах приглашаются иностранные эксперты.¹³

Примечателен тот факт, что несмотря на то, что срок работы бизнес-школы непродолжителен, она уже приобрела хорошую репутацию, и уже есть случаи, когда предприятия субсидируют подготовку студентов. Одним из таких примеров является спонсирование обучения двух студентов морским портом в Поту. После завершения занятий они будут работать на фирме, которая профинансировала их обучение. Выпускники бизнес-школы не имеют проблем с трудоустройством, а многие из них уже на третьем году обучения работают на частных фирмах. Эти фирмы часто сами обращаются в бизнес-школу, предлагая студентам работу.

Помимо осуществления обучения, ТБШ также занимается и консалтинговой деятельностью.¹⁴ По заказам частных фирм ТБШ готовит бизнес-планы, предоставляет другие услуги, например, разрабатывает программы реструктуризации систем управления компаниями. В консалтинговой деятельности школы активную роль играют студенты. В 1996 г. два студента, работавшие над реорганизацией структуры управления на одном из предприятий, производящих коньяк, были приняты на руководящие должности в эту фирму.

ТБШ является примером нового качества обучения, которое постепенно проникает в грузинскую систему образования. Тесное сотрудничество с зарубежными высшими учебными заведениями — Лондонской бизнес-школой (London Business School), с Государственным университетом в Атланте (Atlanta State University) и др. обеспечивает студентам доступ к самой современной литературе. Единственно, чего недостает этой школе, это научных исследований. Это связано, во-первых, с отсутствием кадров, а во-вторых, с недостатком финансовых средств. В перспективе, однако, и этот недостаток, возможно, будет устранен.

3.4. Консалтинговые и страховые учреждения

Для наших исследований мы избрали консалтинговую фирму Аудитконсалтинг и страховую фирму Алдаги.

Аудитконсалтинг представляет собой типичную консалтинговую фирму, занимающуюся анализом деятельности фирм, управления финансами, бухгалтерской деятельности и юридическим консалтингом. Это одна из немногих гру-

¹³ Недавно был проведен семинар тбилисского отделения подготовки банковских кадров (Tbilisi Bank Training and Support Unit), который имел целью повысить квалификацию банковских кадров среднего звена.

¹⁴ Для этого было создано специальное учреждение — Международный институт по планированию бизнеса и развития (International Business Planning and Development Institute).

зинских фирм, которые пользуются доброй славой даже среди зарубежных партнеров. Другие грузинские консалтинговые фирмы чрезвычайно малы и не обладают авторитетом в своей области деятельности. Аудитконсалтинг имеет прочные связи с министерствами приватизации и юстиции, с Грузинской торговой палатой и с другими правительственными и неправительственными организациями. В число партнеров фирмы входят такие компании, как ТБС-банк, сеть супермаркетов датской фирмы Бабилон, итальянская фирма Бата Кауказиа, предприятие по производству минеральной воды в Боржоми. Фирма сотрудничает главным образом с предприятиями, находящимися в хорошем финансовом состоянии. Часто это иностранные компании или фирмы с участием иностранного капитала. В связи с этим Аудитконсалтинг практически не участвует ни в создании новых фирм, ни в попытках спасения фирм, терпящих банкротство. Очевидно, то положение, которое эта фирма занимает на рынке, позволяет ей выбирать себе партнеров. Конечно, такая ситуация не типична для других консалтинговых фирм. Мелкие консалтинговые фирмы не обладают весом в банковской сфере, и их мнение не может влиять на судьбу предприятия. Большинство таких фирм занимается лишь подтверждением правильности составления финансовых отчетов и балансов. Очевидно, потребуется еще несколько лет, чтобы учреждения, играющие роль посредников между банками и предприятиями, смогли занять такое положение, которое заставляло бы считаться с их мнением. Тогда станет возможным ускорение процедуры выдачи кредитов, продажи недвижимости, оборота основных средств и т. д.

Что касается страховых фирм, то они также сотрудничают с успешно работающими предприятиями. Обследовавшаяся нами фирма Алдаги имеет среди своих партнеров такие компании, как предприятие по производству минеральных вод в Боржоми, гостиницы, представительство японской фирмы Мицубиси и предоставляет им различные виды страховых услуг, связанные с риском прерывания производственного цикла, утраты имущества и т. п. В Грузии существует 14 страховых фирм, однако все они чрезвычайно малы. Большая часть рисков, по которым осуществляется страхование, проходит перестраховку на Западе, что не позволяет оперировать достаточным для обеспечения быстрого развития объемом денежных средств. В ближайшей перспективе, однако, можно рассчитывать на развитие этого пока еще шаткого рынка, поскольку возникающие правовые нормы разрабатываются на основе использования европейских моделей, что способствует расширению и углублению страховой деятельности (например, введение обязательного страхования гражданской ответственности для владельцев автотранспорта).

3.5. Международные и негосударственные организации

Эти организации можно подразделить на два вида: на действующие на макроуровне (сотрудничающие с парламентом и правительством) и функционирующие на микроуровне. На макроуровне эти организации (например, Центр по разработке экономической политики и реформы — СЕРАР) непосредственно занимаются формированием общей концепции развития экономики Грузии. Благодаря привлечению иностранных экспертов международные учреждения могут

разрабатывать современную правовую базу экономических реформ, а наличие опыта в решении конкретных проблем позволяет избежать ошибок и значительно ускорить выход из кризиса. Воздействие этих организаций на поведение предприятий является, таким образом, чрезвычайно опосредованным, однако оно помогает создать «нормальные» экономические условия, способствуя тем самым общему развитию предпринимательства.

Несколько иначе выглядит деятельность учреждений, функционирующих на микроуровне. Это в основном иностранные фонды или местные неправительственные организации, финансируемые за счет иностранных средств. Такие фонды финансируют конкретные проекты и играют заметную роль в становлении экономической инфраструктуры. Некоторые из них обладают финансовыми средствами, за счет которых можно финансировать приобретение компьютерного оборудования (например, Грузинский фонд «Открытое общество»), другие ориентированы на распространение ноу-хау. В фонд обращаются различные организации — исследовательские институты, центры регионального развития, союзы менеджеров, информационные агентства, учебные заведения. Имея на руках обоснованный проект, можно претендовать на выделение средств даже в размере нескольких десятков тысяч долларов. В прошлом году Фонд «Евразия» профинансировал в числе прочих мероприятий обучение руководящих кадров предприятий, публикацию печатных работ по вопросам управления и реорганизации предприятий, обучение в области развития малого предпринимательства и выборочные обследования ста фирм, на основании которых должен быть разработан пакет рекомендаций для государственных органов, касающихся изменений в экономической политике применительно к грузинской промышленности.

Как международные фонды, так и местные неправительственные организации играют важную роль в процессе реструктуризации экономики. Конечно, они не могут обеспечить финансовую помощь крупным предприятиям, однако, субсидируя конкретные мероприятия, они активно участвуют в формировании среды, в которой функционируют предприятия. Благодаря финансовой помощи фондов многие неправительственные организации могут быстро развиваться и реализовывать свои уставные цели. Фонды также сыграли чрезвычайно важную роль в сфере образования, поскольку дали возможность многим хозяйственным субъектам и организациям осознать необходимость приобретения современных знаний в области управления, маркетинга и т. д. Местные неправительственные организации имеют представление о том, каковы потребности местных органов власти и владельцев фирм, и благодаря этому они могут эффективно решать местные проблемы.

3.6. Неправительственные учреждения

Были обследованы три такие организации: Союз менеджеров, Союз промышленников, а также Агентство по развитию малых и средних предприятий (SMEDA). Сразу необходимо подчеркнуть, что Агентство лишь по названию представляет собой организацию, занимающуюся вопросами развития малого и среднего бизнеса. На практике оно представляет собой консалтинговую фирму, которая выполняет заказы грузинских предприятий (разработка бизнес-планов),

зарубежных фирм (маркетинговые исследования грузинского рынка), банков (обучение технике предоставления кредитов и проверке финансового положения клиентов). Среди наиболее крупных партнеров Агентства можно назвать металлургический комбинат в Рустави, пивоваренные заводы и мукомольные предприятия. Агентство не работает с центральными и местными властями. В определенном смысле оно косвенно участвует в развитии предприятий, однако в число таких предприятий входили только те, которые находятся в неплохом финансовом положении и которые в состоянии пользоваться услугами Агентства.¹⁵

Совершенно иным типом организации являются союзы менеджеров и промышленников. Они объединяют физических лиц или предприятия, которые изъявляют желание сотрудничать друг с другом и которые отдают себе отчет в выгоды такого сотрудничества в рамках союза.¹⁶ Союз менеджеров возник в 1994 г. За время своего функционирования он провел несколько семинаров для директоров предприятий, в том числе об изменениях в грузинском законодательстве. Союз откликается на любые предложения предприятий относительно проведения обучения по той или иной проблеме. В случае необходимости Союз привлекает экспертов из других организаций или вузов. Кроме того, Союз провел анкетирование домашних хозяйств и обследование 40 предприятий. В Союзе накоплена база данных о примерно 1000 фирмах, в том числе о 40 фирмах имеются чрезвычайно детальные данные, а относительно 400 предприятий и фирм собраны данные, помимо базовой информации, содержат и другие, более подробные, сведения.

Как считает руководитель Союза, эта организация могла бы действовать и более энергично, однако препятствием к этому является образ мышления директоров и владельцев фирм. Они ведут себя так, как будто всего уже достигли и все знают лучше всех; они не отдают себе отчет в том, что для функционирования в условиях рыночной экономики необходимы профессиональные знания. Подобный синдром мы наблюдали еще в ходе обследований предприятий в 1996 г. Поэтому не удивительно, что многие предприятия испытывают трудности с получением кредитов (банки не хотят рассматривать некомплектные и плохо подготовленные бизнес-планы), а также с проведением реструктуризации.

В перспективе Союз планирует создать учебный центр, который был бы ориентирован на нужды неправительственных грузинских организаций, которые не имеют собственной технической базы. Кроме того, задумано также создать профессиональный отдел маркетинга, который будет работать главным образом по заказам грузинских предприятий.

Интересной организацией является Союз промышленников. Пока он объединяет 50 предприятий, принадлежащих к частному сектору. Его целью является защита предприятий от бюрократизированного и коррумпированного аппарата власти, совершенствование законодательной базы, облегчение доступа к финансовым средствам. Членами Союза являются многие влиятельные лица (среди

¹⁵ За один день работы сотрудника агентства необходимо уплатить примерно 120 долларов.

