

**БЪЛГАРСКА АКАДЕМИЯ НА НАУКИТЕ**  
**ИКОНОМИЧЕСКИ ИНСТИТУТ**

**ФОРМИРАНЕ НА ПАЗАРНО ПОВЕДЕНИЕ**  
**НА ПРЕДПРИЯТИЯТА**

**ШОКОВЕ, КРАТКОСРОЧНИ ОТГОВОРИ, СТРАТЕГИИ**

**Съставител и отговорен редактор:**  
**МИТКО ДИМИТРОВ**

**Серия „ИКОНОМИКА В ПРЕХОД”**  
**ГОРЕКС ПРЕС**  
**София, 1996 г.**

## **АВТОРСКИ КОЛЕКТИВ**

**Ст.н.с. Митко Димитров** -- Увод; **гл. I**, т.3.2, т.4; **гл. II**, т.1, т.3.1.  
**Н.с. Веселин Минчев** -- **гл. I**, т.1.1, 1.2, 1.3, 3.3.  
**Ст.н.с. Ганчо Колев** -- **гл. I**, т.1.4; **гл. III**, т.6  
**Н.с. Пламен Чипев** -- **гл. I**, т.3.1; **гл. II**, т.4.1; **гл. III**, т.12.  
**Ст.н.с. Роска Петкова** -- **гл. II**, т.2; **гл. III**, т.7.  
**Н.с. Евгени Пеев** -- **гл. II**, т.3.2, 4.2, 4.3; **гл. III**, т.1, 2, 4, 8, 9, 11, 14.  
**Н.с. Радостина Бакърджиева** -- **гл. II**, т.3.3, 3.4; **гл. III**, т.13.  
**Н.с. Маргарита филева** -- **гл. III**, т.5  
**Ст.н.с. Христо Памукчиев** -- **гл. III**, т.15  
**К.и.н. Аделина Проданова** -- **гл. III**, т.10  
**Специалист – Ани Петрова**

Отговорен редактор: **ст.н.с. Митко Димитров**  
Рецензенти: **проф. Илия Георгиев**  
**ст.н.с. Цаню Цветков**

Тази книга е публикувана с финансовата помощ на  
НАЦИОНАЛЕН ФОНД „НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ“

© Серия „Икономика в преход“  
© ИК ГОРЕКС ПРЕС  
ISBN 954-616-008-3

## СЪДЪРЖАНИЕ

УВОД.....	5
I. ПРОТИВОРЕЧИВО ФОРМИРАНЕ НА ПАЗАРНАТА МАКРОСРЕДА.....	9
1. Основни промени в икономическата политика.....	9
1.1. Либерализиране на цените и антиинфлационната политика.....	9
1.2. Състояние на пазара на труда.....	11
1.3. Регулиране на външния сектор.....	12
1.3.1. Външнотърговски режим и преориентиране на търговските потоци.....	12
1.3.2. Състояние на платежния баланс.....	14
1.3.4. Промени в данъчната политика.....	15
2. Съкращаване на БВП и на инвестициите.....	17
2.1. Динамика на БВП.....	17
2.2. Инвестиции.....	19
3. Трудно начало на приватизацията и на развитието на частния сектор.....	20
3.1. Приватизацията като макросреда.....	20
3.2. Развитие на приватизационния процес.....	24
3.3. Възникване на частния сектор.....	26
4. Промени в организационно-управленските структури на държавните предприятия.....	28
II. ОСНОВНИ ПРОМЕНИ В ПОВЕДЕНИЕТО НА ПРЕДПРИЯТИЯТА.....	34
1. Кратка характеристика на изследваните предприятия.....	34
2. Основни шокове, предизвикани от реформата.....	37
3. Краткосрочни отговори на предприятията.....	44
3.1. Организационно-управленски структури.....	44
3.2. Изменение в мениджмънта.....	47
3.3. Обем и структура на производството.....	56
3.4. Пазари, цени, продажби.....	59
4. Дългосрочни отговори.....	62
4.1. Приватизация.....	62
4.2. Стратегии на предприятията.....	64
4.3. Инвестиции и производствена структура.....	68

III. ИЗСЛЕДВАНИЯ НА ОТДЕЛНИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	70
1. Електроника:	
Преструктуриране с цената на огромно съкращаване на персонала.....	70
2. Машиностроене:	
Активен мениджмънт, насочен към преструктуриране.....	81
3. Електротехника:	
Промяна на външните пазари -- успешна стратегия или временен изход?.....	91
4. Електротехника:	
Колебливо начало на реформите.....	102
5. Машиностроене/търговия:	
Ще помогне ли смяната на предмета на дейност?.....	108
6. Тежка промишленост:	
Остра потребност от инвестиции.....	113
7. Химическа промишленост:	
Диверсификация и вътрешно преструктуриране на производството.....	121
8. Химическа промишленост:	
Очаквания за активна държавна намеса.....	130
9. Текстил:	
Пробивът на международния пазар.....	137
10. Шивашка промишленост:	
Оцеляване и търсене на възможности за развитие.....	145
11. Шивашка промишленост:	
Оперативно управление без дългосрочни мениджърски стратегии.....	160
12. Обувна промишленост:	
Едно трудно приспособяване.....	173
13. Хранително-вкусова промишленост:	
Разкрити нови външни пазари.....	180
14. Хранително-вкусова промишленост:	
Стабилна браншова позиция.....	188
15. Хранително-вкусова промишленост:	
Активен мениджмънт и стремеж към приватизация.....	194

## **УВОД**

През последните години в България, подобно на централноевропейските страни, бяха предприети решителни начални стъпки за промяна на икономическата система -- либерализация на цените, промяна на валутната, кредитната и лихвената политики, демонополизация на производството и др. В същото време страната е подложена на много по-силни в сравнение с други страни външни шокове, породени от разпадането на СИВ, политическите и социални сътресения на Балканите и в Близкия изток и традиционно по-слабите търговско-икономически отношения с развитите страни.

Преходът към пазарна икономика се очертава да бъде труден общо за всички страни поради: а) противоречие между целите на структурната промяна (която изисква увеличени инвестиции) и стабилизационната политика (която е свързана със скъп кредит и ограничения на инвестициите); б) неразвитите пазарни фактори; в) незначителния дял на частната собственост и неизградеността на юридическите, финансовите и търговските институции. За България този процес е затруднен допълнително от закъснението на приватизацията и реструктурирането на икономиката и изчерпването на възможностите на стабилизационната политика.

Основната насоченост на изследванията през първите години на реформата беше към проблемите на макроикономическата стабилизация. Сега тези изследвания се насочват към въпросите на структурната реформа.

Посочените особености на прехода към пазарна икономика и на научните изследвания обуславят актуалността на изследването на трансформацията на собствеността, реструктурирането на предприятията, поведението им спрямо шокото въздействие на макроикономическата среда, промените във вътрешната им организация, в мотивацията и поведението на мениджърите и работниците.

Основен елемент на процеса на преход към пазарна икономика е промяната на поведението на предприятията в отговор на шокото въздействие на промените в икономическата среда. За успеха на

реформата е много важно да се знае как предприятията реагират (в производството, в трудовите отношения, в инвестиционната и финансовата си политика, в търговските отношения, в управлението и стратегията си), какви промени искат да направят или правят в тези области и какви са пречките за това.

Някои от тези проблеми са дискутирани като съпътстващи в доклади и статии върху проблемите на прехода (Carlin and Mayer, 1992; Estrin and Hare, 1992; Richet, 1992). Поради по-голямото внимание, което се отделя на макроикономиката, след няколко години пазарни реформи в Източна и Централна Европа, не съществуват специални изследвания, нито на теоретично, нито на емпирично равнище, за приспособяването на предприятията през преходния период.

Един от сериозните опити да се запълни тази празнота се прави в два изследователски проекта: „Поведение на предприятието и икономическите реформи -- сравнително изследване в Централна и Източна Европа" с координатор Католическия университет на Португалия и „Микроикономическа теория на прехода -- определяне на международната конкурентноспособност" с координатори LBS (Лондон) и ROSES (Париж). През 1994г. бяха публикувани първите резултати от изпълнението на програмата (вж. Estrin 1994).

Тези проекти са насочени към изследването на централноевропейските страни -- Полша, Унгария и Чехия. Процесите на реструктуриране и адаптация на предприятията в България притежават редица специфични черти, което прави необходимо специалното им изследване.

Критичен момент на изследването е липсата на достатъчно и достоверни данни за състоянието на предприятията. Наличната статистическа информация е недостатъчна. В отделни случаи тя се нуждае от прецизиране. Необходимо е официалната информация да бъде допълвана с изследвания на самите предприятия чрез т.нар. case studies. Втора и може би по-важна причина за използването на посочения метод на изследване е, че той дава възможности за детайлен анализ на качествените характеристики на протичащите в предприятията процеси и на факторите, които ги обуславят. Интервюирането обхваща системно кардиналните въпроси на реформата на микроравнище. Получените резултати показват връзки и зависимости (в т. ч. и като отговор на определени сигнали) между нейните отделни елементи.

Още от самото начало на изследванията на прехода към пазарна

икономика бе обърнато внимание на проблемите на реструктурирането на предприятията и тяхното поведение в променената макроикономическа среда (Вж. напр. Svejnaz, 1991, Lipton and Sachs, 1990, Mc Kinnon, 1991, Blanchard et al., 1991, Estrin, 1991, Riebet, 1991).

Това са проблеми, които се отнасят до връзката между структурното приспособяване на предприятията и промените в макросредата, методите и скоростта на приватизацията и значението им за реструктурирането, управлението и контрола на държавните предприятия, последователността между приватизация и реструктуриране и необходимостта от индустриална политика и др.

Тези и други ключови въпроси на прехода могат да бъдат изследвани преди всичко на основата на данни от представителни проучвания на отделни предприятия (case studies) и това е третата причина за използването на посочения подход в нашето изследване.

Използването на този подход не е безпроблемно. Проучванията са свързани с големи разходи. За подготовката и осъществяването им е необходимо много време. Интервютата и особено написването на докладите не могат да бъдат направени от анкетьори без съответната квалификация. И не на последно място, достъпът до предприятията става все по-труден по съображения за „фирмена тайна“.

При тези условия става невъзможно да се направят голям брой проучвания и неизбежно възниква въпроса за представителността на извадката -- доколко петнадесетте изследвани предприятия представят в максимална степен съществуващите проблеми и доколко техните реакции са типични за страната. Ето защо при подбора на предприятията, попаднали в извадката, изследователският екип се ръководеше от критерии и експертиза, целящи да удовлетворят изискванията за представителност.

Първо, изследването бе фокусирано върху държавните предприятия в промишлеността. Частни фирми не бяха проучвани, поради все още малките им размери и неголемия им относителен дял в този отрасъл. В изследването не бяха включени предприятия от военнопромишления комплекс и инфраструктурата поради специфичния характер на реструктурирането и приспособяването в тях и системния контрол върху тях от страна на администрацията.

Второ, бяха определени група критерии, чието разнообразно съчетание да бъде поставено в основата на избора на една условна група от петнадесет предприятия. Става въпрос за юридическия статут и

организационна форма на предприятията, размера и регионалното им разположение, етапа на производството, пазарните условия и др. Беше използван набор от 8-10 показателя, като целта беше в повечето случаи да не се получи повторение за повече от 4-5 показателя в които и да са две предприятия.

Третата стъпка беше да се подберат реални предприятия, чиито характеристики да съответстват на определения списък от 15 условни предприятия.

