

«Лучше бы она не приходила...»: о результатах приватизации собственности промышленных предприятий Алтай

В.А. БОРОДИН, доктор экономических наук, Алтайский НИИ технологии машиностроения, Барнаул. E-mail: vab4788@mail.ru

Рассмотрены результаты разгосударствления и последующей приватизации предприятий промышленности Алтайского края. Дана оценка эффективности приватизационного процесса с точки зрения привлечения предприятиями инвестиционных ресурсов, создания современной организационно-управленческой модели и достижения ими рыночной устойчивости и конкурентоспособности.
Ключевые слова: разгосударствление, приватизация, акционерный капитал, интеграция и дезинтеграция предприятий, инвестор и инвестиции, инвестиционный конкурс, конкурентоспособность, корпоративные ценности, менталитет, культура организационная и управленческая

Результаты проведенного процесса разгосударствления собственности в промышленности Алтайского края путем акционирования¹ таковы: в частной (акционерной) собственности находилось 82% предприятий и организаций, в смешанно-акционерной (доля государства – до 25%) – 13% (таблица).

Структура акционерного капитала промышленных предприятий Алтайского края (на 01.01.1999 г.)

Отрасль	Собственность, % к консолидированному уставному капиталу			
	государства (федеральная, краевая, муниципальная)	акционеров – юридических лиц (внешние инвесторы)	акционеров – физических лиц, с долей в уставном капитале:	
			менее 1%	более 1%
Машиностроение и металлообработка	13	21,1	27,3	38,6
Химическая и нефтехимическая	20,1	32,9	37,3	9,7
Легкая	-	11,0	47,0	42,0
Пищевая и перерабатывающая	-	89,3	10,3	0,4

Источник: собственная информация.

¹ По состоянию на 01.01.1999 г. Данные Фонда имущества Алтайского края по 540 предприятиям.

Уже к 1998 г. полностью перешли в акционерную или частную собственность предприятия пищевой отрасли, строительной индустрии, легкой, лесной и деревообрабатывающей промышленности. Были акционированы все предприятия машиностроения и металлообработки, а также химии и нефтехимии, выпускавшие продукцию народнохозяйственного назначения. Из 13 предприятий бывшего военно-промышленного комплекса семь акционированы с государственным участием, четыре перешли под контроль акционеров (физических и юридических лиц), два остались в госсобственности. От приватизации было получено 31,4 млрд руб. в ценах 1997 г. (около 0,3% от стоимости основных фондов), 85% из них направлены в бюджет. В среднем продажная цена акций, реализованных на денежных аукционах, была превышена на 20%.

Из 50 крупных и средних промышленных предприятий края на 45 (90%) акционирование проведено в рамках единого юрлица; пять (10%) дезинтегрированы с образованием нескольких юридических лиц, на двух (4%) реструктуризация сопровождалась закреплением контрольных пакетов акций у головного предприятия и образованием холдинговых структур.

Использовались два способа дезинтеграции промышленных предприятий: 1) по продуктово-технологическому признаку (в рамках единой технологической цепочки, ориентированной на выпуск конечной продукции) и 2) путем выделения внутренних структур в юридически самостоятельные предприятия без учета технологических и организационных связей. В последнем случае из-за разрыва технологической цепочки изготовления конечной продукции вновь образованных предприятий снизилась эффективность производства, так как выросли непроизводительные издержки, уменьшился стратегический потенциал. Эта тактика, нацеленная на краткосрочное выживание, привела к потере «эффекта масштаба», ослаблению конкурентных позиций, а также потенциала саморазвития и инвестиционной привлекательности.

В процессе приватизации в промышленности края только НПО «АНИТИМ» смогло привлечь инвестиционные ресурсы на сумму 300,0 млн руб. (в ценах 1993 г.) путем продажи акций на инвестиционном конкурсе. **Таким образом, в целом по промышленности одна из основных задач приватизационного**

процесса – привлечение инвестиций для модернизации производства и повышения конкурентоспособности продукции – не была выполнена.

Приватизация собственности промышленных предприятий отраслей, столкнувшихся с неблагоприятной рыночной конъюнктурой (производящих продукцию производственно-технического назначения, непродовольственные товары для населения), не только не привела к повышению эффективности использования их ресурсов и собственности акционеров, не усилила инновационную активность и возможности привлечения инвестиций в собственное развитие, но и значительно ухудшила результаты деятельности.

Первая волна олигархического капитала хлынула в наиболее привлекательные отрасли и предприятия: нефтегазовые комплексы и нефтеперерабатывающие заводы, алюминиевую промышленность, цветную металлургию, часть предприятий большой химии. К управлению крупнейшим предприятием края – «Алтайкокс» – пришла одна из известных в России финансово-промышленных групп металлургической отрасли. Это поглощение позволило предприятию выйти на мировой рынок кокса, своевременно решать проблемы с поставками коксуемых углей и др. «Алтайкокс» был, пожалуй, единственным предприятием в крае, которое сохранило дореформенные объёмы производства и численность персонала.