¹⁶ Одним из достижений, которое Союз также может отнести на свой счет, является тот факт, что на встрече директоров нескольких предприятий возникла идея объединить некоторые фирмы, продать ненужное оборудование и создать холдинг с более широким, чем каждая из отдельных фирм, профилем деятельности.

них есть даже члены парламента), и, следовательно, интересы предприятий могут легко достигать высших органов власти. Кроме того, Союз заинтересован в стимулировании развития грузинской промышленности. Для этого организуется сеть магазинов («Патриот»), в которых продаются только грузинские товары самого высокого качества. Ожидается, что товарооборот более чем десятка магазинов в Тбилиси, Кутаиси, Батуми и Зугдиди к концу 1997 г. достигнет примерно полумиллиона долларов. С помощью сети этих магазинов (и реализации товаров по льготным ценам) Союз стремится бороться с нелегальным импортом и с потоком низкокачественных товаров. Условием вступления в Союз является своевременное осуществление бюджетных отчислений, а также абсолютная легальность ведения хозяйственной деятельности.

3.7. Торгово-промышленные палаты

Закон о торгово-промышленных палатах пока еще не принят. Деятельность этих палат опирается в настоящее время на распоряжение президента Грузии от 1995 г. Авторы имели возможность встретиться с представителями Центральной палаты в Тбилиси и региональной палаты в Рустави. Последняя находится в настоящее время в стадии организации и не располагает необходимой технической базой. Целью ее деятельности, как и центральной палаты, на перспективу является обеспечение условий для развития грузинской промышленности. Реализация этой цели будет осуществляться путем защиты интересов фирм, обеспечения их информацией о потенциальных партнерах, поиска иностранных и отечественных партнеров, а также обеспечения консалтинговых услуг для предприятий. Деятельность региональной палаты в Рустави в будущем будет чрезвычайно важной для всего этого региона, который в настоящее время находится в состоянии экономического развала (крупные предприятия не в состоянии самостоятельно решить свои проблемы). Речь в данном случае идет не только о доступе к кредитным средствам, поскольку этих проблем палата, конечно, решить не может. Однако она может сыграть немаловажную роль в качестве посредника между предприятиями, находя для них потребителей производимой продукции.

Несмотря на небольшую штатную численность (которая составляет всего несколько человек), Центральная торгово-промышленная палата стремится расширить свою деятельность. Наряду с выполнением названных выше функций, она собирает информацию о потребностях фирм с тем, чтобы в будущем организовывать обучение руководящих кадров. Кроме того, она намерена начать издавать экономическую газету, в которой будет содержаться информация об изменениях в законодательстве и другие сведения, стимулирующие развитие фирм. Палата поддерживает контакты с подобными ей учреждениями в других странах, в частности на Украине, в Германии и в Греции. В апреле 1997 г. Палата выступила с инициативой объединения торгово-промышленных палат Черноморского бассейна. Палата имеет компьютерную базу данных, в которую вносятся все поступающие из-за рубежа предложения, а также информация об отечественных предприятиях. Ежемесячно с просьбами найти партнеров или клиентов в палату обращается примерно 300 фирм (в том числе иностранных). Деятельность Палаты финансируется за счет членских взносов, а также платы за выдачу сертифика-

тов о происхождении товаров.¹⁷ Палатой создано два общества, первое из которых должно заниматься организацией выставок, а второе — экспертизой качества товаров.

В соответствии с проектом закона о деятельности торгово-промышленных палат принадлежность к этим организациям будет обязательной для всех хозяйственных субъектов, что может отрицательно сказаться на их эффективности. Остается только надеяться, что этого не произойдет, и палаты сыграют существенную роль в развитии грузинских предприятий.

3.8. Государственные органы

Если говорить о государственных органах, действующих в сфере приватизации и реструктуризации предприятий, то, к сожалению, ситуация не выглядит слишком хорошо. В ходе проведенного обследования состоялись встречи с представителями центральной власти в регионах. Представитель министерства приватизации очень хорошо исполняет свои функции, однако его деятельность ограничена только поддержкой приватизации государственного имущества. Процесс приватизации, и особенно «малой» приватизации, идет достаточно быстро. Приватизируются магазины, пункты обслуживания, малые предприятия. Однако в компетенцию министерства не входит оказание содействия уже приватизированным предприятиям, хотя местные власти поддерживают с предпринимателями постоянные контакты и знают, с какими проблемами сталкивается «малый бизнес». Местные власти активно участвуют в приватизации крупных предприятий (помогая собрать необходимые документы, распространяя информацию о законодательстве), однако по завершении процесса приватизации или коммерциализации они не в состоянии более помогать предприятиям. Это связано с общей неблагоприятной бюджетной ситуацией и с отсутствием технических средств.

Городские органы не обладают необходимыми финансовыми средствами для реализации региональных программ поддержки развития предпринимательства. Дело доходит даже до таких случаев, когда созданные региональными властями органы переходят на самоокупаемость и начинают заниматься типично коммерческой деятельностью. Это вполне объяснимо и в конечном счете полезно, так как, с одной стороны, подобные учреждения расходуют бюджетные средства, а с другой — способствуют развитию (или выживанию) многих предприятий.

3.9. Выводы

На основе проведенных исследований можно сделать вывод, что пока директора предприятий не в полной мере отдают себе отчет в том, какую роль могут сыграть учреждения, формирующие окружение предприятий. Конечно, эта инфраструктура пока еще не слишком хорошо развита, однако даже те возможности, которыми она в настоящее время располагает, используются не пол-

¹⁷ Сертификаты выдаются на экспортируемые товары.

ностью. Причиной этого может быть то, что многие фирмы даже не знают о существовании таких учреждений, а у тех компаний, которые обладают этой информацией, такие учреждения не пользуются доверием.

Очевидно, для того, чтобы инфраструктура, формирующая окружение предприятий функционировала эффективно, необходимо выполнение нескольких условий:

- популяризация среди директоров и среди органов власти на местах идеи использования учреждений инфраструктуры для поддержки деятельности существующих предприятий и для становления новых предприятий; это задача центральных органов власти, которые должны для этого использовать средства массовой информации;

- создание базы данных, содержащей сведения о учреждениях, формирующих окружение предприятий;

- организация конференций для директоров предприятий с целью обмена опытом и обсуждения имеющихся проблем; такие конференции могли бы быть организованы как органами власти, так и другими учреждениями, заинтересованными в развитии грузинской промышленности;

- подготовка кадров для учреждений, функционирующих в окружении предприятий; для этого можно использовать средства, предоставляемые в рамках иностранной технической помощи;

- использование средств иностранной технической помощи для улучшения условий деятельности торгово-промышленных (и особенно региональных) палат (компьютерная связь, доступ к системе «Интернет» и т. д.);

- более широкое включение грузинских неправительственных организаций и консалтинговых фирм в разработку программ регионального развития;

- стимулирование отечественных банков к участию в финансировании программ регионального развития;

- открытость информации о расходовании средств иностранной технической помощи с тем, чтобы обеспечить возможность общественного контроля за расходованием средств;

- организация циклов конференций с участием экспертов из Восточной Европы (Польша, Чехия, Словакия, Венгрия) с целью передачи опыта проведения реструктуризации экономики этих стран грузинским властям и директорам предприятий.

Мы отдаем себе отчет в том, что выполнить эти условия за короткий промежуток времени нереально. Однако без попыток реализовать хотя бы некоторые из них оздоровление грузинской экономики не станет возможным. Другим необходимым условием для улучшения положения предприятий является укрепление взаимодействия между учреждениями, функционирующими в качестве деловой инфраструктуры. На настоящий момент такого взаимодействия нет, а многие фирмы не в состоянии получить необходимую информацию самостоятельно. Очевидно, роль посредника в этом могли бы сыграть в будущем торгово-промышленные палаты.

Приложение 1

Информация об обследованных предприятиях¹⁸

1. Предприятие «Т-Р»

Общие сведения и история фирмы

Данное предприятие электромашиностроительного профиля существует с 1959 г. Оно обеспечивало страны бывшего СССР такими изделиями, как, например, электросчетчики, микроприводы, таксометры и автоматическое противопожарное оборудование. По словам директора фирмы, с 1990 г. «...фирма существует в реальном экономическом окружении, то есть живет трудно». Связи с Россией были разорваны, и для спасения предприятия дирекция приняла решение о производстве на внутренний рынок товаров повседневного спроса. В 1996 г. использовалось около 30% производственных мощностей предприятия, а в 1997 г. — лишь 15-20%. В 1984 г. на предприятии было занято 1200 человек, большая часть из которых после 1990 г. уволилась; многочисленная группа русскоязычных работников выехала за пределы Грузии, часть работников была отправлена в долгосрочные неоплачиваемые отпуска. В 1996 г. на предприятии было занято 250 человек, а в 1997 г. — 150. Заработная плата в среднем составляет 130-150 лари в месяц. На территории предприятия в 1996 г. были открыты небольшой ресторан и сауна, находящиеся в собственности членов правления фирмы и обеспечивающие финансовые поступления. Несмотря на сохранение значительных трудностей с реализацией продукции, состояние бухгалтерских счетов предприятия характеризуется положительной рентабельностью, хотя ее величина и невелика и имеет тенденцию к снижению.

Приватизация

Акционерное общество открытого типа, в котором 59% акций принадлежит работникам, в том числе 15% — генеральному директору, а 13% — его заместителям; 41% акций остается в собственности государства. Дирекция предприятия стремится завершить процесс приватизации и выкупить предприятие целиком; большие надежды в связи с этим связываются с т.н. «нулевым аукционом», проведенным в июле 1997 г.

Управление

Ярко проявляется преобладание правления фирмы, связанное, в частности, с высокой квалификацией его членов, с приобретенным за рубежом опытом, с

¹⁸ Перевод с польского И. Синициной.

контактами и связями в структурах политической власти, а также с фондовыми возможностями фирмы. Правление состоит из трех членов, которые одновременно являются наиболее крупными ее пайщиками. Наблюдательный совет не играет существенной роли в управлении фирмой.

