

## **ПРОБЛЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В ПЕРЕХОДНОМ ПЕРИОДЕ**

***В. В. Чепоров, доцент***

Основные проблемы нашей макроэкономики лежат в области микроэкономики, и поэтому все попытки рассматривать эти проблемы отдельно не приведут к реальным результатам. Для анализа и понимания нынешнего состояния необходимо вернуться в прошлое и рассмотреть механизм функционирования командно-административной экономики. Государство, как собственник, в то время брало на себя функции, в рыночной экономике относящиеся обычно к прерогативе предприятий. Государство через отраслевые министерства занималось сбытом, определяло цены на выпускаемую продукцию, ограничивало ее себестоимость, задавало плановую прибыль и ее распределение по фондам и, естественно, контролировало деятельность руководителей предприятий. В такой модели экономики особенно важным был контроль, при этом государство не могло детально разбираться в деятельности каждого предприятия, определять направления его развития, темпы роста и необходимость инвестирования. Оно в лучшем случае устанавливало общий или отраслевой порядок управления финансами предприятия, а через фонды развития и амортизационные фонды регулировало инвестиционный процесс. По другому оно, кстати, поступить и не могло. При этом рычагов воздействия на руководителя было достаточно много. Руководитель предприятия знал, что от него лично зависит, останется ли он до конца жизни в касте директоров или будет из нее исключен. Модель такой экономики работает, но не максимально эффективно.

Эффективнее работает рыночная экономика через механизм акционирования, поскольку только владелец может правильно распорядиться своей собственностью. При этом постоянно присутствует противоречие между собственниками, желающими максимизировать свою прибыль, и наемными работниками, желающими максимизировать свою зарплату. Это противоречие частично разрешается через законодательство, регулирующее минимальную, но в отличие от нас, достаточную зарплату, а также через деятельность профсоюзов, активно защищающих интересы трудящихся. Фискальный интерес государства в виде налога на корпоративную прибыль реализуется через это противоречие. В малых фирмах, где оно слабо проявляется, государство использует другую налогооблагаемую базу (налог на доход).

Нынешнее состояние экономики Украины характеризуется промежуточным состоянием. Государство, формально являясь собственником, фактически полностью передало руководителям предприятий функцию распоряжения, которые, осознав свою новую роль, стали главным тормозом приватизации, как и некоторые государственные чиновники и депутаты-лоббисты, имеющие личные интересы и доступ к бюджетным средствам. Длительность переходного периода

продолжает их развращать. Да и государство в послереволюционный период доказывало, что “отобрать и поделить” – это нормальное явление: воровать можно, но начиная с определенной должности, и лучше, получая это в виде услуг. Многие не умеют руководить, но понимают, что воровать легче, чем управлять.

По данным Главного контрольно-ревизионного управления Украины в каждом третьем из 24870 проверенных предприятий в 1996 г. установлены факты незаконной растраты, недостач, разворовывания средств на сумму 623 млн. грн., что в 5 раз больше, чем в 1995 г. В целом в 1996 году получено с виновных лиц 23600 тыс. грн., на 13,3 тыс. лиц наложены административные штрафы на сумму 608 тыс. грн., передано правоохранным органам 7 тыс. дел по убыткам и нарушениям финансово-хозяйственной деятельности на сумму 815 млн. 200 тыс. грн. Привлечено к уголовной ответственности 1200 лиц. Привлечено 14, 8 тыс. лиц к дисциплинарной и материальной ответственности, из которых 1, 8 тыс. уволены с занимаемых должностей [1].

Государство, взвалив на себя практически все планирование, научило руководителей только “пробивать” и “проталкивать”, но не управлять предприятием. Так, подавляющее большинство руководителей не могут читать финансовые документы, не знают, хотя бы в общих чертах, бухгалтерский учет-язык бизнеса, не ориентируются в налоговом и трудовом законодательстве. Работники плановых отделов из десяти классических шагов планирования деятельности предприятия выполняют шесть в лучшем случае. В последние годы государственные предприятия вообще перестали что-либо планировать. Но зато классическим стало не иметь денег на счете, иметь огромную кредиторскую задолженность по налоговым платежам, наращивать товарно-материальные запасы, не выплачивать зарплату, “запуская руку” в карман работников предприятия. Затем этими запасами рассчитываются по задолженности с государством, которое выдает их в качестве зарплаты бюджетным работникам по цене выше рыночной. Задолженность предприятий, например, только по Пенсионному фонду в 1996 г. возросла на 943 млн. грн. или в 2,4 раза по сравнению с 1995 г. С финансовой точки зрения большинство государственных предприятий в настоящее время являются банкротами, а многие из них при этом свернули свою деятельность до минимума. Известны факты, когда в штатах крупного завода остались директор, его заместители, главный бухгалтер и охрана. Директор едет в Киев, “выбивает” деньги, делясь при этом с работниками министерства, и прекрасно существует, ничего не производя и получая зарплату в больших, по сравнению с прошлым, размерах. Такого директора остается только снять с должности, но кто это сделает? Руководители предприятий обвиняют в развале экономики кого угодно, но только не себя.