Вторая волна крупного капитала затронула алтайские предприятия таких отраслей, как машиностроение, химическая и нефтехимическая, пищевая. Крупные собственники национального масштаба пришли к управлению барнаульским заводом «Трансмаш», Барнаульским котельным, Алтайским моторным, Новоалтайским вагоностроительным, Барнаульским шинным заводами, Бийским химическим (ОАО «Полиэкс»), Рубцовским молочным комбинатами. **Результаты здесь оказались различными: не всегда новым собственникам удалось грамотно провести реструктуризацию и стабилизировать рыночное и финансовое положение.**

К предприятиям, собственники которых грамотно провели эти процессы, можно отнести ПК «Сибэнергомаш» (на первом этапе реформирования), Новоалтайский вагоностроительный завод (ОАО «Алтайвагон»), Рубцовский молочный комбинат.

В труднейшей для предприятия ситуации приобрела контрольный пакет акций Барнаульского меланжевого комбината группа новосибирских предпринимателей. Осуществлённые ими реформы во всех сферах деятельности комбината позволили ему в тот период обрести относительную финансовую и рыночную устойчивость и закрепиться на конкурентном российском рынке тканей. И сегодня, после очередной смены собственника, позиции комбината на рынке достаточно стабильны.

Особенно разительные перемены произошли на Рубцовском молочном комбинате с приходом к управлению известной российской компании «Вимм-Билль-Данн». Это предприятие стало одним из лучших в молочной промышленности России благодаря повышению уровня технологического оснащения, автоматизации, компьютеризации системы управления производством и сбытом продукции, а также продуманным действиям на рынке сырья.

Череда замены собственников на Алтайском моторном заводе предопределила вялотекущий процесс реструктуризации. С приходом в 2004 г. команды управленцев, имеющих опыт реформирования ряда крупных машиностроительных предприятий, процесс продуктово-рыночной диверсификации завода активизировался, но с очередной сменой собственников был остановлен. Последние собственники завода «Барнаултрансмаш» также приняли меры по стабилизации финансового положения путём сокращения производственных и непроизводственных затрат, закрытия производств нерентабельной и неконкурентоспособной продукции, вывода излишних производственных мощностей. Руководство завода в качестве приоритетного выделило выпуск военно-технической продукции по гособоронзаказу.

На Барнаульском шинном комбинате на протяжении пятнадцати лет собственниками были допущены серьезные стратегические просчёты на рынках готовой продукции и сырья, а также в финансовой политике. Это повлекло серьёзные проблемы с инфраструктурой, технологическим оборудованием, персоналом, даже длительную остановку производства из-за потери крупных потребителей. После некоторых организационно-структурных и управленческих преобразований комбинат вновь вышел на рынок шин, пересмотрев свой продуктовый портфель, оставив неликвидные активы и кредиторскую задолженность вне работающей производственной структуры.

Крупнейшее в советское время предприятие химической промышленности ОАО «Полиэкс», входившее в военно-промышленный комплекс страны, не смогло найти себя на рынке и, несмотря на предпринятые собственниками попытки реформирования, было поделено на несколько небольших фирм, специализирующихся на оказании услуг непромышленного характера.

Местный финансовый капитал внёс свою лепту в приватизацию промышленных предприятий Алтай, самым крупным из которых было приобретение ОАО «Кучуксульфат», прошедшего путь от государственного предприятия к акционерному обществу открытого типа с «размытым» акционерным капиталом. Равномерное распределение акций среди работников способствовало тому, что персонал оказался заинтересован в том, чтобы направлять большую часть чистой прибыли на дивиденды, в то время как для сохранения конкурентоспособности предприятия на рынке требовались финансовые вложения в совершенствование технологического процесса, обновление оборудования, проведение организационно-управленческих новшеств. Однако собрание акционеров в течение ряда лет блокировало принятие таких решений, и развитие предприятия остановилось.

В этой непростой ситуации генеральный директор и менеджмент предприятия начали поиск такого инвестора, который, владея и управляя собственностью, был бы заинтересован не только в результатах сегодняшнего дня, но и в будущем предприятия. И такой инвестор в лице одного из крупных предпринимателей нашёлся. Сегодня ОАО «Кучуксульфат» входит в пятёрку наиболее успешных предприятий не только Алтай, но и отрасли, текущая деятельность и стратегическое развитие, интересы собственников, менеджмента и персонала на нем сбалансированы.

Другим, менее удачным примером участия алтайских предпринимателей в приватизации промышленных предприятий было приобретение ряда заводов («Барнаултрансмаш холдинг», Бийский котельный завод, «Химволокно», Михайловский завод химреактивов и ряд других) одной из барнаульских финансово-промышленных компаний. Скупка контрольных пакетов акций этих предприятий не улучшила сколько-нибудь существенно их

финансовое положение и результаты производственной деятельности. В итоге контрольный пакет такого крупного и социально значимого предприятия, как ОАО «Барнаултрансмаш холдинг», был продан за пределы Алтайского края, ОАО «Химволокно» после процедуры банкротства и неудачных попыток его реструктуризации было ликвидировано. Бийский котельный завод продолжает оставаться в сложном финансовом положении.