Рыночно-производственная стратегия

Стратегия деятельности правления заключается, с одной стороны, в стремлении сохранить производственный (машиностроительный) профиль предприятия, а с другой — в развитии производства новых видов продукции, пользующихся спросом и приносящих доход. Наибольшие трудности, обусловленные снижающимся спросом и высокой конкуренцией (товары из Турции и западные товары), связаны с реализацией продукции. На предприятии введена система реализации через сеть дистрибьюторов — работников фирмы, получающих 10% от цены проданного ими товара. В последнее время появилось намерение ввести продажу в рассрочку. Стратегия руководства состоит в диверсификации производства, в выпуске продукции мелкими сериями и, следовательно, в освоении местного внутреннего рынка. В настоящее время основную часть производства составляют: беспроводные чайники, утюги, весы, пластиковые корзины и сумки. Наиболее существенной инвестицией 90-х гг. является начатое в 1995 г. производство беспроводного чайника, финансируемое за счет льготного (0,7%) кредита, полученного благодаря помощи президента Грузии. Из первой произведенной партии (1000 штук) до июля 1997 г. было продано лишь 300.

Направления и формы реструктуризации

Реструктуризация фирмы состоит главным образом в отказе от ранее существовавшей структуры типа комбината и технологической разнородности, а также в развитии подразделений, связанных с реализацией продукции, с контролем за ее качеством и с созданием собственной (примитивной) сети реализации. Часть работников (7-8 человек) была перемещена в отдел сбыта и контроля за качеством, сокращен административный аппарат, введено простейшее компьютерное обеспечение. Руководство предприятия заявляет, что после завершения приватизации оно решит проблему занятости путем увольнения работников, находящихся в долгосрочных неоплачиваемых отпусках и за счет введения контрактной системы занятости.

2. Предприятие «А-Н»

Общие сведения и история фирмы

Текстильное предприятие. Существует уже 70 лет и раньше поставляло свою продукцию во все республики СССР. В 1990 г. с предприятия уволилось около 100 человек. В настоящее время на нем занято 300 человек. Выживанию фирмы способствовал контракт (1995-1996 гг.) на осуществление услуг по переработке давальческого сырья для немецких и американских предприятий. Реализация этого контракта позволила на 100% загрузить производственные мощ-

ности предприятия, повысить качество производства, квалификацию работников и производительность труда коллектива. Средняя заработная плата в месяц составляла примерно 60-80 лари. После окончания срока контракта на переработку в 1997 г. были изысканы возможности для пошива в рамках государственных заказов форменной одежды для милиции, военнослужащих, таможенной службы и работников метро. Благодаря межправительственному соглашению в первой половине 1997 г. начато высокорентабельное производство форменной одежды для армии Узбекистана, а в перспективе предполагается выполнять соответствующие заказы Армении и Азербайджана. Предприятие находится в хорошем финансовом состоянии, хотя с формальной точки зрения декларируемый уровень рентабельности как основного производства, так и производства в целом, не является высоким.

Приватизация

В 1995 г. предприятие было целиком выкуплено коллективом предприятия численностью 300 человек. В настоящее время оно представляет собой акционерное общество закрытого типа, в котором 48% акций принадлежит двум лицам из дирекции, а 52% — остальным работникам.

Управление

Фирмой управляет правление, в котором доминирующую роль играет генеральный директор; важную роль исполняет также наблюдательный совет, однако все серьезные финансовые и стратегические решения принимаются на общих собраниях работников-акционеров, проводимых не менее четырех раз в год. На фирме со всей очевидностью проявляется конфликт между дирекцией и работниками, обладающими большей частью акций. Очевидно, директор фирмы и его компаньон стремятся приобрести контрольный пакет акций, что дало бы им возможность действовать свободно.

Рыночно-производственная стратегия

В течение двух лет, когда производство было низкоприбыльным, осуществлялись попытки, в рамках предоставления услуг по переработке, найти более широкие, стабильные и рентабельные заказы. Такая возможность появилась в 1997 г., когда предприятие начало выполнять государственные заказы. На основе межправительственного соглашения с Узбекистаном (помимо пошива военного обмундирования) была подготовлена коллекция для производства на внутренний рынок (дамские костюмы и пальто) для Узбекистана с намерением открыть в столице этой страны фирменный магазин. Правление планирует также создать на территории фирмы торгово-производственный центр и дом моды.

Направления и формы реструктуризации

Помимо переезда фирмы в 1990 г. в новое помещение в центре Тбилиси и сосредоточения производства в одной обособленной части этого помещения, других реструктуризационных мероприятий не проводилось. Предпринята неудавшаяся из-за низкой квалификации персонала попытка создать отдел снаб-

жения и сбыта. Поиском заказов, рекламой и маркетингом занимается исключительно руководство фирмы.

3. Предприятие «L-A»

Общие сведения и история фирмы

До 1990 г. фирма производила безалкогольные напитки на рынок Грузии и других республик бывшего СССР; на ней было занято около 600 человек. Примерно в 1993 г. из-за трудностей с реализацией продукции фирма начала сотрудничать с турецким отделением западного концерна, купив патент на производство напитков. В начале 90-х гг. значительная часть (примерно 30%) работников уволилась с фирмы по собственному желанию или была уволена по инициативе руководства. В настоящее время на этом предприятии занято примерно 60 человек, а средний возраст работников составляет 30 лет. Для всех занятых введены контракты на срок от 1 до 3 лет. Средняя заработная плата составляет 250-300 лари, причем соблюдается принцип поддержания значительных различий в оплате труда инженерно-технических работников и работников, занятых на производстве. Несмотря на уверения дирекции в том, что фирма является самостоятельной и независимой, является очевидным, что организация фирмы и принципы ее работы в значительной мере подчинены требованиям, предъявляемым к фирме со стороны западного концерна. Объем реализации постоянно растет: за последние два года он увеличивается примерно на 100% в год, осуществляется инвестирование в очередные производственные линии (за последние два года было введено две новые линии). Единственным препятствием на пути развития фирмы, по мнению ее руководства, является барьер спроса. За первое полугодие 1997 г. рост прибыли составил примерно 16-17%.

Приватизация

Акционерное общество, являющееся собственностью примерно 30 лиц из бывшего руководства приватизированного государственного предприятия; контрольный пакет акций остается в руках одного человека — генерального директора.

Управление

В Правление входят лица, имеющие 20-летний стаж работы на этой фирме. Генеральный директор фирмы был признан в 1997 г. менеджером года в Грузии. В системе управления ярко проявляется доминирование личности директора.

Рыночно-производственная стратегия

Фирма является в Грузии монополистом в области производства таких напитков. В последнее время расширен ассортимент продукции. Методом проб и ошибок создана собственная сеть реализации, опирающаяся на дилеров, располагающихся по всей территории страны. Предприятие располагает собственным транспортом.

Направления и формы реструктуризации

Расширены отделы фирмы, связанные с реализацией продукции, в том числе отдел маркетинга (5 человек), и сбыта (15 человек). Созданы отделы снабжения, реализации, бухгалтерский отдел и отдел разлива. Введены новые принципы найма рабочей силы (на контрактной основе) и повышены требования относительно качества и дисциплины труда. Предприятие имеет развитую систему кредитного сотрудничества, например, с поставщиками оборудования. Все ненужное производственное оборудование после приватизации предприятия было продано.

4. Предприятие «Е-В»

Общие сведения и история фирмы

Фабрика по производству продуктов из минерального волокна имеет нетипичную для Грузии историю. Она возникла в 1989 г. как государственное предприятие. Бывший директор фирмы «А-Z» (см. поз.7) в то время получил разрешение на строительство нового государственного предприятия, производящего продукцию из химических отходов фирмы «А-Z» и других местных предприятий. В 1991 г. на основе немецкой технологии на базе цементного завода он организовал малое предприятие, производящее цемент из пыли и отходов. Реализация цемента позволила накопить средства, необходимые для строительства нового предприятия по производству продуктов из минерального волокна. Из-за сложившейся в стране после 1991 г. сложной политической и экономической ситуации строительство пока не завершено. Начать производство в полном объеме планировалось в конце 1997 г. Генеральный директор общества «Е-В» одновременно является совладельцем одного из местных банков. После введения в действие в полном объеме производственных мощностей предприятия планируется получать прибыль в размере примерно 2 млн. лари в год. В настоящее время все средства расходуются на завершение строительства. Фирма не является должником, она имеет бизнес-план, который самостоятельно подготовило руководство фирмы. По формальным показателям она была рентабельна только в 1995 г.

Приватизация

С 1994 г. фирма является акционерным обществом, в котором 88% акций принадлежат государству, а 12% — работникам предприятия, в том числе большая часть — узкому составу руководства фирмы. Общество участвует в т.н. «нулевой» приватизации. Руководство фирмы предпринимает активные действия для того, чтобы выкупить это предприятие.

Управление

Дирекция представляет собой чрезвычайно компактную и активную группу, работающую по грузинским меркам методично и на современном уровне.

Возможно, это связано с тем, что она имела возможность создавать предприятие с самого начала и не должна решать проблемы, связанные с устаревшим оборудованием и чрезмерно высокой численностью занятых. Часть руководства предприятия имеет опыт работы в странах Западной Европы.

Рыночно-производственная стратегия

Основной продукцией фирмы являются минеральная нить и вата. Несмотря на то, что строительство пока не завершено, уже начата продажа отдельных партий продукции конкретным предприятиям. Для этого производства в Грузии нет конкурентов. Введены в строй три лаборатории, разрабатывающие новые продукты; поддерживаются контакты с научными учреждениями за границей (Германия, Украина). В настоящее время производство изделий из минерального волокна составляет только 3% всего объема производства, а остальную его часть все еще дает производство цемента. В перспективе эти соотношения должны измениться на противоположные, с тем, чтобы 70% объема производства было получено за счет производства продукции из базальтового волокна.

Направления и формы реструктуризации

Фирма создавалась как новая, на основе современных методов организации производства, с минимальной численностью административного аппарата и развитыми отделами реализации и исследований. Сеть реализации пока не подготовлена. На производстве минерального волокна занято примерно 15 человек, а на производстве цемента — 20 работников; 15 человек занимаются исследованиями, трое — маркетингом и реализацией, а остальные работники заняты на строительстве предприятия. Всего на фирме занято примерно 150 человек. В перспективе дирекция планирует трудоустроить еще 100 человек, причем предпочтение при найме на работу будет отдаваться молодежи.