Резултатите от изследването са представени в три части. В глава първа се разглеждат основните промени в макросредата през последните години, като се акцентира на онези от тях, които са от значение за функционирането на предприятията. В глава втора се дава обобщена картина на резултатите от изследването на предприятията. Разкрити са техните краткосрочни и дългосрочни отговори към различни по сила и характер шокови въздействия. В глава трета са представени резултатите от изследването на всяко едно от петнадесетте предприятия.

#### Литература:

1. Blanchard, O., et al., 1991. Reform in Eastern Europe. Cambridge, MA: Mil Press.
2. Carlin W. and C. Mayer., 1992, Restructuring Enterprises in Eastern Europe, UCL, London.
3. Estrin S., 1991, Privatisation in Central and Eastern Europe: The Lessons for Western Experiences, Annals of Public and Cooperative Economy, pp. 159-182.
4. Estrin S. and P. Hare, 1992, Firms in Transition: Modelling Enterprise Adjustment, CEP, London.
5. Estrin S. et al., 1994, East European Enterprises in Transition I,II; Eastern European Economics vol.31 No 5,6.
6. Lipton, D. and Sachs, J., 1990, Creating of Market Economy in Eastern Europe: The Case of Poland, Brooking Papers on Economic Activity, No 1.
7. Mc Kinnon, R.I., 1991, Taxation, Money and Credit in Liberalizing Socialist Economies, Institute for Policy Reform, Washington, D.C.
8. Svejnar, J. 1991, Microeconomic Issues in the Transition to a Market Economy, Journal of Economic Perspectives.(FALL)



*Ст.н.с. Митко Димитров*  
*Н.с. Веселин Минчев*  
*Ст.н.с. Ганчо Колев*  
*Н.с. Пламен Чипев*

## **I. ПРОТИВОРЕЧИВОТО ФОРМИРАНЕ НА ПАЗАРНАТА МАКРОСРЕДА**

България започна икономическите реформи при твърде неблагоприятни условия. Тя бе най-тясно обвързана и съответно зависима от пазарите на бившите СИВ и СССР. След мораториума върху обслужването на външния дълг от март 1990 г. страната остана извън международните финансови пазари. Кризата в Персийския залив и югоембаргото утежняха още повече положението на икономиката. Във вътрешен план нещата са не по-малко тревожни. България наследи сериозни дебаланси -- значително превишаване на платежоспособното търсене над предлагането, висока фондо и енергоемкост и т. н. Относителната политическа стабилност бе белязана от присъщото за региона мудно решаване на лавинообразно нарастващите проблеми, изискващи неотложни и непопулярни мерки. Това са част от причините обусловили провеждането на икономическите реформи в условията на незапомнен в мирновременната история на третата българска държава икономически спад.

### **1. ОСНОВНИ ПРОМЕНИ В ИКОНОМИЧЕСКАТА ПОЛИТИКА**

#### **1.1. Либерализация на цените и антиинфлационна политика**

След безплодни дискусии за това как трябва да стартират реформите -- с демонополизация и приватизация или с либерализация на цените, в началото на 1991 г. бе направено може би единствено възможното -- либерализира цените на почти всички стоки, с изключение на 14 стокови групи. Едновременно с това бяха взети мерки за частично компенсиране на доходите и по чисто административен път бе направен опит да се демонополизира икономиката. Впоследствие от контролираните 14 групи стоки бяха освободени още 7. Цените на

горивата и енергията и на някои услуги -- транспорт, съобщения остават под контрол. Като се изключи дейността на Държавната инспекция по цените, чийто функции са силно ограничени, отсъства каквато и да е била намеса на държавата при формирането на цените.

В резултат на комбинирането на ценовата либерализация с либерализирането на външнотърговския режим и с въвеждането на вътрешна конвертируемост на лева българската икономика инкасира сериозен ценови шок. По данни на Националния статистически институт индексът на потребителските цени е достигнал 573,7% през 1991 г., 71,1% през 1992 г., 63,9% през 1993 г. и 121,9% за 1994 г.

След ценовата либерализация се отвори „ножица“ между индекса на потребителските цени и на цените на производителите. Вторите изостават съществено от цените на потребителските стоки. През 1991-1992 г. ниските цени поддържани от регионалните изкупвателни организации -- монопсон оказваха известно задържащо въздействие върху инфлацията. Това положение започна да се променя през 1993г., макар че все още релативните цени в селското стопанство поставят този отрасъл в твърде тежко положение.

През 1993 г. средномесечната инфлация е била с 0,7 пункта по-ниска отколкото през 1992 г. Динамиката на индекса на потребителските цени през 1993 г. се е дължал главно на бързото нарастване на цените на някои видове услуги вследствие повишаването на контролираните цени на енергията, горивата, съобщенията и транспорта.

Недопускането на инфлационна спирала остава приоритет на икономическите реформи. Такъв ангажимент е поет от България и към международните финансови институции.

Антиинфлационната политика се опира на съкращаване и реструктуриране на разходната част на бюджета. В резултат на ценовата либерализация бяха премахнати субсидиите. Големият проблем тук е високото равнище на бюджетния дефицит и механизма на неговото финансиране при провежданата парична рестрикция. При може би фаталното вече закъснение на структурната реформа втвърдяването на бюджетните ограничения влошава финансовата дисциплина. Увеличава се генериращата инфлация междуфирмена задлъжнялост.

Българска народна банка успя да поддържа курса на лева стабилен продължително време. При отсъствието на стабилизационен фонд обаче не бе възможно използването му като котва на икономическата

стабилизация.

Основни компоненти на антиинфлационния инструментариум бяха и остават паричната и доходната политика.

Паричната политика разчита на административни и на „нолу-пазарни“ инструменти: висок лихвен процент, кредитни тавани, както и на някои форми на търгуване на свободните кредитни средства. Рестриктивната парична политика ограничи прираста на паричната маса под равнището на инфлацията.

Това се забелязва особено отчетливо през 1993 г. Продължителността на рестрикцията има и някои негативни резултати, а именно -- кредитните потоци във все по-голяма степен започват да гравитират около „лошите“ кредити. Това е неизбежно при отсъствието на закон и на стриктни процедури за фалит. Все още не е изградена държавна стратегия за реструктуриране.

Обикновено се счита, че доходната политика в България не е била ограничителна докрай. Ето защо се твърди, че българската стабилизация има по-скоро смесен отколкото ортодоксален характер. Вероятно това е било точно така през първите години на системни промени, когато бе приет принципа на колективното трудово договаряне. Впоследствие при рязкото съкращаване на възможностите за бюджетно маневриране втвърдяването на бюджетните ограничения спрямо нефинансовия публичен сектор и замразяването на заплатите в бюджетната сфера изглеждат неизбежни.

## **1.2. Състояние на пазара на труда**

Успешният ход на икономическите реформи зависи от равнището на безработицата. Както добре е известно над определено равнище на безработица търпимостта на обществото започва да се изчерпва. В България, подобно на Полша и Румъния, безработицата наближава, ако вече и не надхвърля социално допустимата граница.

Безработицата в България е съпроводена с влошаване на демографската ситуация. От години прирастът на населението е отрицателен, като през 1993 г. той е -2,9 на хиляда. Средната възраст се е увеличила от 37,5 г. през 1991 г. на 38,1 г. през 1992 г.. Към края на 1992 г. населението в трудоспособна възраст е 4 728 760. Икономически активното население е 3 822 970 души, от които заети -- 3 177 157 и безработни -- 645 813 души.

На този фон към края на 1993 г. по данни на НСИ равнището на

безработицата достигна обезпокоителните 16,9%. Регистрираните безработни са се увеличили от 65 хил. души през 1990 г. на 599 хил. през 1993 г. Най-тежка е 1991 г., когато безработицата се увеличава изведнъж от 65 на 419 хил.

Забелязва се „нормализиране“ на структурата на безработицата по квалификационен признак. Безработицата е най-висока сред хората без определена професия и най-ниска при специалистите. Обезпокоително е равнището на безработица сред младите. Около половината от безработните са под 30 г. Най-голямо е съкращението на заетите в промишлеността и селското стопанство. Относително стабилна е заетостта в услугите. Увеличаване на заетите има единствено във финансовата сфера.

Средномесечните темпове на увеличаване на безработните са намалели от 1,48% през 1992 г. на 0,86% през 1993 г. Предполага се, че след приемане и влизане в сила на закона за фалитите ще бъдат закрити предприятия с персонал 150170 хил. души. В средносрочна перспектива се очаква безработицата в България да се „стабилизира“ на равнище 550-570 хил. души.

### **1.3. Регулиране на външния сектор**

1.3.1. Външнотърговски режим и преориентиране на външнотърговските потоци

Един от важните аспекти на започналите икономически реформи бе либерализирането на външнотърговския режим и въвеждането на единен курс и вътрешна конвертируемост на българския лев. Преговорите за асоцииране на страната към Европейската общност бяха ориентир за либерализацията на външния сектор.

Първите стъпки на отварянето на българската икономика съпътстваха макроикономическата стабилизация. Бе въведен плаващ курс на националната валута. Бяха премахнати разрешително-запретителния режим на външнотърговските операции, както и количествените ограничения върху вноса. Впоследствие последното донякъде бе коригирано с въвеждането на импортни такси. Бяха премахнати субсидиите за цените на вносни стоки, вграждани в експортни изделия.

Възползвайки се от обстоятелството, че все още не е член на ГАТТ и с оглед постигането на по-добри изходни позиции на преговорите за асоцииране от 1.07.1992 г. България въведе нова митническа тарифа. Тя е ориентирана към повишаване на вносните мита. Средният размер на

повишаване на митата с 17,8%, като в това се включва и въведената по-рано импортна такса. Тези мерки, както и определянето на импортни квоти, допълнителни мита, регулирането на вноса срещу дъмпинг и пр. дори дават основание на някои икономисти да считат, че либерализирането на външния сектор през 1991 г. и началото на 1992 г. постепенно отстъпва място на протекционистична политика.

Едва ли би могло да се очаква друго, като се имат предвид проблемите с финансирането на българския внос, както и обстоятелството, че българският износ е доминиран от „емки“ на ресурси, труд и капитал отрасли. При все това, очаква се поетапно намаляване на митата с цел в рамките на 10 години да бъде създадена зона за свободна търговия между Европейската общност и България,

След разпадането на СИВ и началото на системните промени външната търговия рязко се съкрати. Появиха се и някои специфични трудности при нейното отчитане. Според експерти на OCDE българската статистика не отчита около 1/3 от външния стокообмен на страната.

Съществуват несъответствия между информацията от Националния статистически институт, която е на база митнически декларации и от Българска народна банка, която е въз основа на данните за разплащанията в търговските банки. Друг проблем от същото естество е отчитането на търговията в US дол.

България плати и продължава да плаща тежък данък за значителната си обвързаност с бившите СИВ и СССР. Според някои оценки стойността на българския износ в текущи цени е намаляла от 6,65 млрд. US дол. през 1989 г. на 3,40 млрд. US дол. през 1992 г.; а стойността на вноса -- от 7,33 на 3,36 млрд. US дол. Само за сравнение -- през периода 1989-1992 г. унгарският износ е нараснал от 9,67 млрд. US дол. на 10,68 млрд. US дол., а вносът -- от 8,86 до 11,12 млрд. US дол. Драматично е спаднал стокообменът на България с източноевропейските страни -- от 7,51 млрд. дол. през 1989 г. на 2,65 млрд. US дол. през 1992 г. Намаляла е търговията на страната и със страните от OCDE -- от 4,01 млрд. US дол. на 3 млрд. US дол. Спадът е за сметка на рязкото съкращаване на вноса.

Стоковата структура на българската външна търговия също претърпя значителни промени. Сега горивата, минералите и металите са най-важно перо на износа. Следват хранителните стоки и химическите продукти. Износът на инвестиционни стоки е свит до 12% през 1992 г.