Более результативным оказалось приобретение местными предпринимателями нескольких предприятий пищевой и мукомольно-крупяной промышленности («Алтайские макароны», «Гранмулино», «Пава», «Грана»; Славгородский и Барнаульский молочные комбинаты, ряд хлебозаводов, расположенных в городах и районах края).

И последнее направление приватизации – приобретение контрольного (или близкого к контрольному) пакета акций предприятия его менеджерами высшего звена управления. Такая приватизация осуществлена на предприятиях «Алтайкровля», Барнаульский станкостроительный завод, «Алттрак», «Сибгагомаш», «БзАТИ», «Алтайвитамины», «Спецавтоматика», «Алтайпресс» (завод мехпрессов), АЗПИ, «Алтайгеомаш», Алтайский завод агрегатов, Каменский металлзавод, «Мельник», «Алейскзернопродукт», Бийский льнокомбинат, бийские обувная и мебельная фабрики и ряд других промышленных предприятий края.

В собственности высшего менеджмента предприятий сегодня находится не менее 80% крупных и средних предприятий в Алтайском крае. Среди успешных, адаптировавшихся в рыночной среде и внедривших современные методы управления производством и сбытом, а также эффективные бизнес-процессы, можно назвать такие предприятия, как «Алтайкровля», «Алттранс», «БзАТИ», «Алтайвитамины», «Мельник», «Алейскзернопродукт», «АЗПИ», «Спецавтоматика». Из небольшой компании по производству биологически активных добавок, выделившейся из государственного оборонно-промышленного предприятия ФНПЦ «Алтай», преобразовалась в одну из крупнейших в фармацевтической отрасли компания «Эвалар».

Успех перечисленных предприятий определяется не только активной рыночной, социальной позицией, наличием стратегического мышления у собственников и высшего менеджмента

в одном лице, но и рыночной привлекательностью отрасли. Так, на большинстве предприятий пищевой промышленности Алтая переход собственности к менеджменту высшего звена predetermined их рыночную устойчивость.

Однако среди предприятий, управляемых собственниками и менеджерами в одном лице, есть и много таких, на которых необходимые преобразования не были проведены. Успех одних и банкротство и последующая ликвидация других (например, ОАО «Алттрак») вызывают непрекращающиеся дискуссии на тему, что лучше для предприятия: когда собственниками и управленцами становятся менеджеры предприятия и местные предприниматели или к управлению собственностью на алтайские предприятия приходят крупные национальные компании?

Практика показывает, что главный фактор – это приход к управлению собственников, обладающих опытом работы в отрасли или на рынке, знанием современных технологий управления и профессиональной командой менеджеров. Немаловажны также гражданская позиция и понимание того, что способность привлечь финансовые ресурсы для развития, и интересы собственного бизнеса должны гармонично сочетаться с перспективами экономики той территории (края, города, района, поселения), на которой расположено их предприятие.

Представляется, что при соблюдении этих условий вопрос: кому отдать предпочтение, – местным бизнесменам или «чужим» инвесторам, уже не возникает.

Существуют ли сегодня административные рычаги влияния на собственников, живущих не интересами бизнеса, а только личными краткосрочными предпочтениями? В условиях действующего законодательства административные рычаги воздействия на таких собственников отсутствуют, а влияние на принятие ими решений относительно сохранения предприятия и вложения инвестиций в его развитие может быть оказано только через коллегиальные органы управления – собрание акционеров и совет директоров. Позиция государственного органа может быть определяющей только при наличии у него контрольного пакета или «золотой» акции. Иные методы принуждения собственника к развитию предприятия, сохранению рабочих мест, исполне-

нию иных социальных обязательств требуют законодательного оформления.

Что же мешает своевременному и качественному реформированию предприятий, их адаптации к рыночной экономике, достижению требуемого уровня конкурентоспособности? Не-профессиональный менеджмент, недальновидные и недобросовестные собственники, отсутствие продуманной промышленной политики на всех уровнях? Наверное, и то и другое. Но есть еще и неготовность нас всех вместе взятых к неизбежным переменам.

Усилия по реформированию и преобразованию предприятий в устойчивые, гибко реагирующие на угрозы и возможности среды, с высоким уровнем производственных и рыночных компетенций компании, только в том случае принесут желаемые плоды, когда будут лежать на прочном фундаменте разделяемых большинством корпоративных ценностей. В понимании этого, на мой взгляд, состоит один из основных выводов из прожитого периода рыночного реформирования.

Опыт реструктуризации предприятий подтвердил необходимость проведения огромной работы по изменению десятилетиями сложившегося менталитета, организационной и управленческой культуры, системы внутрифирменных сдержек и противовесов.

Успешные реформы на предприятии требуют накопления критической массы людей, жаждущих перемен и готовых к ним. Длительная работа на советских предприятиях в условиях стабильной среды, устоявшихся организационной культуры и производственных отношений обусловила сложность процесса выращивания этой критической массы, что необходимо было учитывать при планировании и осуществлении рыночных реформ.