5. Предприятие «К-Н»

Общие сведения и история фирмы

Предприятие возникло в 1963 г. До 1990 г. оно было единственным производителем шерстяного и хлопчатобумажного волокна в Грузии и обеспечивало сырьем предприятия других республик СССР. Еще в конце 80-х гг. ежемесячный объем производства предприятия составлял 160 тонн. После 1990 г. у предприятия появились проблемы с получением сырья и с реализацией продукции. В результате производство не функционировало почти 4 года. Только после приватизации фирмы в 1996 г. новой дирекции с помощью финансовой поддержки совладельцев удалось достать сырье и произвести небольшой объем продукции (около 10 т шерсти). На фирме функционирует устаревшее оборудование. Для того, чтобы модернизировать предприятие, необходимы получить труднодоступные долгосрочные кредиты. До 1990 г. на фирме работало около 900 работников, в 1996 г. формально на ней числилось 400 занятых, тогда как фактически время от времени были заняты лишь 200 человек. В 1997 г. на предприятии фор-

мально числится 350 человек, а средняя заработная плата составляет примерно 30 лари. В 1996 г. произведено и реализовано в целом 200 т шерсти, причем первые 4 месяца 1997 г. оказались для предприятия чрезвычайно трудными ввиду отсутствия заказов. Директор фирмы связывает большие надежды на улучшение финансового состояния предприятия с полученным благодаря его личным связям низкопроцентным кредитом (1-2% в год). В предшествующие годы предприятие брало кредиты в трех банках, однако до сих пор по ним не расплатилось. Фирма имеет три самостоятельно разработанных бизнес-плана для возможных инвесторов: для инвестирования в модернизацию предприятия в объеме 1 млн., 5 млн. и 10 млн. долларов США. В течение последних двух лет фирма была рентабельной по формальным показателям лишь один раз.

Приватизация

Начиная с 1995 г. предприятие является акционерным обществом, участниками которого являются 584 человека, в том числе 230 работников фирмы и 353 внешних владельца. Дирекция гарантировала себе контрольный пакет, находящийся в руках группы из 16 человек. Крупных акционеров на фирме пятеро, и они владеют 70% акций, в том числе 23% акций имеет генеральный директор.

Управление

В течение первого периода после приватизации вся деятельность и принимаемые решения концентрировались в руках генерального директора и директора по техническим вопросам. По словам директора, никто больше не обладал соответствующей квалификацией и необходимыми контактами как в Грузии, так и в других странах мира. В состав наблюдательного совета входит 9 человек, в том числе 3 человека, не работающие на предприятии. Создается, впрочем, впечатление, что роль этого органа носит чисто формальный характер.

Рыночно-производственная стратегия

Учитывая то, что на предприятиях, приобретающих продукцию фирмы «К-Н», сложилось тяжелое положение, дирекция предприятия решила производить конечную продукцию и самостоятельно ее реализовывать. На предприятии стали проводить собственными силами исследование внутреннего рынка, и на этой основе начато производство матрасов, полотна, пледов, свитеров, шапок, постельного белья, кальсон и др. Часть из этих видов продукции производилась в сотрудничестве с другими текстильными предприятиями. В 1996 г. предприятие заключило выгодное для себя соглашение с департаментом железных дорог Грузии на производство текстильного оснащения для железнодорожных вагонов, а также с министерством национальной обороны на производство матрасов и одеял для армии. В планах предприятия стоит производство на рынки соседних стран (Украины, Азербайджана и Армении), расширение производства конечной продукции и сдача в аренду для коммерческого использования ненужных производственных мощностей. На будущее дирекция планирует использовать половину предприятия под развитие совершенно новой технологии и начать производство пищевой и даже фармацевтической продукции.

Направления и формы реструктуризации

Реструктуризация фирмы началась с концентрации производственных мощностей на единой территории, что снизило издержки производства. Чтобы не потерять работников, был использован принцип: «работать мало, но без перерывов». Организационные изменения состояли главным образом в ликвидации или сокращении ненужных отделов, либо в создании новых отделов. В 1996 г. были ликвидированы отделы кадров и социальных вопросов (там остался только один человек), на 2/3 сокращена бухгалтерия, на 50% сокращена администрация фирмы. Создан один отдел финансово-экономического анализа, отдел маркетинга и сбыта, в котором работает три человека (молодые люди, ранее на фирме не работавшие). Дирекция сдала в аренду 800 кв. м площади фирмы частному предприятию, производящему упаковку из фольги.

6. Фирма «В-N»

Общие сведения и история фирмы

Предприятие возникло в 1937 г. как хлопчатобумажная фабрика, позднее развившееся в прядильно-текстильный комбинат. После разделения фирмы в 1981 г. от комбината осталась только хлопчатопрядильная фабрика, имеющая производственные мощности на производство 450 т пряжи в год. Продукция этой фабрики предназначалась в основном на внутренний рынок Грузии. В 1985-1986 гг. на этом предприятии было занято 1600 человек. Начиная с 1990 г. стали появляться проблемы со снабжением сырьем и сбытом продукции. В 1995 и в 1996 гг. использовалось лишь 5% производственных мощностей предприятия. В настоящее время формально на предприятии числятся 550 занятых, из которых 87% составляют женщины. Большая часть работников находится в длительном неоплачиваемом отпуске. Дирекция поддерживает фиктивную занятость для того, чтобы, как сказал директор предприятия, «...переждать время, пока границы с Россией остаются закрытыми, и затем начать снова работать на полную мощность». Средний размер заработной платы на предприятии составляет около 40 лари. Уже являясь акционерным обществом, с конца 1995 г. фирма выполняла правительственные заказы, что дало ей возможность удержаться на плаву. В 1996 г. 70% объема производства фирмы осуществлялось в рамках правительственных заказов и 30% шло непосредственно на рынок. Начиная с 1 декабря 1996 г. производство было остановлено, что было связано с принятым директором рискованным решением снабжать пряжей текстильные предприятия, работающие по правительственным заказам. Однако оказалось, что эти фирмы расплатились за полученное сырье с большим опозданием или вообще не заплатили за него, использовав принадлежащие фирме «В-N» денежные средства на собственные цели. Их задолженность фирме «В-N» составила 150-200 тыс. лари. Из-за этого дирекция фирмы «В-N» не смогла закупить сырье и продолжать производство. Эта ситуация привела к утрате фирмой рынков сбыта; грузинские текстильные предприятия начали приобретать пряжу в Азербайджане, где она значительно дешевле. Определенные надежды на будущее директор фирмы свя-

зывает с переговорами на уровне правительств Грузии и Узбекистана, которые проходили летом 1997 г. и где затрагивались вопросы заказов на хлопок. Если окажется, что появится возможность приобретать дешевый хлопок в Узбекистане, то, по мнению директора, фирма сможет перерабатывать 150 т пряжи и работать в том же режиме, что и раньше. В связи с задолженностью по налоговым платежам фирма платит высокие денежные штрафы, а взятый в банке кредит также не был погашен. По официальным данным, фирма была рентабельна лишь в 1996 г.

Приватизация

Фирма представляет собой акционерное общество, 60% акций которого находится в руках государства. Работники выкупили 16% акций, а у внешних акционеров находится 24% акций. Предполагается, что фирма будет участвовать в «нулевом» аукционе. Появился неизвестный директору инвестор, который хочет приобрести 60% акций фирмы. Стремление приобрести фирму выказывают также директор и его окружение.

Управление

Доминирующее положение на фирме занимает ее генеральный директор, который ранее занимал пост заместителя министра легкой промышленности и для которого самой важной проблемой является сохранение рабочих мест для своих работников. Решение этой проблемы директор видит в создании на основе материальной базы фирмы частных компаний и в обучении желающих работников навыкам функционирования в новых рыночных условиях. На фирме нет наблюдательного совета, а управление фирмой осуществляется директором единолично.

Рыночно-производственная стратегия

Рыночная стратегия «В-N» основывается на двух направлениях деятельности. С одной стороны, она состоит в поиске правительственных заказов, а с другой — в диверсификации производства на местный рынок. Первое направление касается главным образом «материнского общества», а второе — «дочерних компаний», хотя одно из них также выполняет правительственные заказы (пошив военного обмундирования).

Направления и формы реструктуризации

Директор фирмы самостоятельно разработал четырехлетний план реструктуризации фирмы, состоящий главным образом в организации 15 малых предприятий и в сдаче их в аренду физическим лицам. В рамках этого плана примерно 40 работников предприятия разного возраста были посланы на обучение в бизнес-школу и организовано обучение бухгалтерскому делу и экономике. Создавая малые предприятия, директор планирует в перспективе организовать холдинг, в рамках которого эти предприятия будут оказывать финансовую поддержку материнской фирме. К настоящему времени организовано 7 дочерних компаний, в том числе текстильное предприятие с числом занятых 60 человек,

прядильное предприятие (занято примерно 7 человек), мебельное предприятие (12-14 человек) и предприятие по производству промышленной ваты. Директор передал этим компаниям строения, машины и специалистов. Были также организованы оптовый склад, пункт обмена валюты, открыто два магазина и пекарня. Все эти предприятия являются обществами с ограниченной ответственностью. Дальнейшие планы связаны с организацией предприятия по производству тканей. Кроме того, директор планирует развивать на базе своей фирмы ремесленные производства — производство гвоздей, открыть салон красоты, авторемонтную мастерскую и т. д. Все компании являются самостоятельными в своих решениях предприятиями и платят головному обществу только арендную плату, плату за машины и оборудование, энергию, воду и уборку помещений. Как сказал директор «В-Н», «...материнская фирма играет для них такую же роль, какую когда-то играло государство». В планы директора относительно будущего материнского общества входит изменение структуры его управления, создание современной службы маркетинга и современной финансово-экономической службы, компьютеризация, специализация профиля производства фирмы, а также сдача в аренду, продажа или использование всего ненужного имущества. Материнское общество должно стать небольшой эффективно работающей фабрикой. В планы директора также входит проведение финансовой реструктуризации фирмы, что позволит освободиться от задолженности.