Вносът също е доминиран от „горива, минерали, метали“.

Относителният им дял дори е достигнал 60% през 1991 г. и 40% през 1992 г. Това е svelo вносът на инвестиционни стоки на ниво 10% - 15%.

Потенциалът за преориентирането на българската външна търговия би могъл да се оцени като се сравни структурата ѝ по региони с тази на страни като Португалия и Испания преди приемането им в общността. По мнението J.J. Voillot такова сравнение показва продължаващо надценяване на българската търговия със зоната на бившия СИВ -- + 13 пункта, а търговията с развитите западноевропейски страни е подценена с -- 15 пункта.

### ***1.3.2. Състояние на платежния баланс***

Поддържането на балансиран платежен баланс от България е немислимо без съществено съкращаване и преешелониране на външния дълг. Дори и при благоприятно разрешаване на този проблем съкращаването на външната задлъжнялост на страната ще е възможно само, ако около 10% от БВП се изразходва за обслужването на дълга. Предвид кризата на прехода, по-реалистично би било да не се допуска нарастване на дълга, като с обслужването му се ангажира по-малка част от БВП. По мнението на някои експерти, ако дългът се обслужва с около 5% от БВП той не би трябвало да нараства.

През 1992 г. нетният дълг на България се е изчислявал на 12,9 млрд. дол. Отношението дълг/БВП нараства от 0,42 през 1989 г. на 1,48 през 1991 г. и 1,39 през 1992 г.

България успя да поднови споразумението си по дълга към Парижкия клуб. Страната възприе предложените от Лондонския клуб опции за обслужване на дълга към чаените финансови институции.

Наличието на резерви в Българска народна банка и съответно възможностите за обслужване на дълга са функция от състоянието на текущата и капиталовата сметки на платежния баланс.

От силно отрицателен през 1990 г. външнотърговския баланс се стабилизира през 1991 г. и 1992 г. През 1992 г. той е положителен и достига 484,5 млн. дол. През 1993 г. обаче отново се очаква отрицателно салдо. Търговският баланс е на път да се стабилизира на изключително ниско равнище -- около 30% - 40% от външнотърговския стокообмен през 1985-1989 г.

Салдото при услугите също е отрицателно. България регистрира отрицателно салдо при туризма за пръв път през 1991 г. Това бе

преодоляно през 1993-1994 г. Проблемите при салдото на превозите в голяма степен се дължат на загубите от югоембаргото.

При просрочените плащания след мораториума върху външния дълг капиталовият баланс е силно отрицателен. Преките чуждестранни инвестиции са символични. По данни на Комисията за чуждестранни инвестиции към Министерски съвет през периода 1991-1993 г. в България са направени между 450 и 500 инвестиции, възлизащи на 167,5 млн. дол. Преобладават неголемите, близки до сумата, нужна за учредяване на ООД чуждестранни ангажменти. Около 20% от броя на направените инвестиции са от съседните Гърция и Турция.

От развитите западноевропейски страни единствено Германия и Италия проявяват известен интерес към възможностите за инвестиране в България. Над 60% от инвестициите са в търговията; а 2/3 са съсредоточени в София и прилежащия ѝ регион.

Въпреки оптимистичните очаквания след урегулиране отношенията с Лондонския клуб, България продължава да разчита почти единствено на финансиране от Международните финансови институции.

#### **1.4. Промени в данъчната система**

Пазарното поведение на предприятията се създава косвено от данъчната система тъй като тя има за задача да обезпечи фискалната политика на държавата. Независимо от това данъчната система чрез определени санкции или преференции създава известни пазарни реакции в стопанските субекти. Така например с Постановление № 151 от 4 август 1993г. на Министерският съвет се създава възможност редица разходи да се приспадат от данъчната база за облагане. Това несъмнено създава определени пазарни реакции във физическите и юридическите лица.

Като цяло обаче данъчната система не създава достатъчно стимули за инвестиции в пазарно формиращата се икономика. Голяма част от доходите на стопанските субекти се изземва и това ги принуждава или да не се стремят към високи икономически резултати или да ги укриват. Това се отнася особено за новообразуващите се фирми.

В същото време трябва да се посочи, че тази висока степен на данъчна обремененост се поражда от голямата неосигуреност на редица социални потребности.

Този парадокс, а именно от една страна високата данъчна обремененост потискаща и свиваща непрекъснато производствената активност, а от друга тази непрекъснато свиваща се активност обуславя високите данъчни задължения тъй като няма как да се покрият неотложните социални дейности. Изходът от този парадокс не е нито в драстичното намаление на данъците, нито в драстичното съкращаване на разходите за социални дейности, а в коренна промяна на модела на икономическото развитие.

Необходимо е с цената на известни отстъпления от либералният модел да се възприеме икономическа политика осигуряваща известна закрила на собственото производство, тъй като чуждестранният внос не само го конкурира и стеснява, а ликвидира. Това се вижда от статистическата икономическа информация за последните 4 -- 5 години.

Освен закрила производството се нуждае и от сериозно разхлабване на финансово-кредитната примка, а именно по-умерени лихвени проценти, по-големи субсидии и преференции, по-голям контрол върху необоснованото покачване на цените и т.н. Несъмнено всичко това ще влоши на първо време финансово-кредитната стабилност, ще предизвика редица нежелателни последици, но друг изход за излизане от тежкото икономическо положение няма.

С възприемането на пазарния подход на икономическо развитие се извършиха сериозни промени и в данъчната система. На първо място създадоха се свършени нови данъчни форми -- данъка върху добавената стойност и второ -- извършиха се сериозни промени в съдържанието на съществуващите данъци.

Със създаването на данъка върху добавената стойност се извърши известно унифициране на нашето данъчно законодателство с това на повечето пазарно изградени икономики. Заедно с това се създават предпоставки за по-голяма стабилизация на данъчните приходи, а оттам и на данъчната система като цяло. Укрепва се данъчната дисциплина, а това е сериозно доказателство за по-стабилен бюджет и по сигурно обезпечаване на социалните дейности на държавата.

Данъкът върху печалбата е традиционен данък, т.е. той съществуваше и при старата икономическа система за управление, но сега той е силно променен и насочен към създаване на известни облекчения на пазарните субекти.

Така например облагаемата печалба, считано от 1.07.1993 г., получена в резултат на съпоставянето на разделите I, II и III от приходната част на отчета за приходите и разходите с разделите I, II и III



от разходната част на същия отчет ще се увеличава с 25% от лихвите по заемите, ползвани от търговските дружества, фирмите и предприятията. Или с други думи 75% от платените лихви за ползваните заеми ще се признават като присъщи производствени разходи и фирмите ще могат да ги изплащат преди облагането на печалбата с данъка.

Въпреки тези и някои други облекчения сериозни подобрения в данъчните постъпления няма, тъй като много от фирмите или са намалили обема на производството или просто работят на загуба поради непрекъснатите инфлационни процеси.

Подобно е положението и с данъка върху общия доход. Поради същите икономически причини той е изпълнен едва на 60-65% към края на третото тримесечие.

Всичко това показва, че известни отстъпки на фирмите се правят, но те не са достатъчни да възстановят обема на производството, а от там и да осигурят по-големи данъчни постъпления за бюджета.

## **2. СЪКРАЩАВАНЕ НА БВП И НА ИНВЕСТИЦИИТЕ**

### **2.1. Динамика на Брутният вътрешен продукт**

Националният статистически институт изчислява отскоко брутния вътрешен продукт (БВП) на страната. Преди това, в съответствие с методологията на материалните баланси се публикуваше информация само за показателите Национален доход и Обществен продукт. Изчисляването на БВП става на базата на методологията за съотнасяне на двете счетоводни системи -- на материалния продукт и за национално счетоводство.

В това се коренят част от причините за сериозното несъответствие между БВП изчислен на база потребление и по производствен принцип, на което обръщат внимание чуждестранни и български експерти, както и за различията в съществуващите прогнози за неговата динамика. Оценките за равнището и динамиката на БВП на България могат да бъдат приемани все още само като твърде условни.

БВП се съкращава най-много през 1991 г., когато според различните оценки свиването в сравнение с предходната година е от 16,7% до 11,7%. Затихването на спада започва след тази година. Предварителните оценки за 1993 г. не са оптимистични. Очакваният спад е от порядъка на 4% до 6,2%.

Експертите от PlanEcon прогнозираят растеж от 4,4% още през 1994

г. Според други оценки, спадът ще продължи и през 1994 г. и ще бъде 1%. Екип на икономическия институт прогнозира спад от 3%.

Възниква закономерния въпрос кога може да се очаква стопанско оживление в страната? Очевидно дори и да не е достигнала „дъното“ икономиката на България е твърде близо до него. Очакваното стабилизиране на твърде ниско равнище не дава основания да се смята, че скоро ще започне относително стабилен растеж. Най-вероятно е такъв да има през 1996 г.

В структурата на БВП са настъпили значителни изменения. Рязкото свиване на индустрията, строителството и селското стопанство е намалило техния относителен дял за сметка на услугите, чийто дял продължава да нараства. В случая с услугите трябва да се има предвид, че увеличението при тях се дължи и на повишените наеми.

През 1993 г. се забелязва прираст в някои промишлени отрасли, като металургия, химия и намиращата се в добро състояние още от началото на промените полиграфическа промишленост." Оформя се ядро от големи държавни предприятия, които успешно се адаптират към шоковете на прехода.

Преобладават обаче предприятията, които се намират в тежко финансово състояние. Отсъствието на регламентация на фалитите, както и на закъснялото решение за натрупаните след 1990 г. "лоши" дългове на държавните предприятия продължава да насочва голяма част на спестяванията на нацията към губещи дейности. Първите признаци на оживление в промишлеността изцяло се неутрализират от отрицателните резултати в селското стопанство.

Факторите, предизвикали безпрецедентната криза на българската икономика продължават да действат. Те могат да бъдат обединени в две групи. Първите са свързани със съкращаване на търсенето, вторите с проблеми на предлагането.

Към първата група фактори се отнасят рязкото свиване на българския износ към зона СИВ, влошаването условията за българската търговия с около 600-800 млн. иБ дол., съкращаването, а впоследствие и изчезването на практика на инвестиционното търсене, образуването на нежелани производствени запаси и т.н.

Втората група фактори произтича от модификацията на релативните цени в полза на първошелонните отрасли, което може да доведе до ликвидирането на цели браншове с висок относителен дял добавена стойност. Тази модификация сериозно ограничава

възможностите за реструктуриране на икономиката. В тази насока действат и трудностите с финансирането на българския внос, произтичащи от проблемите с външния дълг.

## **2.2. Инвестиции**

В България инвестициите се определят като разходи за придобиване на материални дълготрайни активи (МДА). Българската икономика се характеризира със сериозно съкращаване на инвестиционната активност. През 1993 г. разходите за МДА възлизат на 47 млрд. лв. Техният стойностен обем е с около 8% по-голям от съответния обем през 1992 г. Изчислени по съпоставими цени обаче разходите за МДА през 1993 г. са 32,7 млрд. лв., или 75% от равнището им през предходната година и около 67% от равнището им през 1990 г. Относителният дял на инвестициите в сферата на услугите се увеличава от 36,3% от всички инвестиции направени в страната през 1989 г. на 40,2% през 1993 г. В същото време инвестициите в аграрния сектор намаляват от 8,4% на 4,5%. В индустрията тяхното равнище остава непроменено -- 55%. През този период относителният дял на третичния сектор в разходите за „Машини и съоръжения“ достига 1/3, докато дялът на индустриалния и аграрния сектори намаляват съответно от 81% на 75% и от 9,1% на 1,3%. Висок остава и дялът на присъщото за централно-управляемите икономики „Незавършено строителство“: 80% от него е в индустрията, 18% -- в сферата на услугите и 2% -- в аграрния сектор. Впрочем, именно високият относителен дял на незавършеното строителство в индустрията обуславя високия дял на този сектор в общите инвестиции на страната. На фона на дезинвестирането на българската икономика, впечатлява нарастването на инвестициите в търговията. Това е израз на структурната адаптация при прехода към пазарна икономика и в известен смисъл „отговор“ на продължителното подценяване на този сектор в ортодоксалните планови икономики.