Кабинет Министров Украины, явно понимая, что последним источником средств для многих предприятий становится бюджетное финансирование, пытается централизованно ограничить его инвестиционное использование местными органами власти. Делаются попытки изменения

системы налогообложения, стабильно начинает работать финансово-кредитная система. Во многих документах проявляются непоследовательность, противоречивость, абсурдность и, естественно, групповые интересы. Не отстают в этом и некоторые документы крымских властных структур.

Итак, на наш взгляд, основная проблема лежит в области управления предприятием. Научить руководителя управлять по-новому можно (правда не всякого), но только если он того захочет. Заставить же его “захотеть” могут либо акционеры, либо государство, применяя экономические рычаги. Здесь основной проблемой является проблема неплатежей, которая в основном является следствием широкомасштабных бартерных операций (кредиторская задолженность между предприятиями Украины составила на конец 1996 г. 60573,7 млн. грн. , что составляет 75% ВВП, задолженность по зарплате соответствует двухмесячному ее уровню по стране в целом). Причины бартерных операций в основном три: неумение организовать сбыт, желание руководителя иметь широкий спектр предлагаемых им товаров и негативно действующая стимулирующая функция НДС. В области сбыта проблему может решить обучением персонала современному маркетингу и снижением себестоимости через умелое управление затратами при достаточно сильном давлении акционеров на руководителя. Бартерные операции также приводят к нехватке высоколиквидных активов и, как следствие, иногда к остановке предприятия из-за отсутствия необходимых сырья и материалов. Возможным методом борьбы может стать налоговое регулирование товарно-материальных запасов, широко применяемое на западе при использовании фирмами учетного метода LIFO в оценке запасов. В наших условиях, вероятно, такое регулирование целесообразно осуществлять не через увеличение налогов, а через льготы, связанные со снижением задолженности предприятий перед бюджетом. Действующие же государственные налоговые ограничения на нижний уровень цены при бартерных операциях, порождая специфический рынок товарообмена между предприятиями, приводят к постоянному увеличению стоимости одних и тех же товарно-материальных запасов за счет затрат по доставке и хранению, резко повышают конкурентоспособность иностранных товаров по сравнению с отечественными, ограничивая рынок сбыта последних по цене приобретения работниками своего предприятия в виде заработной платы. Стимулирующая функция НДС должна заключаться в следующем. Задолженность перед бюджетом в виде НДС на проданную продукцию уменьшается на сумму НДС, выплаченную в том же периоде за приобретенное сырье и материалы для производства, а также на сумму НДС, выплаченную за приобретенное и установленное оборудование. Поскольку эта льгота возникает не в момент приобретения, а в момент ввода в эксплуатацию, то предприятию в краткосрочном периоде более выгодно производить обмен по бартеру на запасы товарно-материальных ценностей, а не на основные средства. Стимулирование такого неденежного инвестирования можно было бы осуществить, например, через исключение из налогообложения прибыли, полученной от продажи выбывшего оборудования, взамен которого устанавливается новое. Кстати, в части ограничений на товарно-материальные запасы, то они должны быть также

связаны с налогом на прибыль, поскольку манипулирование стоимостью сырья и материалов напрямую связано именно с этим налогом. Руководителю, таким образом, уже сейчас дается шанс вывести предприятие из долговой ямы, а государство жертвует долгами, которые иначе многими предприятиями вообще не будут погашены.

В качестве экономических стимулов необходимо использовать Закон “О банкротстве”, обязав налоговые администрации подавать заявления о возбуждении дел о банкротстве в случае превышения кредиторской задолженности стоимости чистых активов без долга дебиторов. При этом в дальнейшем предприятие-банкрот может повторно акционироваться санатором в лице государства, погашая кредиторскую задолженность средствами, полученным повторным акционированием.

Еще одним довольно существенным моментом является вопрос о том, кто реально от имени государства будет участвовать в управлении приватизированным предприятием через принадлежащий государству пакет акций. Для того, чтобы успешно руководить предприятием, необходимо достаточно хорошо его знать и быть заинтересованным в результатах его деятельности. При огромной доле, остающейся у государства, в уполномоченном на управление государственным органе понадобятся дополнительные кадры, вряд ли являющиеся большими профессионалами, чем руководители предприятий. Разумно ли государству, вынужденному самому отказаться от реального руководства предприятиями в лице министерств и ведомств, передавать управление лицам, не имеющим личного имущественного интереса. Можно будет породить монстра, с которым очень сложно будет справиться. Ведь на конец 1996 г. даже номинальная стоимость акций приватизированных предприятий, которыми владеет государство, составляет 9023,2 млн. грн., что превышает размер внутреннего государственного долга. При такой схеме управлять предприятиями, уже не являющимися общенародной собственностью, снова пытается государство через своих чиновников. При этом их деятельность скорее всего будет вступать в противоречие с интересами других собственников.

Актуальным также является вопрос управления объектами, не подлежащими приватизации, количество которых составляет на данный момент 5155, из которых даже в отдаленном будущем планируется приватизировать не более 560. Вероятно, лучшим вариантом будет неучет “голоса” государства в общем собрании акционеров. Хотя в таком случае основными могут стать голоса трудового коллектива, а имеющийся опыт подсказывает, что работники быстро поймут мизерность дивидендов по сравнению с зарплатой и будут всячески “тянуть на себя одеяло”. Однако даже это будет, вероятно, меньшим злом.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Урядовый курьер, N 21-22, 6 февраля 1997 г. с 5.