7. Фирма «А-Z»

Общие сведения и история фирмы

Данное предприятие химической промышленности возникло в 1956 г., а некоторые его цеха были построены значительно позднее, например, не работающий с 1990 г. цех по производству капролактама был сооружен в 70-х гг., цех по производству удобрений — в 1978-1979 гг., цех по производству аммиака — в 80-х гг. До 1990 г. это был крупный комбинат, на котором было занято около 7 тысяч человек. В настоящее время на нем занято около 5 тыс. человек, а средняя заработная плата составляет около 100 лари. В состав предприятия также входит фабрика косметических средств, производящая на основе использования немецкого оборудования косметические карандаши. Используется 90% производственных мощностей фирмы. За исключением нескольких месяцев в 1995 г. предприятие работает довольно стабильно. Это одна из двух фирм в Рустави, где производство и численность занятых стабильны, и поэтому она имеет огромное значение для местных властей и для функционирования всего города. Финансово-экономическое состояние этой фирмы является хорошим, у нее нет проблемы со сбытом продукции, а основные трудности связаны с расширением производства и снижением издержек, в которых значительна доля затрат на газ (поставляемый российской фирмой из Туркменистана) и на энергию. Фирма пытается наладить поставки более дешевого газа из Ирана. В 1996 г. фирма получила от государства кредит в размере 1 млн. лари на приобретение в Германии катализаторов, что дало ей возможность работать стабильно. Предприятие имеет задолженность по платежам в бюджет, продолжаются переговоры о списании долгов

за счет финансовой реструктуризации. Фирма сотрудничает с банками, которые осуществляют ее текущее обслуживание и контролируют ее финансово-экономическое положение.

Приватизация

Предприятие формально и фактически осталось государственной фирмой, его работники не выкупили причитающихся им акций. Эта фирма относится к числу имеющих стратегическое значение для страны, и ее предполагается приватизировать в последнюю очередь.

Рыночно-производственная стратегия

Основной продукцией фирмы являются минеральные удобрения, реализуемые главным образом в Грузии (40-45% производства), в Турции (25-30%), в Армении и Азербайджане (15%). Производимая продукция не имеет конкурентов ни в самой Грузии, ни в других странах Закавказья. Основным объемом прибыли предприятие получает за счет реализации продукции в самой Грузии (в 1997 г. сельскому хозяйству страны потребовалось в два раза больше минеральных удобрений, чем в 1996 г.). Поиск заказов осуществляется на основе непосредственных контактов дирекции с возможными контрагентами. В Армении и Азербайджане продукция предприятия реализуется на основе межправительственных соглашений. Дирекция предприятия связывает большие надежды с введением в строй не работающего уже в течение ряда лет цеха по производству капролактама. Это позволит, не повышая затрат на энергию, значительно увеличить производство. Капролактама позволил бы вновь начать производство на не функционирующем уже много лет химическом предприятии в Рустави, а основная его часть могла бы реализовываться в России и в Турции. Есть планы относительно закупки в Италии комплектного оборудования для цеха по производству карбамида. В процессе реализации находится проект создания совместного с немецкой фирмой предприятия по производству упаковочного материала для минеральных удобрений.

Направления и формы реструктуризации

Сама по себе идея только сейчас начавшейся реструктуризации появилась в 1995 г., а автором этой идеи был главный экономист фирмы. В состав комбината входят четыре отдельных предприятия, централизованно связанные между собой совместной администрацией и управлением. Планируется предоставить этим предприятиям определенную самостоятельность, однако при сохранении общей для них инфраструктуры и системы обеспечения сырьем. Планируется также выделить из фирмы подсобные службы с тем, чтобы они взаимодействовали с материнским предприятием на договорных отношениях. Должны быть созданы три такие самостоятельные предприятия. С помощью государственных органов дирекция предприятия вступила во взаимодействие с посольством Германии с тем, чтобы пригласить специалистов по проведению реструктуризации. По мнению дирекции, целесообразно было бы сократить численность занятых на фирме с 5 до 3 тыс. человек, однако по причинам, связанным со сложившейся в городе

ситуацией и с давлением местной администрации, это в настоящее время невозможно. На фирме сохранилась значительная часть социальных фондов, и предпринимаются попытки обеспечить их самоокупаемость. Заводская больница передана городским властям, и теперь она обслуживает на договорных принципах различные фирмы.

8. Предприятие «Р-А»

Общие сведения и история фирмы

Крупный полиграфический комбинат, на котором до 1990 г. было занято 530 человек, а в настоящее время около 120. Большая часть работников работает здесь по 20-30 лет. После 1990 г. фирма была вынуждена прекратить заниматься своим основным производством (книгопечатанием) и переориентироваться на малую полиграфию. В настоящее время основные заказы связаны с печатью газет и этикеток. Затраты на содержание крупного комбината практически исключают возможность конкуренции с малыми полиграфическими предприятиями. Большая часть имеющих различную степень амортизации машин не использовалась уже 6 лет, а реально работает не более 80 человек, однако все остальные работники получают минимальную заработную плату (около 15 лари). Средняя заработная плата на предприятии составляла в 1996 г. около 30 лари, а в 1997 г. возросла до примерно 100 лари. В администрации предприятия работает 12 человек. По мнению директора, на фирме остались наиболее высококвалифицированные кадры, которые будут необходимы, когда ситуация в Грузии улучшится. Основной проблемой является снабжение оборотными средствами и бумагой. Директор предприятия, совершенно очевидно, стремится сохранить все имущество комбината, а также его структуру и очень боится внешних инвесторов, которые могли бы помешать ему и работающим с ним лицам приобрести контрольный пакет фирмы. В перспективе он предполагает возобновить старое производство, особенно книгопечатание. Несмотря на то, что дирекция сетует на трудную ситуацию, фирма является стабильно рентабельной, и уровень рентабельности возрастает.

Приватизация

Приватизация фирмы завершилась на рубеже 1993-1994 гг.; 51% акций был выкуплен работниками предприятия, в том числе 35% акций приобрели 10 человек из дирекции, 12% приобрел внешний отечественный инвестор, 23% акций остались в собственности государства, а остальные оказались в руках мелких акционеров. В июле 1997 г. фирма участвовала в «нулевом» аукционе. Директор и его окружение предполагают приобрести принадлежащие государству акции (23% акций предприятия).

Рыночно-производственная стратегия

По словам директора, его стратегией является «...диверсифицировать производство и ожидать лучших времен, когда ситуация в Грузии улучшится и лю-

ди будут читать и покупать книги». В соответствии с этой концепцией был изменен ассортимент, и предприятие начало печатать все, на что имеются реальные заказы. Проблемы возникают в связи с огромной конкуренцией со стороны малых полиграфических предприятий. Поиск заказов осуществляется главным образом на основе личных связей дирекции. В трудной ситуации наибольшим подспорьем стал выпуск газет, за который издатели платили регулярно. Большие надежды на будущее директор связывает с развитием пищевой промышленности в Грузии, поскольку ожидает, например, вернуться к производству упаковок для чая. В 1997 г. появились первые заказы на книги, в частности от зарубежных организаций, возобновлена работа над энциклопедией Грузии (по государственному заказу), печатающейся уже в течение 10 лет. Основная продукция представлена этикетками, визитными карточками, канцелярскими бланками, обертками для конфет и сигарет, ценными бумагами и акцизными марками, авиабилетами и тремя газетами. В наиболее трудное для предприятия время на его территории были открыты пекарня и магазин, отчисляющие часть прибыли фирме. Дирекция планирует организовать на базе собственных зданий в центральной части города крупный производственно-торговый полиграфический центр. На эти цели откладываются финансовые средства. Пока же комбинат не располагает собственной сетью реализации продукции.

Направления и формы реструктуризации

Дирекция не планирует создавать на базе комбината мелкие самостоятельные компании, опасаясь роста материальной дифференциации среди работников. Была предпринята неудачная попытка организовать маркетинговую службу. По мнению директора, на фирме нет людей, которые могли бы этим заняться.

9. Предприятие «S-N»

Общие сведения и история фирмы

В 1997 г. фирма отметила свое столетие. До 1990 г. она обеспечивала вином рынок России и Грузии (примерно 50%) и немного своей продукции экспортировала (около 7%). Основной проблемой для дирекции является недоступность российского рынка (дорогая и трудная транспортировка в Россию), а также высокие акцизы в соседних странах. Внутренний рынок также является сложным для предприятия, учитывая конкуренцию со стороны западных производителей и снижение спроса на вино. В настоящее время фирма реализует небольшие партии вина, главным образом в России через «кооперативную группу», которая организует транспортировку вина через Владикавказ. Эта группа состоит из партнеров из Москвы. До 1990 г. на фирме работало примерно 90 человек, а в настоящее время осталось 75 работников, работающих в среднем одну неделю в течение месяца. Уволены были только грузчики; в администрации занято 20 человек. Директор считает, что необходимо уволить значительную часть работников. Однако ему мешает то, что большая часть работников работает на этом предприятии более 35 лет и не имеет возможности найти другую работу.

Все имущество фирмы сохранено, заработная плата составляет около 25 лари. Несмотря на декларируемые директором трудности с реализацией и финансовым положением предприятия, бухгалтерские отчеты за последние два с половиной года свидетельствуют о том, что предприятие является устойчиво рентабельным, хотя уровень рентабельности и невелик. Фирма не имеет задолженности.

Приватизация

В 1994 г. предприятие было преобразовано в акционерное общество, 56% акций которого было приобретено работниками, в том числе 17% — директором фирмы. Контрольный пакет предприятия принадлежит 33 внутренним акционерам; 44% акций было выкуплено внешними инвесторами, в том числе двумя банками (примерно 5%) и таинственной, по мнению директора, семьей, обладающей примерно 35% акций. Дирекция очень опасается внешних держателей акций и совершенно явно не желает делиться с ними прибылью. Директор хотел бы быть законным и единственным владельцем фирмы или управлять предприятием от имени коллектива.

Рыночно-производственная стратегия

Дирекция ориентирована на поиск крупных экспортных заказов и недооценивает внутренний рынок. На территории предприятия открыт только один фирменный магазин, являющийся единственным пунктом продажи продукции фирмы в Грузии. Дирекция планирует расширить ассортимент производства, разливать ликеры, крепленые и игристые вина, бренди и водку, однако для этого необходимо провести модернизацию производственных линий. Введены новые бутылки и этикетки. В последнее время начато производство трех новых марок вина в новой упаковке, специально предназначенных для московского рынка.

10. Предприятие «А-Т»

Общие сведения и история фирмы

Предприятие по производству электронной измерительной аппаратуры, снабжавшее своей продукцией весь СССР. До 1990 г. на фирме было занято 350 человек; в 1987 г. 50% работников предприятия имело высшее образование. В 1991 г., как выразился директор фирмы, «произошла полная катастрофа, прекратилось всякое производство. В один день все кончилось». Остались только огромные запасы электронных частей и производственных отходов, поэтому было решено на месте использовать эти ресурсы, а также элементы неиспользованных установок и начать производство товаров повседневного спроса, которые можно реализовать на местном внутреннем рынке, таких, например, как антенны, керосиновые лампы, пепельницы и т. д. В течение трех лет никаких материалов для производства не закупалось. Вначале удавалось реализовывать эти изделия, которые продавались по низким ценам — «...все — от шпильки до керосиновой лампы». Однако реализовывать продукцию становилось все труднее. Зарботки на предприятии были крайне низкими или их вообще не было, а работники по-

тихоньку начали сами увольняться с предприятия. На фирме осталось 110 человек, однако большинство из них находится в долгосрочных неоплачиваемых отпусках. Сначала время от времени работало примерно 80 человек, а в настоящее время лишь около 20 человек. Главным и наиболее значительным лицом на фирме является генеральный директор — типичный конструктор-изобретатель, проекты которого до настоящего времени не имели успеха. Фирма остается в катастрофическом финансово-экономическом положении и имеет огромный объем задолженности по бюджетным платежам.