В сферата на бизнесуслугите (т. е. на услугите предназначени за предприятията, което определя гъвкавостта на инфраструктурата за индустриално реструктуриране) са направени едва 3Д% от всички инвестиции в третичния сектор през 1991 г. и 2,4% през 1992 г. Те са от порядъка на 257 млн. лв. през едната и на 429 млн. лв. през втората година.

През 1992 г. тези цифри са съответно 246 млн. лв. и 57,4%. През

1991 г. в програмната индустрия са вложени близо 42 млн. лв., т.е. около 16,4% от инвестициите в сектора; а през 1992 г. -- 60 млн. лв.(14%). Намалелият относителен дял на инвестициите в програмната индустрия се дължи на изоставането в темпа на нарастване на номиналните инвестиции, в сравнение с бизнесуслугите като цяло. Висок е относителният дял на инвестициите в изкупуването и преработката на вторични суровини -- 10,7% през 1991 г. и 11% през 1992 г. Нараства относителният дял на инвестициите в неотчитаните при БВП и броя на заетите Маркетинг, реклама и изучаване на пазарите. В тази сфера инвестициите нарастват от 8,9 млн. лв. през 1991 г. на 26 млн. лв. през 1992 г.. Относителният им дял достига 6,1% през 1992 г. Увеличава се относителният дял на инвестициите и в проектантските работи. Тези промени се дължат, както на замръзване на разходите в някои от дейностите (регулиране на реки и поддръжка на язовири), така и в засилващия се интерес към бизнесуслугите насочени към обслужване на фирмите в пазарни условия.

### **3. ТРУДНОТО НАЧАЛО НА ПРИВАТИЗАЦИЯТА И НА РАЗВИТИЕТО НА ЧАСТНИЯ СЕКТОР**

#### **3.1. Приватизацията като макросреда**

Приемането на Закона за приватизация през 1992г. сложи началото на приватизационния процес. Необходимостта от преобразуване на предишната и свързаната с това подготовка за приватизация и особено промените в собствеността са едни от параметрите на макроикономическата среда която има влияние върху поведението на предприятията.

Анализът на това влияние има за своя предпоставка очертаването на възприетият приватизационен модел в България. В развитието на този модел има два ярко очертани етапа -- 1992 г. -- средата на 1994 г. и след това. Първият се определя от заложеният в първата редакция на Закона модел за „пазарна" приватизация.

Той се характеризира с почти пълното отсъствие на форми и методи за трансфер на собственост на държавните предприятия извършен на други основи освен възмездните. Той отговаря на възприетата тогава теза, че приватизацията е длъжна преди всичко да укрепи макроикономическата стабилизация и да подпомогне съкращаването на

бюджетния дефицит. Единственият компромис в този модел бе допускането малка част от активите на приватизираните предприятия да бъдат продавани с различни отстъпки (от 30-50%) на работещите или работниците в самото предприятие, при определени условия.

Този модел разграничаваше -- малка и голяма приватизация като границите се определяха от балансовата стойност на активите (10 млн.). Главното в същност тук беше разделянето на компетенциите между АП и отрасловите министерства (ведомства) за които бе резервирана малката приватизация.

Най-характерно за приватизационния процес на неговия първи етап е централизацията -- всички решения се вземат от АП (респективно отрасловите ведомства или общините) и слабото въвличане на самите предприятия в лицето на техните трудови колективи и управленски органи, които можеха да правят единствено предложения за приватизация без никакви гаранции, че тяхното мнение ще бъде взето в предвид по отношение на сроковете, начините на приватизация, евентуалните потенциални купувачи и пр.

Процедурата бе доста успешна, противоречива на места и продължително игнорираща финансовото саниране на предприятията, без определяне на санкции за саботиращи приватизацията действия.

Основните техники приети за голямата приватизация се основаваха на механизмите и институциите на пазара на ценни книжа, които не бяха регламентирани практически в никаква степен.

Естественият резултат на такъв модел бе практическо блокиране на процеса.

Посочените по-долу данни за резултатите от миналата година красноречиво доказват това.

Преди всичко големите предприятия просто останаха встрани от процеса поради липса на капиталов пазар. Единствената възможност за тях остана приватизацията чрез преговори с потенциални купувачи, която поради ниската пропускателна възможност на самата агенция получи скромно развитие.

От друга страна, ръководителите на предприятията при липса на гаранции за техния интерес (и санкции за тяхното противодействие) започнаха да изчакват и препятстват влизането в процедура.

Трудовите колективи също не проявиха активност не само поради неперфектния характер на преференциите, които им се предлагат, а и поради липса на развити финансови посредници и процедури, които да им дадат възможност да реализират тези преференции.

Потенциалните купувачи пък бяха лишени от пряка приватизационна инициатива, която ги принуждаваше да колаборират с ръководствата на предприятията и АП (поради преговорите като единствена реална от заложените приватизационни техники), за прокарването на своите интереси.

Резултатите от това се изразиха в договори за продажба, които бяха провалени от купувачите или чиито условия не бяха спазвани. Драстичният случай с „Магнитни глави“, Разлог, при който въпреки провала им на първия договор и определяната символична цена от 1 USD. на втория до сделка не се стигна, само потвърди извода, че пазарна приватизация с непазарни методи (кабинетно преговаряне) не може да се прави успешно.

В случаите, където имаше силни и противоречиви интереси, като туризма например, пазарният метод не можа да ги съчетае и се стигна до граждански неподчинения, стачки и пр. Интересен факт от поведенчески реакции е изборът на особена приватизационна форма от страна на сегашните ръководители в туризма, главно по Черноморието. Като факт да гарантират интересите си по-добре те отхвърлиха акционерната форма за приватизация и предложиха кооперации съставени от работещи в туристическите предприятия.

Бавният темп на пазарната приватизация, както и успешния опит на страни като Чехия, станаха причина за лансиране на идеята за масова приватизация. Нейното законово уреждане бе реализирано чрез промени в ЗППДОП едновременно с отстраняване на някои от най-фрапантните противоречия в сферата на пазарната приватизация. Влизането в сила на този закон в средата на 1994г. постави началото на втори етап в развитието на Българския приватизационен модел.

Съгласно тези промени се изчисти схемата за разпределение на доходите от приватизацията, които даде формална възможност за насочване на част от средствата за реструктуриране и саниране на приватизираните предприятия. Извършеното преди това преоформяне на дълга на предприятията от банките към правителството съдейства за развитието на процеса в същата посока.

По същество се обособи трети вид приватизация -- най-малка с размер на обекти до 10 млн. лв. за производствените сфери и до 5 млн.лв. за търговската сфера. В същото време предвид преоценката на активите на предприятията, породена от високата инфлация, границите на малката приватизация се определиха на 70 млн.лв. по балансова

стойност на активите.

Най-малката приватизация се свързва със случаи, когато работещите в предприятието или неговите арендатори желаят да го приватизират. За нея се създадоха опростени процедури и изгодни условия, което стимулира развитието на този процес.

Леко се завишиха индивидуалните преференции, но се запази непроменен общият размер (и дори се намали в случаите за масова приватизация), на ползваната преференция, като процент от активите на приватизираното предприятие.

Известно опростяване на процедурата се наблюдава и за продажбата на цели предприятия и обособени техни части, за които се прилагат нетрадиционни техники (аренда, изкупуване и пр.). В този случай общата процедура бе заменена с преговори чрез потенциалните купувачи или конкурс, който съществува, като възможности в предишната редакция на модела.

Основната разлика обаче в новия модел е допуснатата възможност за приватизиране на нееквивалентна основа, т.е. чрез бонови книжки. Първоначалния замисъл за тази приватизация претърпя множество промени, преминавайки през схема близка до полската, за да се доближат в крайна сметка до един вариант, близък до чешкия модел с неговите независими частни приватизационни фондове, ръководени от професионалисти.

Ефектът от въвеждането на този модел се оказа много неочакван по отношение на поведението на ръководителите на предприятията, включени в списъка на масова приватизация. Тъй като моделът в България не дава много възможности за различни техники за приватизиране на техните предприятия, възникна вероятността сто процента от активите им да бъдат приватизирани чрез бонове, което постави под заплаха техните собствени планове.

Като резултат те активно настояха пред Агенцията по приватизация да бъде открита процедура за тях и съответно да бъдат изключени от списъците за масова приватизация.

Външно този конфликт взе форма на конфликт между Центъра за масова приватизация и Агенцията за приватизация, но фактическата причина за него е недостатъчната съвместимост на двете схеми.

Обобщено, наложеният в страната приватизационен модел подтикна ръководителите на предприятията към изчакване и протакане на процеса, което се изрази в пасивно поведение, недостатъчно

съобразено с изискванията на пазара. Това бе обусловено от наличието на интерес от запазване и влошаване на състоянието (икономическо и финансово) на повечето предприятия обявени или чакащи приватизация, които по този начин ставаха по-пригодни за приватизиране с по-малко инвестирани средства.

### **3.2. Развитие на приватизационния процес**

През първите две години от действието на ЗППДОП приватизационния процес се развиваше бавно. До края на 1993г. са приватизирани 115 предприятия, преобладаващата част ( 64 % ) от които са били общинска собственост. Освен това преобладават обекти от търговията, услугите, части от предприятия и други по-дребни обекти. Продадените цели предприятия са 17, 15 от които са били държавна собственост, а 2 -- общинска. Много показателен е факта, че само 2,6% от сделките са станали с участието на чуждестранни физически или юридически лица.

Поради малкия размер на приватизираните обекти основната част от тях (95%) са продадени на търг или чрез конкурс. В 12 от случаите те са закупени от членовете на персонала. Това са предимно малки обекти в областта на търговията и услугите. През 1994г. се забелязват редица признаци на ускоряване на приватизационния процес. Те могат да бъдат групирани в следните няколко направления:

Първо, наблюдава се оживление в дейността на Агенциите по приватизация.

Таблица 1

#### **Утвърдени решения и реализирани сделки за приватизация на държавна и общинска собственост**

	Решения		Сделки	
	12.1993	9.1994	12.1993	9.1994
Общо	727	1 372	115	278
Държавна собственост	335	662	41	73
Общинска собственост	392	730	74	205

Източник: Национален статистически институт



Както се вижда от Таблица 1 за 9-те месеца на 1994г. обемът на сделките надхвърля този обем за предишните години. Особено чувствително е увеличението на броя на приватизираните общински предприятия. В същото време се вижда, че се запазва тенденцията взетите решения за приватизация към даден момент да надхвърлят няколкократно броя на вече осъществените сделки. Въпреки, че една част от решенията не се реализират, това превишаване е достатъчна гаранция за нарастващи темпове на развитие на приватизационния процес. Активност се проявява не само от Агенцията по приватизацията, но и от останалите органи, които според закона имат право да приватизират малки и средни предприятия -- отрасловите министерства. Както се вижда от данните

Таблица 2

**Утвърдени решения и реализирани сделки за приватизация на държавна собственост по министерства и ведомства (към 10.09.1994г.)**

Министерства	Решения		Сделки	
	брой	Активи (млн.лв.)	брой	Постъпления (млн.лв.)
Общо	662	50 725	73	680
Агенция по приватизация	135	41 440	12	422
Министерство на промишлеността	89	2 630	8	30
Министерство на търговията	173	2 169	32	168
Министерство на строителството	35	2 751	2	7
Министерство на земеделието	76	1 574	7	40
Министерство на транспорта	90	1 443	1	3
Комитет по туризма	54	1 179	1	10
Други	10	42	--	--

Източник: Национален статистически институт (Данните са предварителни)

От таблица 2 над 80% от броя на приватизираните предприятия и 35-40% от стойността на активите им се падат на отрасловите министерства. При тях също се наблюдава чувствително превишение на решенията за приватизация над реализираните сделки, което е гаранция за ускоряване на процеса. Особено голяма е тази разлика за отраслите транспорт и туризъм, които практически едва през 1994 г. са започнали да осъществяват програми за приватизация.