Приватизация

Приватизация фирмы началась еще в 1993 г.; 25% ее акций выкупили работники предприятий, у которых директор приобрел 17% акций; 77% акций осталось в руках государства. Предполагалось, что фирма будет продаваться на «нулевом» аукционе; директор открыто выразил желание выкупить фирму и значительную часть времени посвятил связанным с этим расчетам.

Рыночно-производственная стратегия

В принятой рыночно-производственной стратегии дирекция прежде всего ориентировалась на поиск индивидуального потребителя и на продажу товаров повседневного спроса непосредственно на рынке. Были организованы группы агентов-аквизиторов по 10 человек, «имеющих крепкие ноги и добросовестных». Эти люди опрашивали население об имеющихся и потенциальных потребностях. Затем они лично доставляли товар потребителям. Фирма до сих пор работает подобным образом. Заработанные деньги аккумулируются в кассе, и еженедельно работникам выплачивается примерно по 5 лари; в 1997 г. иногда выплачивались большие суммы. Дирекция отдает себе отчет в том, что такая деятельность является нелегальной, однако, по ее мнению, другого выхода нет, «...иначе все средства уйдут на уплату налогов», а основная цель директора состоит в том, чтобы сохранить предприятие и выплачивать работникам вознаграждение. Для того, чтобы обеспечить коллектив работой, создан ремонтный сервис для всех типов оборудования и заключены договоры с военными и с метрополитеном на ремонт электрического оборудования. На предприятии существуют также мало конкретизированные планы создания совместно с англичанами фирмы по производству электрических выключателей. В 1996 г. планировалось начать производство измерительных приборов для бензина. Все эти виды продукции технически подготовлены, однако на них нет спроса. В 1997 г. предприятие возобновило производство керосиновых ламп, электроламп с сенсорами, начато производство домашних инкубаторов для разведения птицы, на которые также нет спроса. Выпущена партия бензиновых счетчиков, из которой удалось продать только 150 штук, а три тысячи счетчиков лежит на складе. В 1997 г. начато производство ветряных генераторов. Пока выпущено только 5 штук, а в год планируется выпускать по 20 штук. Руководство фирмы сосредоточено на поиске различных производственных возможностей, однако оно не учитывает реального спроса и не стремится создать эффективно работающую сеть реализации своей продукции.

11. Предприятие «I-N»

Общие сведения и история фирмы

Фирма возникла в 1935 г. как обувное предприятие, а со временем была преобразована в объединение обувной промышленности, которое работало на рынок всего СССР. Тогда на комбинате работало 3 тысячи человек. В 1991-1992 гг. после распада СССР фирма потеряла рынки сбыта и осталась без средств производства. В этой драматической ситуации руководство постаралось сохранить на предприятии наиболее квалифицированные кадры — осталось 300 человек. В первой половине 90-х гг. дирекция сосредоточилась главным образом на поисках стратегического инвестора и на сдаче в аренду (или продаже) имущества. Предприятие имеет огромные основные фонды в форме производственных помещений и земли, которые ему дорого и трудно содержать. Помимо отсутствия рынка, проблемами для предприятия являлись низкое качество производства и огромная конкуренция на внутреннем рынке со стороны импортных товаров. Благодаря реализации на фирме программы ТАСИС удалось найти инвестора. В 1996 г. появился корейский инвестор, предложивший ввести линию по производству спортивной обуви на базе существующих производственных мощностей и рабочей силы. Корейцы стали совладельцами фирмы, приобретя 21% ее акций. Заключение этого контракта позволило фирме в течение двух лет не платить налоги. На производстве спортивной обуви занято примерно 40 человек; соглашение было заключено сроком на 5 лет. В 1996 г. на предприятии использовалось 15-20% производственных мощностей. Корейцев интересует главным образом российский рынок, и именно там они реализуют почти всю свою продукцию. В 1997 г. на фирме появились и другие партнеры. Ими стали итальянцы, которые намеревались начать производство высококачественной детской обуви. Был разработан проект производственных помещений и линий, реализация которого позволит в начальный период трудоустроить 120 человек, а спустя несколько месяцев численность занятых на нем возрастет до 250 человек. В сумме реализация этого проекта позволит увеличить численность занятых на предприятии до 400 человек. Средняя заработная плата летом 1997 г. составила примерно 120 лари. Существенную роль в функционировании фирмы, в поисках для нее партнеров и инвесторов, а также в реализации ее продукции играет совладелец фирмы — российский финансовый фонд, имеющий собственный банк и торговый дом в Москве. В соответствии с заявлениями дирекции вся прибыль фирмы используется на инвестиции, на выплату взятого в 1994 г. кредита и на погашение задолженности государству. Наличие иностранных инвестиций создает возможность использовать налоговые льготы. Однако из формальных показателей следует, что предприятие было рентабельным только в 1996 г.

Приватизация

Начавшаяся в 1995 г. приватизация фирмы была завершена 1 июня 1996 г.; 30% акций было выкуплено большей частью работников предприятия, в том числе значительную часть акций приобрела дирекция предприятия; 21% акций

принадлежит корейским совладельцам, а 38% — российскому финансовому фонду, который занимается финансами предприятия.

Управление

Управление фирмой осуществляется дирекцией и наблюдательным советом, в котором четыре человека представляют российский финансовый фонд, три человека — фирму «I-N» и один человек представляет корейского инвестора (он является гражданином Грузии). Итальянский инвестор в заключенном соглашении обеспечил себе гарантии участия в принятии решений (три человека).

Рыночно-производственная стратегия

Направления рыночно-производственной стратегии определяют итальянские и корейские инвесторы, а также российский финансовый фонд. Помимо текущих выгод, соглашение с итальянцами в перспективе должно обеспечить производство разнообразного ассортимента высококачественной продукции. Долгосрочной целью дирекции является использование сотрудничества с итальянскими партнерами для того, чтобы повысить качество производства и создать возможности для реализации других заказов или производства собственных моделей обуви на внутренний или российский рынки.

Направления и формы реструктуризации

Иностранные инвесторы модернизировали производственные линии. Возник отдел кадров, во главе которого был поставлен опытный инженер-технолог, в задачу которого входит отбор специалистов, обладающих соответствующей квалификацией. Работники начали бояться потерять работу, а требования к ним существенно повысились. На предприятии начали заботиться об эстетике, об условиях труда и о повышении квалификации работников. Наряду с реализацией производственных проектов совместно с корейцами и итальянцами, на предприятии начата разработка собственных моделей обуви и для этого создана собственная проектная группа. Предполагается, что в перспективе эти модели обуви будут реализовываться мелкими партиями на внутреннем рынке.

12. Предприятие «D-O»

Общие сведения и история фирмы

Предприятие представляет собой то, что осталось от крупного, построенного в 1969 г. деревообрабатывающего комбината. Вся произведенная продукция (100%) направлялась на внутренний рынок Грузии, а основное сырье (древесина) поставлялось из России. До 1990 г. на предприятии было занято 300 человек. Предприятие располагается на территории в 15 га, в том числе крытые производственные помещения составляют 15 тыс. кв. м. До середины 1996 г. предприятие не функционировало, а в настоящее время на нем формально числится 25 работников, из которых на работах время от времени занято 5 человек, а 3 человека обеспечивают управление всем предприятием. Фирма выполняет только

индивидуальные заказы (столярные или мебельные работы) на внутренний рынок. Используется примерно 5% производственных мощностей фирмы. Дирекция создает работникам возможность выполнять на территории предприятия частные заказы и использовать для этого имеющееся на предприятии оборудование. После неудачной попытки коллектива выкупить 49% акций предприятия общество осталось в государственной собственности. В этом случае можно говорить о реструктуризации путем радикального ограничения производства и численности занятых. Предприятие находится в состоянии полного развала.

Рыночно-производственная стратегия

Фирма функционирует в условиях огромной конкуренции со стороны мелких нелегальных столярных мастерских (в непосредственной близости от предприятия их насчитывается примерно 30). Стратегия деятельности руководства состоит в сохранении предприятия в жизнеспособном состоянии, в выкупе его и в преобразовании в небольшое столярное производство, которое производило бы три основных вида изделий: мебель, оконные рамы и мелкие столярные элементы. По мнению дирекции предприятия, такого типа фирма имеет шансы продержаться на рынке, поскольку в перспективе в «...Грузии неизбежно начнет развиваться строительство». В настоящее время для того, чтобы иметь шансы противостоять конкуренции со стороны частных производителей, происходит перевод производства на ручные виды работ. Продолжаются поиски заказов на российском рынке. Руководство предприятия планирует производить дешевую мебель для низших и средних слоев общества.

13. Предприятие «R-C»

Общие сведения и история фирмы

Предприятие возникло в 1962 г. Производя примерно 700 тыс. т цемента в год, оно обеспечивало российский рынок и рынки других республик СССР. После 1990 г. объем производства упал до 5 тыс. т в год (из-за трудностей с энергоснабжением и поставками сырья), а в 1996 г. производство возросло до 46 тыс. т. В настоящее время на предприятии занято 350 человек (в конце 80-х гг. на нем было занято 800 человек), а средняя заработная плата составляет 65-68 лари. У предприятия нет проблем со сбытом продукции, которая полностью реализуется на территории Грузии. Проблемой является увеличение производства и связанная с этим модернизация фирмы. В первой половине 1997 г. заключено соглашение с украинским предприятием на поставку специального кирпича для ремонта старых печей, что позволит увеличить производство цемента. За материалы и осуществление ремонтных работ фирма будет расплачиваться с украинскими контрагентами произведенным цементом. Фирма имеет большой объем задолженности перед государством, она не расплатилась по кредиту, взятому для финансирования упаковки продукции. Предприятие было рентабельным только в 1996 г., причем уровень рентабельности был невысок.

Приватизация

Основным владельцем фирмы является государство, обладающее 51% акций; 28,69% акций находятся в собственности инвестиционного фонда (с участием американского капитала); 10,1% акций принадлежит грузинскому инвестиционному фонду; 2,8% акций является собственностью коллектива предприятия, а оставшаяся часть принадлежит мелким акционерам.

Управление

Основные решения, касающиеся фирмы, принимаются органами местной администрации, от которых, по словам директора, зависит все. Наблюдательный совет предприятия состоит из одного представителя коллектива предприятия, одного представителя министерства, двух представителей американской фирмы и двух представителей местной администрации. Без согласия наблюдательного совета, который собирается раз в месяц, не принимаются никакие важные решения.

Рыночно-производственная стратегия

Начиная с 1990 г. производимый на предприятии цемент реализуется только на грузинском рынке, потребности которого в последнее время существенно возросли. Единственным конкурентом фирмы является цементный завод в Армении. Руководство фирмы планирует вернуться на российский рынок, хотя в последний раз продукция предприятия туда поступала в 1991 г. Фирма сооружает терминал в Батуми и Аджарии, имеет 17 собственных баз реализации продукции во всех регионах Грузии, на которых занято 80 человек.

Направления и формы реструктуризации

Реструктуризация предприятия состояла в основном в создании отделов сбыта и организации баз реализации продукции. В отделе сбыта работает 2 человека — руководитель и работник по вопросам маркетинга (молодой выпускник частной бизнес-школы). Этот отдел занимается поиском заказов, главным образом на основе личных контактов работников отдела. По мнению дирекции, на фирме следует сократить число занятых (до 200 человек), однако это в настоящее время невозможно, учитывая сложившуюся в городе ситуацию и давление местных властей.

14. Предприятие «D-K»

Общие сведения и история фирмы

Предприятие является обществом с ограниченной ответственностью, находящееся в собственности шести человек, из которых двое — это директор фирмы и его заместитель по производственным вопросам. В 1995 г. были предприняты попытки организовать производство на базе крупного металлургического предприятия. Было проведено исследование рынка электродов в Грузии и

в других странах Закавказья; заключено соглашение с металлургическим предприятием об аренде одного из его производственных помещений и оплаты этой аренды продукцией фирмы. На Украине была приобретена новая немецкая технологическая линия и начато производство наиболее популярного и необходимого типа электродов (в 1997 г. — 1000 т). На будущее планируется закупить вторую, в полной мере автоматизированную производственную линию. Вся получаемая прибыль до сих пор полностью направляется на инвестиции. На фирме занято 10 человек, средняя заработная плата составляет примерно 100 лари. Предприятие является рентабельным, пользуется налоговыми льготами (в течение 4-х лет), выплачивает задолженность по закупленной на Украине производственной линии, а также полученный «у знакомых в Израиле» кредит на начало производства.

Рыночно-производственная стратегия

Основным потребителем продукции фирмы является местное металлургическое предприятие, которому требуется 4 т электродов в месяц. Фирма работает в условиях жесткой конкуренции, значительные количества электродов поступают (часто нелегальным образом) из России. По мнению дирекции, фирма будет вынуждена выйти со своей продукцией на рынки соседних стран — Ирана, Турции, Армении и Азербайджана. Директор опасается прежде всего недостаток опыта деятельности в условиях свободного рынка.

Направления и формы реструктуризации

Организация фирмы подчинена обслуживанию приобретенной немецкой производственной линии. Администрация предприятия состоит из четырех человек — директора, его заместителя по производственным вопросам, бухгалтера и секретаря. В числе проблем директор отметил отсутствие специалиста по маркетингу и по сети реализации. Первым шагом в этом направлении можно считать открытие представительства фирмы в столице Грузии.

15. Предприятие «М-К»

Общие сведения и история фирмы

Завод по производству металлических конструкций достиг своей проектной мощности в 1970-1973 гг., обеспечивая обслуживание предприятий трех республик бывшего СССР и производя 40 тыс. т металлоконструкций в год. В настоящее время проблемы возникают с обеспечением производства 400 т конструкций в год. В 80-х гг. на предприятии было начато производство металлических емкостей для топлива, которые в настоящее время стали единственной продукцией фирмы. С 1990 г. фирма производит только отдельные конструкции по индивидуальным заказам. Несмотря на старания дирекции, не удалось начать серийное производство емкостей для нефтебаз и бензозаправочных станций. В 1990 г. на предприятии работало 700 человек, в 1997 г. — 242 человека, а реально на нем занято 130 человек. В администрации предприятия работает 51 человек. В по-

следнее время они все получили уведомления об увольнении и будут переведены на краткосрочные контракты. Заработная плата выплачивается нерегулярно, а ее средняя величина составляет около 60 лари. По мнению дирекции предприятия, предпринимаемые ею меры ориентированы в основном на «выживание» фирмы. Положение можно было бы поправить, если обеспечить объем производства на основе использования по крайней мере 15-20% производственного потенциала. Однако существует серьезная конкуренция со стороны иностранных фирм. Фирма находится в трудном финансово-экономическом положении: по бухгалтерским данным, в течение последних трех лет (так же, как и в предшествующие годы) предприятие было нерентабельным.

Приватизация

Предполагалось провести приватизацию фирмы в последнюю очередь, а до этого момента коллектив выкупил лишь 4% акций, остальные акции остаются в руках государства, а фактически в распоряжении органов местной администрации. По мнению директора, такая ситуация блокирует многие возможности для деятельности. Директор хотел бы стать владельцем фирмы и, очевидно, руководство фирмы будет стремиться провести такую полную приватизацию.

Управление

До мая 1997 г. фирма входила в состав холдинга из 22 предприятий, который обладал их контрольными пакетами и фактически осуществлял управление ими. После того, как эта структура была распущена, на фирме был создан наблюдательный совет и выбран новый директор.

Рыночно-производственная стратегия

Дирекция стремится использовать любые возможности для того, чтобы найти заказы на свою продукцию (этим занимается директор и три его сотрудника). Подготовлен проспект фирмы; он разослан по всем организациям, которые могут проявить заинтересованность в приобретении металлических емкостей. Попытки провести совместные мероприятия с российскими фирмами не увенчались успехом; не удалось также попытки найти заказы на рынках Азербайджана и Армении.

Направления и формы реструктуризации

В 1997 г. наметились первые попытки реструктурировать фирму. Они состояли во введении контрактов на трудоустройство и в оформлении группы лиц, занимающихся поиском заказов.

16. Предприятие «S-N»

Общие сведения и история фирмы

Предприятие по производству строительных металлоконструкций ранее производило элементы конструкций для предприятий местной промышленности. В 1986 г. на предприятии было занято 150 человек. После 1990 г. производство сократилось на 90%. В настоящее время предприятие выполняет только отдельные индивидуальные заказы. Предприятие сохранило свои производственные мощности. По мнению директора, если бы обстоятельства изменились, то можно было бы начать производство на уровне, достигнутом до 1990 г. Несмотря на то, что внешне предприятие производит впечатление абсолютной разрухи, в течение последних трех лет оно было стабильно рентабельным, хотя уровень рентабельности и был невысоким.

Приватизация

В 1995 г. фирма была преобразована в акционерное общество; 48% акций предприятия принадлежало примерно ста его работникам, в том числе 14% акций было выкуплено директором; 52% акций принадлежит государству, то есть находится в распоряжении местных органов власти. Фирма принимает участие в т.н. «нулевом» аукционе. Дирекция хотела бы выкупить свое предприятие. Благодаря стараниям дирекции предприятие не является должником. На фирме существует наблюдательный совет, однако на практике все вопросы решаются директором.

Направления и формы реструктуризации

Дирекция стремится преобразовать предприятие в небольшую фирму, работающую на нужды местного промышленного и жилищного строительства. Кроме сокращения численности занятых, никаких других изменений на предприятии не произошло, а основные усилия были направлены исключительно на сохранение основных фондов и на выплату долгов.

17. Предприятие «M-N»

Общие сведения и история фирмы

Частное предприятие, основанное в 1995 г., возникло сначала как грузинское общество с ограниченной ответственностью на базе помещений пивоваренного завода и при участии его руководства, а впоследствии было преобразовано в совместное предприятие с российскими участниками, в котором вклады обеих сторон были одинаковыми. Фирма создавалась в течение двух лет, а производство было начато весной 1997 г. Было закуплено полностью автоматизированное оборудование, произведенное по швейцарской лицензии. На предприятии работает 90 человек, а средняя заработная плата составляет около 220 лари. Заработная плата в аппарате управления предприятия (20 человек) составляет в

среднем 320 лари. По словам директора, рентабельность предприятия составляет 5-8%. Дирекция предприятия не проявляет желания предоставлять какую-либо информацию о предприятии.

Рыночно-производственная стратегия

Фирма производит муку из импортного зерна для крупных пекарен. Начата продажа муки индивидуальным потребителям непосредственно на предприятии. Стратегия руководства состоит в борьбе с конкурентами посредством поддержания высокого качества продукции и обслуживания клиентов. Фирма располагает собственным транспортом и собственной фирменной упаковкой для муки, что на грузинском рынке встречается нечасто.

18. Предприятие «Р-Н»

Общие сведения и история фирмы

Комбинат по производству строительных материалов, 70% продукции которого до 1990 г. предназначалось для металлургических предприятий Украины, а 30% шло на местное металлургическое предприятие. После 1990 г. у предприятия остался только местный потребитель. В настоящее время производственные мощности используются едва лишь на 2%, а численность занятых сократилась с 300 до 120 человек. В администрации предприятия занято 25 человек. Предприятие производит главным образом минеральное волокно, перлит и гипсовые плиты. Средняя заработная плата составляет 55 лари, однако она практически не выплачивается. Вместо заработной платы работники получают гипс, который сами реализуют на рынке. В 1997 г. объем производства возрос: только за первый квартал было произведено продукции столько же, сколько в течение всего 1996 г.

Приватизация

С 1995 г. предприятие является акционерным обществом. 38% акций было выкуплено внешним отечественным инвестором, который является физическим лицом; 1% акций выкупили работники предприятия, а остальные акции находятся в собственности государства. Остается неясной роль индивидуального инвестора фирмы. Дирекция высказывается в пользу полной приватизации предприятия и стремится ее провести.