На второ място, оживлението на приватизационния процес може да се характеризира със засиления интерес на чуждестранните инвеститори. Основната причина за това е уреждането на въпроса с българския външен дълг. Самите клаузи на споразумението за редукция на дълга предвиждат замяната на дълг срещу собственост, което допълнително може да ускори приватизационния процес.

Трето, бяха предприети съществени стъпки за използването на масова приватизация в България. През юни 1994 г. Народното събрание прие Изменения и допълнения в Закона за приватизация, чрез което се създаде законовата основа за използването на инвестиционните блокове (ваучери) в процеса на приватизация. Освен това се предвиждат редица изменения за участието на заетите в малката приватизация -- разсрочване на плащанията за 5 години при едногодишен гратисен период.

След приемането на поправките към закона за приватизацията МС прие Наредба за неговото прилагане, към която беше приложен списък за 338 предприятия от всички отрасли на икономиката, които би трябвало да бъдат приватизирани чрез инвестиционни бонове. Създаден е също Център за масова приватизация към МС, който се занимава с подготовката и организацията на процеса.

### **3.3 Възникване на частния сектор**

При прехода от командно-административна икономическа система към пазарно стопанство изпълнителната власт трябва да отделя специално внимание на възстановяването и развитието на частния сектор.

През юни 1991 г. в България бе прието Постановление №107 на Министерски съвет за създаване на условия за развитие на малки предприятия. В съответствие с това постановление към съществуващото тогава Министерство на индустрията, търговията и услугите (МИТУ), което в последствие бе преобразувано в

Министерство на промишлеността, бе създаден фонд „Малки предприятия“, фондът се ръководи от Управителен съвет, назначен от Министерски съвет. Той се попълва от Държавния бюджет, от външно финансиране, дарения, целеви вноски и т.н. Средствата от фонда се използват за кредитиране при облекчени условия на малкия и среден бизнес. Освен това, в Народното събрание предстои разглеждането на Закон за малките предприятия.

Българската търговско промишлена палата (БТПП), Българската стопанска камара (БСК) и Съюза за стопанска инициатива на гражданите (ССИГ) са институциите, представляващи частния бизнес в страната. Те предлагат създаването на Инвестиционна банка за подпомагане на частното предприемачество.

От регистрираните към 31.12.1993 г. 368 703 фирми 329 924 са с преобладаваща частна собственост. Най-много са частните фирми в търговията -- 204 630. В промишлеността те са 40 160, в транспорта и съобщенията -- 29 633 и т. н.. 69% от регистрираните към края на 1992 г. частни фирми са представили определения със Закона за счетоводството годишен счетоводен отчет. Най-вероятно повечето от фирмите, които не са представили информация, не действат. 61,7% от фирмите, за които има информация са печеливши, 32% -- губещи, а 6,3% са с нулев резултат, фирмите, чиито приходи са под 100 хил.лв. годишно са 43 430, а фирмите с приходи над 1 млн. лв. са 7 618. От тях 886 имат приходи над 10 млн. лв. В най-добро състояние са фирми в строителството, финансовата сфера и транспорта. 91,3% от частните фирми са с персонал под 5 човека, а едва 0,3% от тях са ангажирали повече от 50 души.

През 1990 г. относителният дял на заетите в частния сектор в България е 5,9%, а през 1993 г. -- 24,2%. Част от освободените от държавния и кооперативния сектор са започнали работа в частния сектор. Оценките за заетите в него варират от 670 хил. (НСИ) до 900 хил. души (АИПР). Поради наличието на сериозни трудности при определяне рамките на частния сектор, считаме, че тези оценки са твърде условни, а вероятно и силно завишени.

Делът на частния сектор в Брутния вътрешен продукт се е увеличил от 9,1% през 1990 г. на 19,4% през 1993 г. Сферата на услугите е с най-голям принос за това увеличение. По данни на Министерството на финансите частният сектор преобладава в селското стопанство и търговията, а в строителството възлиза на 35%.

#### **4. ПРОМЕНИ В ОРГАНИЗАЦИОННОУПРАВЛЕНСКИТЕ СТРУКТУРИ НА ДЪРЖАВНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Едни от най-значителните промени в индустриалната организация на българската икономика бяха осъществени в организационната ѝ структура. Те бяха извършени главно в две насоки -- промяна във формите на организация на държавните предприятия и рязко увеличаване на броя и формите на търговските дружества и фирми, собственост на други субекти -- юридически и главно физически лица.

През април 1991 г. беше прието Постановление на Министерския съвет, в което е предвидено в кратки срокове да се извърши децентрализация и демонополизация на големите държавни обединения и комбинати.

За фирмите от седем подотрасъла -- електроника, телекомуникации, енергетика, металургия, машиностроене, химическа и зърнопреработвателна промишленост, представляващи технологично обвързани комплекси, както и за военното производство, се предвиждаше да се пристъпи към реорганизация след цялостна експертиза по Списък, утвърден от Министерския съвет по предложение на Министъра на индустрията.

Освен обединенията, предвиждаше се разкрупняването и на други държавни и общински фирми с повече от едно предприятие, които до тогава не са били самостоятелни юридически лица.

Тази програма беше изпълнена в основни линии за няколко месеца като по-голямата част от обединенията бяха децентрализирани през юли 1991 г. с няколко последователни решения на министъра на индустрията и търговията.

През юни бе приет Търговски закон, с което се целеше основното стопанско законодателство на България да се уеднакви с това на развитите страни с пазарна икономика. Нормите на Търговския закон имат изпреварващ характер, особено в частта за акционерните дружества, защото регулират отношения, които по това време не съществуват и стопанската практика или все още са слабо развити .

Въз основа на търговския закон, през юли беше приет Закон за образуване на търговски дружества, **с което** започна преобразуването на държавните фирми в еднолични търговски дружества. Държавните акционерни фирми се регистрираха като акционерни дружества, а

останалите държавни фирми като дружества с ограничена отговорност. Освен това след децентрализацията бяха създадени редица попи акционерни дружества и дружества с ограничена отговорност.

Развитието на процеса на децентрализация и на промяна на организационните форми може да се види от таблица 1. Пререгистрация съобразно изискванията на Търговския закон не можеше да се осъществи за кратко време, затова през 1991 г. и 1993 г. в статистическите данни за формите на предприятията са показани както търговски дружества, така и фирми, регистрирани според Указ № 56.

Таблица 3

### **Регистрирани държавни предприятия по юридически статус**

№ Вид	1989	1990	1991	1993
1. Държ. фирми (Указ 56)	462	900	3 356	1 548
2. Клон, поделение	--	--	--	1 926
3. Еднолично ООД	--	--	1 151	7 711
4. Еднолично АД	--	--	376	392
5. Друж. фирма (Указ 56)	135	315	559	--
6. Друж. с огр. отг.	--	--	--	1 181
7. Събирателно дружество	--	--	--	414
Общо	597	1 215	5 442	13 180

Източник: Национален статистически институт.

От таблица 3 може да се види ясно едновременното протичане на няколко процеса. Първо, повече от 22 пъти се увеличава броят на самостоятелните държавни предприятия, като най-бързо е увеличението през 1991 г. Второ, разнообразяват се формите на стопанска организация, обособяват се като отделни групи дружествата с ограничена отговорност, акционерните дружества, както и различни форми на обединяване на предприятия или дейности. Сравнително стабилен е броят на акционерните дружества, след като веднъж вече са създадени през 1991 г. Въпреки че всички разглеждани предприятия са държавни, разнообразяването на организационните им форми може да се разглежда като положителен процес. Той отразява стремежа да се съобрази видът на предприятието с неговия характер, място в икономиката, характера на неговите дейности и т.н.

Тези две тенденции са валидни не само за държавните, но и за всички не частни предприятия (общински, кооперативни и др.). Те могат да се наблюдават както в националната икономика, така и в отделните ѝ отрасли, (вж. табл.4)

Таблица 4

**Разпределение на държавните и други нечастни предприятия по отрасли**

	1989	1990	1991	1993
Общо	1 534	3 491	30 660	38 779
Промисленост	563	823	3 508	3 971
Строителство	305	409	1 154	1 313
Селско стопанство	259	1 245	2 257	4 499
Транспорт	89	120	506	651
Търговия	141	430	2 449	3 386
Наука	81	198	534	833
Образование	4	9	8 459	9 110
Култура и изкуство	8	12	5 005	5 158
Здравеопазване, туризъм	12	34	3 278	4 024
Финанси, застраховки	2	5	63	792
Други	--	2	2 089	5 042

Източник: Национален статистически институт.

Въпреки неизбежните различия, няма отрасъл, в който броят на самостоятелните предприятия да не е увеличен няколко пъти. Но особено голямо е увеличението в търговията, образованието, културата, туризма и финансова та област. Това се дължи на възможностите за създаване на по-малки предприятия в тези отрасли, на това, че дейността в тях е по-печеливша и на някои улеснения, създадени от закопа.

Нарасналият брой на самостоятелните предприятия в икономиката като цяло и в отделните отрасли и подотрасли е основа за премахване на монополизма в икономиката. Може да се твърди, че в повечето от отраслите е постигната та максимално възможната децентрализация като основа та демонополизацията на икономиката. Монополни позиции все още съществуват за еднозаводските предприятия, които са единствени производители на даден продукт или за някои комплекси от предприятия в отрасли и производства, за които България е била

специализирана в рамките на СИВ (напр. Балканкар, Булгартабак и др.). Но дори и тези комплекси вече не са обединения на всички предприятия от подотрасъла, каквито бяха допреди няколко години. Например в подемно-транспортното машиностроене производството на другите подечни машини и техника (електротелфери, кранове, асансьори, складова техника) е обособено в отделни заводи. Същото се отнася и за предприятията в някои от първичните ешелони -- производство на електромотори, дизелови двигатели и др. В резултат на това в подотрасъл „Подемно-транспортно машиностроене“ освен „Балканкар“ съществуват още 31 самостоятелни акционерни дружества, дружества с ограничена отговорност и фирми.

Известно е, че антимонополна политика може да се провежда освен чрез влияние на вътрешната и чрез външната конкуренция. За големите български стопански организации влиянието на чуждите производители има много голямо значение. Примерът на „Булгартабак“ показва, че обединения от този тип се сблъскват с много остра конкуренция не само на външните пазари, но и на вътрешния, на който все повече се увеличава предлагането на цигари от внос.

Децентрализацията на държавните предприятия остава основният фактор за създаване на условия за демонополизация на икономиката. Влиянието на частните фирми за създаване на конкурентна среда е сравнително много по-слабо, въпреки че техния брой и този на другите институционални собственици е многократно по-голям. Това се дължи не само на малкия им размер, но и на факта, че в много отрасли, особено на едрата промишленост, те или не са представени или присъстват символично.

Децентрализацията на държавните предприятия е основата и само една от стъпките към създаването на предприятия, чувствителни към импулсите на конкурентната пазарна среда. Необходимо е по-нататък предприятията или голяма част от тях да бъдат приватизирани и да се създаде самата пазарна среда, в която те да функционират.