Рыночно-производственная стратегия

В течение многих лет предприятие является нерентабельным и имеет большой объем задолженности. Однако в 1997 г. оно увеличило объем производства, и появились надежды на то, что ситуация изменится к лучшему. Будущее предприятия дирекция связывает с возвращением на украинский рынок, со строительством нефтепровода и с сооружением терминала в западной Грузии. Учитывая наличие серьезных проблем с реализацией продукции, на предприятии был создан отдел торговли и маркетинга, в котором работает 5 человек. На осно-

ве торговой базы соседнего цементного завода на предприятии разрабатывается система реализации продукции. До сих пор предприятие имело две собственные базы реализации и держало одного сотрудника, занимающегося реализацией, в Кутаиси.

19. Предприятие «R-P»

Общие сведения и история фирмы

Предприятие пищевой промышленности, до 1990 г. производило солод на рынок СССР и пиво на местный рынок. После 1990 г. заказы на солод прекратились, и фирма, работая в условиях огромной конкуренции со стороны импортного пива, ограничила свою деятельность лишь производством непастеризованного пива (одна производственная линия). В начале 90-х гг. численность занятых на предприятии сократилась с 600 человек до 150 человек (в администрации занято 27 человек), а в 1996 г. — до 80 человек. В 1995 г. использовалось лишь 10% производственных мощностей предприятия. Несмотря на это, в 1995 г. предприятие работало с прибылью. Средняя заработная плата составила в 1996 г. примерно 50 лари. В 1997 г. объем реализации возрос примерно на 60-70%, хотя используется только 15% производственных мощностей предприятия, а его здание разрушается. В 1997 г. были снижены акцизы (со 100% до 15%), что оказалось выгодным для фирмы и способствовало улучшению ее финансового положения. В первой половине 1997 г. на предприятии было занято уже 120 человек, причем на работу принимались те, кто ранее был уволен. В последнее время заработки на предприятии возросли до 80 лари. По формальным показателям за последние два с половиной года фирма была рентабельной только в 1995 г.

Приватизация

Дирекция пивоваренного завода со всей решимостью стремится выкупить предприятие в ходе «нулевого» аукциона. До его проведения 23% акций находилось в собственности коллектива предприятия, в том числе 12% — в собственности дирекции, а 77% акций оставалось в собственности государства.

Рыночно-производственная стратегия

До 1990 г. производство пива предназначалось на рынки западной Грузии и г. Тбилиси, а в настоящее время оно поступает исключительно на местный рынок. Фирма располагает небольшим числом людей, которые занимаются распределением. Продукция фирмы реализуется на 12 торговых объектах. В собственности пивоваренного завода находится один сильно разрушенный бар, который должен быть отремонтирован и начать работать лишь осенью 1997 г. На территории предприятия открыт пункт продажи пива. Для того, чтобы найти выход из создавшегося трудного положения, на предприятии вводится производство новых видов продукции, в частности, например, лимонада, эфирных масел для производства духов, производится разлив воды «Боржоми». Преобладающи-

ми являются два вида продукции — лимонад (15%) и пиво (85%). С сентября 1997 г. планировалось начать производство солода на грузинский рынок. Это производство значительно сократит издержки производства пива, поскольку до сих пор солод привозили из Германии. В планах предприятия стоит организация совместно с партнерами из России разлива крепленого вина для российского рынка. Продолжается поиск заказов на производство эфирных масел. Директор имеет планы создать сеть собственных объектов реализации, в том числе ресторанов. Учитывая состояние производственных линий, большой проблемой является повышение качества продукции. По мнению дирекции это станет возможным лишь примерно лет через десять. Фирма интенсивно ищет западного инвестора.

Направления и формы реструктуризации

Деятельность по реструктуризации концентрировалась главным образом на использовании имущества фирмы и на повышении качества ее продукции. На базе той части предприятия, где ранее производился солод, создано совместное грузинско-российское предприятие и начато производство муки (см. предприятие «М-Н», поз. 17). За счет введения контроля за качеством продукции, контроля за технологическим процессом и качеством сырья и повышения трудовой дисциплины удалось повысить качество производимого пива.

Приложение 2

Перечень обследованных учреждений

1. Ивертбанк
2. Интеллектбанк
3. Сакартвелосбанк (Банк Грузии)
4. Объединенный грузинский банк
5. Абсолютбанк
6. Алдаги, страховая фирма
7. Аудитконсалтинг, консалтинговая фирма
8. Тбилисский политехнический университет
9. Тбилисская бизнес-школа
10. Союз промышленников
11. Союз менеджеров
12. Центр по разработке экономической политики и реформы (CEPAR)
13. Агентство по развитию малых и средних предприятий (SMEDA)
14. Фонд «Евразия»
15. Торгово-промышленная палата с центральным офисом в Тбилиси
16. Региональная торгово-промышленная палата в Рустави
17. Региональный представитель министерства приватизации в Рустави
18. Департамент промышленности и торговли в Рустави
19. Департамент промышленности и энергетики в Рустави

Таблицы

Таблица 1.1

Рентабельность основной деятельности

Предприятие	1995	1996	I кв. 1997
Руставцемент	нерентабельно	нерентабельно	нерентабельно
Металоконструкция	нерентабельно	нерентабельно	0,16
Руставпиво	1,00	нерентабельно	нерентабельно
Делта-Контакт	нерентабельно	0,76	0,33
Перлит	нерентабельно	нерентабельно	нерентабельно
Амирани	0,21	нерентабельно	0,18
Камволнарти	нерентабельно	нерентабельно	нерентабельно
Сарини	0,12	0,11	0,08
Бамбиснарти	нерентабельно	0,28	нерентабельно
Исани	нерентабельно	нерентабельно	нерентабельно
Бечдвити Ситква	0,08	0,11	0,23
Ебаси	0,33	нерентабельно	нерентабельно
Агат		нерентабельно	нерентабельно
Саване	0,10	0,06	0,07
Тбилприбор	0,11	0,06	0,06

Таблица 1.2

Рентабельность общей деятельности

Предприятие	1995	1996	I кв. 1997
Руставцемент	нерентабельно	0,01	нерентабельно
Металоконструкция	нерентабельно	нерентабельно	нерентабельно
Руставпиво	1,12	нерентабельно	нерентабельно
Делта-Контакт		0,76	0,39
Перлит	нерентабельно		нерентабельно
Амирани	0,21	нерентабельно	0,08
Камволнарти	нерентабельно	0,08	нерентабельно
Сарини	0,12	0,14	0,08
Бамбиснарти	нерентабельно	0,28	нерентабельно
Исани	нерентабельно	0,01	0,02
Бечдвити Ситква	0,16	0,25	0,32
Ебаси	0,36		нерентабельно
Агат		0,07	нерентабельно
Саване	0,10	0,06	0,07
Тбилприбор	0,12	0,09	0,10

Таблица 2

Задолженность и прибыль исследованных предприятий (в долл. США)

Предприятия	Разница между дебиторской и кредиторской задолженностью			Прибыль		
	1995	1996	I кв. 1997	1995	1996	I кв. 1997
Руставцемент	-557	-710	-1049	-267330	2004	-412465
Металоконструкция	-138615	-56810	-60206	-17940	-50592	-983
Руставпиво	29422	31589	30944	153017	-92060	-4024
Делта-Контакт		-130590	-114140		11921	9949
Перлит	99385	138742	142378		-36076	-2066
Амирани	36124	291962	285367	35943	-96103	1238
Камволнарти	-90640	160275	89098		-71086	20905
Сарини	43	14263	17898	5694	12044	710
Бамбиснарти	-34274	50283	59470		147133	-39488
Исани	69341	9154	68173	-40820	1365	1724
Бечдвити Ситква	29165	38136	42017	17728	38366	23853
Ебаси	-48744	64140	16140	80362		-46416
Саване	-2389	-11403		11400	8707	730
Тбилприбор	-5141	-171783	-172753	18309	27169	1941

Таблица 3

Изменение уровня занятости (в % к 1995 г.)

Предприятия	1995	1996	I кв. 1997
Руставцемент	100,0	82,0	84,3
Металоконструкция	100,0	76,3	95,1
Руставпиво	100,0	100,0	100,0
Делта-Контакт	100,0	100,0	100,0
Перлит	100,0	100,0	100,0
Амирани	100,0	120,0	80,0
Камволнарти	100,0	85,0	85,0
Сарини	100,0	100,0	100,0
Бамбиснарти	100,0	105,4	101,1
Исани	100,0	100,0	100,0
Бечдвити Ситква	100,0	96,4	98,2
Ебаси	100,0	100,0	100,0
Агат	100,0	60,4	47,0
Саване	100,0	97,3	97,3
Тбилприбор			

Таблица 4

Изменение уровня издержек производства (в % к 1995 г.)

Предприятия	1995	1996	I кв. 1997
Руставцемент	100,0	106,6	6,9
Металоконструкция	100,0	123,6	3,3
Руставпиво	100,0	137,7	0,5
Делта-Контакт	100,0		
Перлит	100,0		
Амирани	100,0	201,2	9,5
Камволнарти	100,0	152,0	246
Сарини	100,0	182,4	17,8
Бамбиснарти	100,0	83,0	18,0
Исани	100,0	66,7	64,4
Бечдвити Ситква	100,0	139,7	69,0
Ебаси	100,0		63,6
Агат		100,0	0,14
Саване	100,0	123,0	0,63
Тбилприбор	100,0	190,0	12,0

Таблица 5

Изменение объемов реализации (в % к 1995 г.)

Предприятия	1995	1996	I кв. 1997
Руставцемент	100,0	121,7	5,0
Металоконструкция	100,0	111,6	4,1
Руставпиво	100,0	77,5	0,2
Делта-Контакт	100,0		
Перлит	100,0		
Амирани	100,0	118,0	9,2
Камволнарти	100,0	306,0	113,0
Сарини	100,0	181,9	17,2
Бамбиснарти	100,0	112,0	12,0
Исани	100,0	60,0	89,5
Бечдвити Ситква	100,0	137,3	74,8
Ебаси	100,0		33,1
Агат		100,0	12,2
Саване	100,0	122,0	9,0
Тбилприбор	100,0	183,0	12,0

Таблица 6
Изменение уровня производства (в % к 1995 г.)

	1995	1996	I кв. 1997
Руставцемент	100,0	131,0	37,0
Бечдвити Ситква	100,0	155,0	83,0
Бамбиснарти	100,0	90,0	
Амирани	100,0	103,0	12,0
Делта-Контакт		100,0	216,0
Сарини	100,0	168,0	52,0
Агат	100,0	85,0	35,0