Подобна може да бъде и оценката за разнообразието от форми на организация на предприятията. В България вече съществува относително разнообразие от такива форми. Създават се и ще бъдат създадени и нови, чието съществуване е регламентирано в Търговския закон (напр. обединения от търговски дружества -- консорциуми, холдинги и т. н.). Но това още не е достатъчно за да се каже, че организационните форми на предприятията са създадени като институции на нормалната пазарна икономика.

Тяхното действително създаване, изпълването им с реално съдържание първо, се нуждае от време, и второ, протичането на този процес е свързано и зависи от развитието на останалите институции на пазарната икономика.

Един от най-важните елементи на промяната в предприятията това са промените в тяхното управление и контрол. Проблемът има две страни в зависимост от различните организационни форми на предприятията -- създаването на предприемачи, които да бъдат движещата сила на развитието и основните фигури, които осъществяват управлението и контрола в малките и средни предприятия и създаването на корпоративно управление в акционерните дружества. Проблемът се усложнява от това, че промените се осъществяват в две направления -- при възникващите частни и при променящите се държавни предприятия.

Във второто направление проблемите са по-сложни и по-трудно осъществими, защото възникват извън икономически противоречия и защото е необходимо да се съчетаят изискванията за ефективни промени с избягването на провала на държавния сектор, който все още е основата на икономиката.

Управлението и контролът в предприятията е тясно свързан и произтича от точното определяне на имуществените права. В тази насока през 1991 г. беше направена съществена промяна -- беше прекратено неясното съчетание между работническо самоуправление, технократизъм и държавна намеса. Министерският съвет беше определен като органа, който отговаря за функционирането на държавната собственост и през август 1991 г. беше приета Наредба за управление на Едноличните търговски дружества с държавно участие. Бяха определени основните правила за провеждане на мениджърски конкурси, с което се целеше да се заменят назначените според политическите им заслуги стопански ръководители с такива, които да са избрани според професионалните им качества.

Друг важен акт за регламентиране на дейността на държавните предприятия беше приет в началото на юни 1992 г. С Постановление на Министерския съвет се възложи на министрите на промишлеността, търговията, транспорта и др. да преобразуват все още съществуващите фирми регистрирани по Указ № 56 в еднолични търговски дружества с държавно имущество. По този начин се направи последната стъпка към уеднаквяване на статута на държавните предприятия съобразно изискванията на Търговския закон.



Мениджърските конкурси, според посочената Наредба (1991 г.) се провеждаха от отраслови комисии, определени от правителството. Освен това, прякото държавно участие в управлението и контрола се осигуряваше и чрез присъствието на държавни служители в колективните ръководни органи на предприятията.

В критериите за оценка на участниците в конкурсите, освен личните и професионалните качества на кандидатите се включваха и предложения за подобряване на функционирането на предприятието, съдържащи оценка на сегашното състояние и програма за развитие.

Целите, които си поставяше организирането на мениджърските конкурси не бяха осъществени изцяло. Бяха заменени голяма част от бившите стопански ръководители, но в редица случаи на тяхно място не бяха избрани компетентни и професионално подготвени личности. Част от причините за съществуването на подобни случаи е краткото време за провеждането на конкурсите и силният натиск на влиятелните и активни профсъюзи. Възникналите противоречия под влияние на последния фактор между Министерството на индустрията и синдикатите бяха разрешавани трудно, а в отделни случаи компромис беше постигнат например чрез преобразуването на дружества с ограничена отговорност в акционерни дружества, за да може в техните колективни ръководни органи да бъдат включени кандидатите и на двете страни.

По-незначителни бяха резултатите от конкурсите за осъществяването на втората цел -- приемането на програми за подобряване дейността на предприятията. Не беше възможно, освен ако кандидата не е имал предварително готова програма, за кратко време да бъде извършена огромната работа по анализ на състоянието, преценка на възможностите, избор на стратегия и определяне на пътищата за нейното осъществяване. Освен това трудно може да се очаква от една общоотраслова комисия да оцени точно достоинства на специфичните предложения за отделните производства.

*Ст.н.с. Митко Димитров  
Н.с. Пламен Чипев  
Ст.н.с. Роска Петкова  
Н.с. Евгени Пеев  
Н.с. Радостина Бакърджиева*

## **II. ОСНОВНИ ПРОМЕНИ В ПОВЕДЕНИЕТО НА ПРЕДПРИЯТИЯТА**

### **1. КРАТКА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ИЗСЛЕДВАНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**

След като бе следвана процедурата за подбор на предприятията, описана в Увода, бяха избрани и изследвани 15 компании. Показателите, според които бе осъществен подборът и които реално са представени в изследваните предприятия са следните -- отрасъл, подотрасъл, група, регион, собственост, организационна форма, отношение към приватизация, размер, технологичен характер на производството, пазари за реализация, място на пазара. Съчетанието на тези показатели във всяко едно от предприятията е показано в таблица 5.

Ако се опитаме да представим разпределението на предприятията според по-важните показатели, ще се получи следната картина.

В изследването са включени предприятия от четири промишлени подотрасъла -- машиностроене, лека промишленост, химическа промишленост, хранително-вкусова промишленост. Това са държавни предприятия, само едно от които е било приватизирано през втората година на изследването.

Шест от предприятията са приемници на предприятия, създадени преди национализацията и затова може да се очаква, че техните бивши собственици ще получат дял от собствеността след приватизацията им. За сега само в един от случаите е изявено желание за подобно участие, а в още един -- предприятието плаща наем на собствениците на земята, върху която е построено едно от неговите звена.

Основната част от предприятията са средни и големи по размер, според броя на заетите в тях. Само едно предприятие е под сто заети и този резултат е постигнат след коренна промяна на предмета на производство. Девет от тях имат между 100 и 1000 заети, две между 1000 и 3000 заети лица, а три от предприятията са много големи -- с над 3000 души персонал.

Тези три предприятия могат да бъдат разглеждани като стратегически за икономиката на страната не само поради размерите си, но и поради позициите, които заемат в съответните отрасли.

Основната част от предприятията са ЕАД с държавно участие -- 10 бр., а останалата една трета са дружества с ограничена отговорност. Втората група компании са средни по размер (100 до 500 заети), въпреки че има някои средни предприятия, които са АД. ООД са представени най-вече в хранително-вкусовата промишленост (3 бр.) и по едно предприятие в подотраслите машиностроене и химико-фармацевтична промишленост.

Предприятията, чиято продукция е насочена предимно към вътрешния пазар преобладават над експортно ориентирани. Първата група е представена от седем предприятия от четирите изследвани отрасли. Докато втората -- от три предприятия, които произвеждат електроника, битова техника и спиртни напитки. Продукцията на останалите компании е предназначена както за вътрешния, така и за външния пазар.

Шест от предприятията са единствени производители на съответния вид продукция в българската икономика -- 4 от тях са от отрасъл машиностроене, и по едно от нефтохимия и лека промишленост. Монополът върху българския пазар на три от тези предприятия (електротехника, битова техника, лека промишленост) е сериозно подкопан от внос. Останалите девет предприятия реализират продукцията си в условията на конкуренция както с български, така и с чуждестранни производители.

Таблица № 5

### Характерни черти на изследваните предприятия

№ Подотрасъл (продуктова група)	Характерни черти
П-01 Електроника <ul style="list-style-type: none"> <li>• компоненти</li> <li>• оборудване</li> <li>• стоки за бита</li> </ul>	Държавно ЕАД, приватизационен проект, 4000 заети, междинни продукти, външен пазар, монополист
П-02 Машиностроене <ul style="list-style-type: none"> <li>• машини за ХВП</li> </ul>	Държавно, ЕАД, приватизационен проект, 3800 заети, краен продукт, вътрешен и външен пазар, монополист
П-03 Електротехника	Държавно, ЕАД, 1500 заети, външен

<ul style="list-style-type: none"> <li>• стоки за бита</li> <li>• услуги</li> </ul>	пазар, краен продукт, единствен производител, конкурентен пазар
П-04 Електротехника <ul style="list-style-type: none"> <li>• осветителни тела</li> </ul>	Държавно, ЕООД, 400 заети, краен продукт, вътрешен пазар, единствен производител, конкурентен пазар
П-05 Машиностроене и търговия <ul style="list-style-type: none"> <li>• техника</li> <li>• препарати</li> </ul>	Държавно, ЕАД, 20 заети, вътрешен пазар, конкурентен пазар
П-06 Тежка химия <ul style="list-style-type: none"> <li>• горива</li> <li>• химикали</li> <li>• пластмаси</li> </ul>	Държавно, ЕАД, 10000 заети, междинни крайни продукти, вътрешен/външен пазар, монополист
П-07 Химическа <ul style="list-style-type: none"> <li>• медицински изделия</li> <li>• стоки за бита</li> </ul>	Държавно, частична реституция, 400 заети, крайни продукти, вътрешен, конкурентен пазар
П-08 Химическа <ul style="list-style-type: none"> <li>• фармацевтика</li> <li>• козметика</li> </ul>	Държавно, ЕАД, крайни и междинни продукти, вътрешен/външен, конкурентен пазар
П-09 Текстилна <ul style="list-style-type: none"> <li>• тъкани</li> <li>• преди</li> </ul>	Държавно, ЕАД, 2000 заети, междинна продукция, вътрешен/външен пазар, конкуренция
П-10 Шивашка <ul style="list-style-type: none"> <li>• помощни</li> <li>• шивашки материали</li> </ul>	Държавно, ЕАД, 500 заети, междинни продукти, вътрешен пазар, монополен производител, начало на конкуренция от внос
П-11 Шивашка <ul style="list-style-type: none"> <li>• трикотаж</li> <li>• конфекция</li> </ul>	Държавно, заявка за частна реституция, ЕАД, 800 заети, крайна продукция, вътрешен конкурентен пазар
П-12 Кожарска и обувна <ul style="list-style-type: none"> <li>• обувки</li> </ul>	Държавно, ЕАД, 800 заети, крайна продукция, вътрешен отчасти външен пазар, конкуренция
П-13 Хранителновкусова <ul style="list-style-type: none"> <li>• винено бренди</li> <li>• Вина</li> </ul>	Държавно, ЕООД, 400 заети, крайна продукция, външен пазар, конкуренция

П-14 Хранително-вкусова брашна	Държавно, ЕООД, 120 заети, междинна продукция, вътрешен пазар, конкуренция
П-15 Хранително-вкусова --брашна	Държавно, ЕООД, в процедура за приватизация, 150 заети, междинна продукция, вътрешен пазар, конкуренция

Регионалното разположение на отделните предприятия не е показано на таблицата поради посочения вече стремеж за запазване на фирмената тайна. Съществува известна специфика в характера и значението на проблемите, в начина на приспособяване на компаниите, в зависимост от това дали са разположени в София, в другите големи градове или в малък град. Според този признак изследваните предприятия се разпределят по следния начин -- две са в София, осем в бившите окръжни градове и шест в по-малки градове в различни райони на страната.

## 2. ОСНОВНИ ШОКОВЕ, ПРЕДИЗВИКАНИ ОТ РЕФОРМАТА

Реформирането на икономиката в прехода към пазарна икономика предизвиква радикални промени в икономическата среда, в която работят предприятията.

Със силата на въздействието си и трайността на неблагоприятните ефекти върху дейността им, някои от тях придобиха характера на **шокове**. Те предизвикват състояние, в което предприятието временно е затруднено адекватно да реагира на внезапните, резки и глобални промени в параметрите на средата, в резултат на което настъпва траен спад в резултатите от дейността му.

Поучаването на влиянието на промените в макросредата върху

поведението на 15 предприятия от четири подотрасъла на промишлеността у нас показва следните характерни черти на шоковите въздействия:

**Първо**, голяма част от тях са **общи** за всички изследвани случаи. Те са свързани с дестабилизацията на външните и вътрешния пазари, промените в търговския режим и либерализацията на валутния курс, промените в кредитната политика и в други общи условия за работата на предприятията.

Разпадането на пазарите в рамките на СИВ има най-обхватното и най-силно изразено шоково въздействие. Осем от предприятията, специализирани в различни производства в рамките на ексоциалистическата общност ранжират загубите на източноевропейските и на руския пазар на първо място сред промените, повлияли негативно върха тяхното икономическо състояние.

Разпадането на СИВ повлияло шоково на българските предприятия по две линии: а) загуба на гарантираните пазари за произвежданата от тях продукция; б) нарушаване на сигурността на доставките на суровини и материали от останалите страни от общността. Това важи особено за нефтопреработващата, текстилната, електротехническата промишленост, машиностроене и други, които поради липса на суровини непълно натоварват мощностите си.

Либерализацията на външно търговския режим и в частност на вноса, извършени твърде рано -- преди адаптирането на местните производители към новите условия също масово затрудни предприятията. В повече от половината от изследваните случаи конкуренцията от внос се сочи като една от негативните промени в средата, обуславяща намаление в обемите на реализация и съкращаване на производството.

Конкуренцията от внос е най-силно изразена в областта на потребителските стоки и в повечето случаи е предизвикана от нелоялния внос от страна на частни фирми на китайски, арабски, турски и други стоки със съмнителни качества.

Същевременно либерализацията на валутния курс и движението му в посока на обезценяване го на българския лев изкуствено оскъпява производството с вносни материали и суровини. Само в един от изследваните случаи (производството на тъкани и преди) промяната във валутния курс благоприятства производството поради силните експортни позиции на предприятието и работата му предимно с местна суровина. По-голямата част от предприятията обаче имат малки

експортни възможности -- от една страна, поради досегашната им ориентация към пазарите на ексосоциалистическата общност и качество на продукцията, съобразено със стандартите на потребление в нея, и от друга, поради ограниченията на общия пазар за внос на източноевропейски стоки.

Либерализацията на цените е оказала влияние върху дейността на предприятията по два начина: пряк и косвен. Пазарното определяне на цените на отделните фактори на производството е резултирало в пряко повишаване на разходите на входа на производството във всички изследвани случаи. Увеличена е себестойността на произвежданата продукция по линия на:

— няколкократно повишаване на разходите за материали, суровини, горива, енергия, транспорт и други.

— повишаването на разходите за труд в резултат на:

а) привеждането в някаква степен на работната заплата в съответствие с повишаването на цените на дребно и инфлацията чрез индексирването ѝ и компенсации към нея;

б) поддържане все още на изкуствено голямо, в сравнение със спада на производството, количество работна сила (в текстилната, хранително-вкусовата, нефтопреработването и други) по социални съображения, както и поради липса на ключови умения и качества на работниците, компенсирани с повече работна сила;

в) липса на инвестиции в нови технологии за намаляване на разходите за труд.

Негативното влияние на либерализацията на цените и повишаването на цените на входа на производството е най-силно изразено в предприятията, ползващи материали и суровини от доставчик -- монополист, както и в тези, които са суровинно зависими от вноса. Възможностите за разширяване на производството в тези предприятия по същество са блокирани.

Косвеното влияние на либерализацията на цените се изразява в съкращаването на платежоспособното търсене на населението и намаляването на вътрешното потребление. То допълнително дестабилизира пазарните позиции на предприятията и води до съкращаване на производството: от една страна -- намалява се обема на реализираната продукция, от друга -- ограничават се възможностите на предприятията да реагират на повишаването на разходите на входа с увеличаване на цените на произвежданата от тях продукция. Засегнати по тази линия са всички предприятия, произвеждащи стоки за

потребление и особено тези, чиято продукция е предназначена само за вътрешния пазар, каквато е мелничната промишленост например.

Високият лихвен процент блокира дейността на две групи предприятия:

Първата група са предприятията, взели кредити за разширяване и реконструкция до края на 1990 г. Удвоявайки и утроявайки размера си заради високите лихвени те са станали непосилни за кредитополучателите и са се превърнали в т.н. „лоши кредити“, които ще продължават да им тежат и в бъдеще. Това са главно големи предприятия, които в миналото са имали стратегическо значение за икономиката (електронна, електротехническа, химическа, машиностроене).

Втората група предприятия са получателите на краткосрочни кредити, наложени главно поради затруднения в реализацията, сезонни доставки на суровини, забавяне в разплащанията с клиенти и други.

Сривът на разпределителната система, т.е. ликвидирането на търговските предприятия на едро под различна формулировка е посочена в шест от изследваните случаи -- текстилна, обувна, делнична, химическа и нефтопреработвателна промишленост. С премахването на търговските предприятия на едро посредническите функции се изземват от два вида търговци: а) дребни частни фирми, магазинчета, възникнали предимно в резултат на реституцията, които не могат да поемат реализацията на продукция на големите предприятия; б) частни фирми на търговци -- бивши служители на старите обединения или министерства, монополизирани външнотърговските връзки на предприятията, които чрез комисионни изземват голяма част от печалбата им.

**Второ,** наблюдава се сравнително **сходна градация** на шоковете в първите три -- четири ранга. В 8 от наблюдаваните случаи на първо място е поставен шока от разпадането на пазарите в СИВ. Повишените разходи на входа на производството в резултат на либерализацията на цените и валутния курс упорито гравитират към втория ранг. В шест от случаите на второ място е ранжиран високият лихвен процент. Конкуренцията от внос най-често се движи между трето и четвърто място.

**Трето,** налице е взаимна **обвързаност** на шоковите въздействия, подсилваща негативните ефекти върху дейността на предприятията. Така например, загубата на външните пазари и съкращаването на вътрешното търсене подсилва влиянието на високия лихвен процент,



тъй като принуждава предприятията да държат продукцията на склад, което означава замразяване на финансови ресурси и необходимост от краткосрочни кредити за обслужване на текущи нужди. Либерализацията на валутни курс в посока на обезценяване на лева подсилва ефекта от намаленото платежеспособно търсене и съкращаването на вътрешния пазар, тъй като увеличава дистанцията между цените на дребно и възможностите на потребителите.

**Четвърто,** силата на шока, оценявана чрез множествеността на проявленията на шоковете върху поведението на предприятията, тежестта на проблемите, възникнали в резултат на тези въздействия (спад на производството, съкращения на работната сила и други), както и финансовите резултати от дейността на фирмата е **различна** в зависимост от следните фактори:

#### **Размер на предприятието.**

Наблюдава се най-общо, че големите предприятия (електроника, текстилна промишленост, машиностроене) са относително по-уязвими от шоковете на реформата, отколкото по-дребните предприятия, поради намалената им способност за гъвкави изменения в производството и бързо приспособяване към търсенето на пазара. В тях по-осезателно се чувства спада на производството, по-големи са съкращенията на работната сила (достигащи в някои случаи до 50%), по-големи са задълженията им към финансовата система. Същевременно едрите предприятия имат по-големи възможности за завоюване на експортни ниши, поради което може да се очаква в определени случаи по-малки времеви граници на шока.

#### **Отрасъл, в който се намира предприятието.**

Следвайки линията на тясна специализация на страната в рамките на социалистическата общност, у нас бяха създадени редица предприятия (преди всичко големи по размер) в отрасли, в които България няма сравнителни предимства на световния пазар, нито собствени ресурси за развитие в мащабите, в които са изградени мощностите. Това са предприятия в химията, металургията, електрониката и други. Естествено е шокът от загубата на източноевропейските пазари и липсата на суровини да са по-силни за тях в сравнение с предприятията от други отрасли.

При равни други условия силата на шока е по-голяма в предприятия от тези отрасли, които произвеждат за по-тесен кръг потребители. Това, от своя страна, обяснява по-слабата сила на шока в текстилната

промишленост в сравнение с електрониката и машиностроенето, независимо, че страната е специализирана и в трите отрасли в рамките на СИВ.

### **Мястото на предприятието в икономиката на страната и пазарната му ориентация.**

Преходът към пазарна икономика промени мястото на отделните предприятия в икономиката на страната, както и пазарната им ориентация. Промяната се отнася най-вече за предприятията, специализирани в рамките на СИВ, които загубиха приоритетното си място, а в някои случаи и монопола в икономиката (електроника, химия, машиностроене). По-голямата сила на шока в тези предприятия се дължи както на загубата на пазарите им, така и на неподготвеността им за действие в пазарни условия (в миналото те работеха при гарантирани пазари, доставки и цени), а така и на премахването на държавната поддръжка за тях. Премахването на субсидиите е специфичен допълнителен шок за предприятията от електрониката. Същевременно използвайки предимствено кредити за разширяване и модернизиране тези предприятия са по-силно повлияни и от високия лихвен процент и съкращаването на вътрешното потребление.

### **Потенциал на управленските кадри.**

Оттеглянето на държавата от икономиката и прехвърлянето на рисковете на реформата изцяло върху предприятията постави успеха на приспособяването им към новите условия в зависимост от мотивацията и потенциала на управленските екипи. Проучването на 15-те предприятия показва, че в преобладаващия брой случаи екипите са съставени от признати професионалисти в съответната област и продължителен стаж в предприятието. В три от случаите директорите на предприятията са на този пост повече от 6 години. В половината от предприятията е направена по една смяна в екипите, а в две -- има няколкократни смени на директорите. Нестабилността на позициите на управленските кадри е причината за липса на ярко изразена мотивация за разработването на активни стратегии за реструктуриране на производството и адаптация към новите условия. Подценената практика на изкупуването на предприятията от мениджърските екипи през изследвания период, както и липсата на реален пазар на мениджърски услуги също е оказало влияние върху тази мотивация.

### **Специфични особености на дейността на фирмата.**

Някои предприятия произвеждат за специфичен род потребители -- болници, училища и други бюджетни организации, чиято

платежеспособност непрекъснато намалява. Това поставя в специфично положение предприятието производител по отношение на вътрешното търсене и реализация на продукцията, срока на разплащанията и необходимостта от временни кредити. Предприятията с малък обем материални запаси по-силно се влияят от пазарното осигуряване на материалите и суровините, фирмите със силна суровинна зависимост понасят допълнително негативните последици от повишаването на валутния курс и увеличените разходи по производството. Предприятията със сезонни доставки на суровини по-силно се влияят от лихвения процент поради необходимостта от кредити.

Общността на голяма част от шоките въздействия върху дейността на предприятията са породили известно **сходство** в оценката на факторите, затрудняващи приспособяването на предприятията към пазарни условия. Най-често повтарящ се в изследваните предприятия фактор, пречатстващ адаптирането към новите условия е недостига на финансови средства и липсата на инвестиции в нови технологии (машиностроене, хранително-вкусова, електротехническа промишленост, фармацевтика, нефтопреработване), породени от загубите на традиционните пазари и високите разходи по производството. В три от изследваните случаи (електроника, винопроизводство, обувна промишленост) качеството на продукцията затруднява пазарното реструктуриране, а в електрониката химическата и нефтопреработването -- остарялата информационна система и необходимостта от нова. Интересен е фактът, че само в един случай (фармацевтична промишленост) сред затрудняващите реструктурирането фактори се посочват неясните права на собственост и произтичащите от това неясни отговорности на менаджерските екипи за бъдещето на фирмата, както и липсата на достатъчно икономическа власт на това равнище да налага решения в управлението.

Почти **еднакви** са оценките на възможностите, които дава реформата за приспособяването на предприятията към новите условия. Те се отнасят преди всичко до формално по-голямата независимост на предприятията при определянето на цените, производствената програма и избора на контрагенти (доставчици и потребители) и при освобождаването на работната сила. В повечето случаи като потенциални се оценяват източниците за ново финансиране. Не се оценяват като големи и възможностите за привличане на чуждестранни инвеститори.

### **3. КРАТКОСРОЧНИ ОТГОВОРИ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА**

#### **3.1. Организационно-управленски структури**

Промените във вътрешната организация на предприятията е едно от основните средства, чрез които те могат да се приспособят към изменените външни условия. При прехода от централно управляваната към пазарна икономика една от основните предпоставки за осъществяването на тези промени в държавните предприятия е повишаването на степента на тяхната самостоятелност от централните управленски органи -- отрасловите министерства. В условията на България възникването на тези предпоставки могат да бъдат свързани преди всичко с промяната на организационната форма на предприятията съобразно изискванията на новия търговски закон и ПМС за децентрализация и демонополизация на държавните предприятия, които бяха приети през първата половина на 1992 г.

Данните от изследването показват, че основната част от предприятията (12 бр.) са променили организационната форма и статута си през 1991 г. Останалите 3 предприятия са преобразувани през следващите години -- едно през 1992г. и две през 1994 г. Това в основни линии съвпада с интензивността на тези процеси в икономиката като цяло. Причините за забавянето на преобразуването на част от предприятията не могат да се търсят в отрасловата им принадлежност, юридическия им статут (АД или ООД) или размера им. Две от предприятията са били части от хоризонтални обединения (винопроизводство и обувна промишленост) а третото е сменило изцяло предмета на дейността си. Следователно забавянето е породено от специфични проблеми или от необходимостта от време за да може централния орган да уточни позицията си по отношение на разкрупяването на хоризонталните монополи в някои от отраслите.

Възможностите за вътрешно реструктуриране на предприятията се определят от първоначалната вътрешна организационно-производствена структура и от характера на производството. Тези възможности са практически равни на нула, когато предприятието е еднозвенно или е с непрекъснат технологически процес. Анализът на изследваните 15 компании от технологична гледна точка показва, че посочените ограничения са най-силни в нефтопреработването, обувното и текстилното производство,

независимо дали става въпрос за многозаводски или еднозаводски предприятия, с няколко технологични линии. Останалите предприятия са с прекъснат технологичен процес на производство -- две от тях са многозаводски (електроника и машиностроене), а останалите са многоцехови предприятия. Основната част от звената обхващат различни етапи от производството, а в три от случаите (мелничарско производство, търговия) това са звена за снабдяване или реализация на продукцията.

Една специфична черта на социалистическите предприятия е наличието в тях на звена, които обслужват социално-битови потребности на заетите лица. Това са обикновено почивни станции, здравни служби, магазини и др. Като изключим някои дребни обекти (бюфет, магазин и др.) само най-големите от изследваните предприятия притежават сравнително пълен комплекс от звена за обслужване на социалните потребности на заетите. Причините за това са няколко. Първо, почивната база в България беше до голяма степен централизирана в профсъюзите. Второ, след разпадането на предишните обединения социалните обекти останаха преди всичко в предприятията, които са били водещи или на чиято територия е било разположено управлението на обединението.

Анализът на данните от изследваните предприятия показва, че възможностите за вътрешно реструктуриране като форма на адаптация не са използвани пълноценно.

В един случай вътрешната структура на предприятието е променена изцяло. Това е свързано с коренна промяна на дейността в резултат от отпадането на производствената дейност и превръщането на предприятието изцяло в търговско. Тази промяна определено е свързана с промените в макро средата и е предизвикана от шоковете в икономиката.

По преценка на мениджърите либерализацията на цените и на външната търговия е направило неефективно производството на малогабаритна техника и дребен стопански инвентар в тяхната фирма. Проблемът при оценката на структурните промени е в това, че те се осъществяват заедно с изменение статута и организационната форма на предприятието по решение на Министерския съвет и съответното отраслово министерство. Следователно това не е реакция единствено и основно от страна на предприятията, а е по-скоро израз на процесите на реструктуриране на отрасъла. В два други случая са посочени данни за ликвидиране на неефективни структурни звена (машиностроене,

фармацевтика). Няма случай на частична продажба на оборудване или на части от предприятието. В още един от случаите част от оборудването е дадено под наем и се водят преговори за продажба на ненужни машини и съоръжения.

Подобно е положението и по отношение на създаването на нови, допълнителни звена. Само в един случай (мелничарска промишленост) е построено ново производствено звено. В други три случая (машиностроене, електротехника, мелничарство) се наблюдава разширяване или създаване на нова мрежа за реализация на продукцията, в т.ч. и представителства в чужбина.

Общо пет са случаите на подобряване на информационната система, в т.ч. създаване на звена за маркетинг (електроника, машиностроене, електротехника, фармацевтика и текстилно производство). Според мениджърите на изследваните предприятия в два от посочените случаи резултатите от промените все още са неясни.

Освен посочените изменения във вътрешната организационно-производствена структура на предприятията в две от тях са направени подобрения в организацията на работа. Те се изразяват в рационализацията на ремонтите (мелничарство) и в подобряване на използването на вторичните суровини (електротехника).

Съществува една област, в която промените са много съществени -- промяната в размера на предприятията от гледна точка на броя на заетите в тях. Те са най-големи във фирмата, която е променила предмета си на дейност. Нейният персонал е намален драстично -- 6-7 пъти и това е обяснимо като се има предвид характера на промяната.

Останалите предприятия могат да бъдат разпределени условно на три групи. В първата група са 4 предприятия с голямо намаление -- заетите в тях са 50-70% от първоначалния брой и са представени компании от подотраслите електроника, машиностроене, фармацевтика и шивашка промишленост.

В другата крайност са трите предприятия от хранително-вкусовата промишленост, при които има увеличение на персонала с 5 до 36%. Най-голямата група предприятия -- 7 бр. са с намаление на персонала с 15-25% и те са представени в трите от изследваните четири групи подотрасли -- машиностроене и електроника, химия и фармацевтика и лека промишленост.

Само част от промените в броя на заетите може да бъде обяснено с вътрешно-структурните промени -- закриване на част от звената или създаване на нови. Към посочените вече случаи на организационно

преструктуриране трябва да се добави и промяната в структурата на работната сила. Тя е регистрирана в едно от предприятията (фармацевтична промишленост) и се изразява в пренасочване на служители от администрацията в производството. Очевидно е, че в останалите случаи, които са преобладаващата част, изменението в броя на заетите се дължи на увеличението/намалението на обема на производството в рамките на съществуващите производствени звена.

Както се вижда от направения анализ промените във вътрешноорганизационната структура на изследваните държавни предприятия са частични, бавят се неоправдано и обхващат само част от компаниите. Всички изброени по-горе промени са осъществени само в 7 от предприятията, докато в мнозинството от тях (8 бр. ) не е предприето нищо за адаптацията им към новите промени на макросредата чрез вътрешноорганизационни промени. Дори там, където има промени, те са частични и недостатъчни. Малко е направено за създаването на нови звена (маркетинг и др.), които би трябвало да съществуват в пазарните условия. Недостатъчно се прави за освобождаването от ненужни машини и съоръжения.

Седемте предприятия с осъществени промени представят и четирите изследвани подотрасъла, включват както ЕАД, така и ЕООД, както големи, така и средни предприятия. Мениджърите притежават необходимата автономност за осъществяването на по-обхватни и дълбоки промени. Съществува и необходимост от тяхното осъществяване. Следователно няма външни фактори, които да предопределят активността, съответно липсата на активност от страна на мениджърите от първата или втората група предприятия. Остава извода, че промените във вътрешната организация и структура на предприятията и приспособяването им към променените външни условия зависи преди всичко от личните и професионални качества на мениджърите и от това дали пред тях съществува перспектива и в бъдеще да участват в управлението на предприятията.

## **3.2. Изменения в мениджмънта**

3.2.1. Фактори или как предприятията сменят директорите си.

От началото на реформата през 90-те държавните предприятия се преобразуват в еднолични акционерни дружества (ЕАД) и дружества с

ограничена отговорност (ЕООД). Назначаването на новите изпълнителни директори и членове на съвети на директори (ЕАД) и управители, а по-късно и контролори (ЕОД) в изследваните предприятия става под въздействието на:

- а) икономическо състояние на предприятието;
- б) профсъюзи;
- в) собственик-държава в лицето на правителството.

В проучваните предприятия с тежко финансово състояние от началото на реформата, рухнали пазари и драстично съкращение на персонала (електротехническа и електронна промишленост, машиностроене), под влиянието на профсъюз „Подкрепа“ се назначават нови управленски екипи. От началото на 90-те години досега тези екипи са относително стабилни.

В други предприятия (нефтепреработвателна промишленост (всяка смяна на правителството води до организационни и персонални изменения в мениджмънта (еднозвенна-двухзвенна -- еднозвенна структура на управление)).

Трета група предприятия (текстилна промишленост, фармацевтична промишленост) не са били в тежко финансово състояние в началото на реформата, но трусовете свързани със смяната на пазарите водят до смяна на ръководството под влияние на „Подкрепа“

Четвърта група предприятия запазват своето ръководство от началото на реформата досега (хранително-вкусово промишленост) или са преобразувани в еднолични дружества едва през 1994 година (лека промишленост).

Така очертаните различни схеми за изменение в управлението на предприятията като отговор към новата икономическа среда показват силно влияние на профсъюз „Подкрепа“. Общата теоретична постановка, че само собственикът може ефективно да определя състава на мениджърите тук получава нюанси.

Профсъюзът се намесва в големите предприятия (електротехническа и електронна промишленост, машиностроене, текстил), където проблемите са най-сложни, но и изградената производствена база е най-богата. Големите съкращения на персонала през 1991-93 година (електронна промишленост, машиностроене) и преобладаващата оценка на мениджърите, че профсъюзите, обслужват не работнически а финансови интереси, сочат че профсъюзите са се нагърбили с несвойствени функции на собственик.



От друга страна обаче, правителството и министерствата изпълняват политически поръчки при назначаването на управленските екипи във възловите отрасли и предприятия (нефтепреработвателна промишленост).

Измененията в мениджмънта на изследваните предприятия имат следните фази:

а) в началото на реформата, когато се сменят управленски елити, принадлежащи към комунистическата номенклатура, под натиска на „Подкрепа“..

б) относителна стабилизация през 1992-94 година, когато някои от предприятията успешно се приспособяват (машиностроене, текстилна промишленост, хранително-вкусова промишленост), други продължават да бъдат в трудно финансово състояние (електротехническа и електронна, фармацевтична).

в) фаза на засилена мениджърска несигурност относно бъдещето си участие в управлението на предприятията (изследваните предприятия в текстилна промишленост, хранително-вкусова промишленост) след влизането на измененията в Закона за трансформация на държавните и общински предприятия (9 юни 1994).

### 3.2.2. Мениджърски състав и възнаграждения

Преобладаващата част и висшестоящите мениджъри имат инженерно образование. Те са с дългогодишен стаж в предприятието, което започват да ръководят и с редки изключения (текстилна промишленост) малък международен опит.

Подобна характеристика имат и новите топ-мениджъри в Полша и Унгария. (Изследване на случаи, Номер P0-04, август, 1992, Университет Лодз, Варшава, Полша) разговори с експерти по проблемите на реформата в Унгария в Хериот-Уот Университет през лятото на 1994 година.)

Системата за възнаграждение на управленския екип в предприятията е променена (нефтепреработвателна промишленост).

В другите индустриални браншове се прилага ПМС 265 от 28.12.1992 година за обвързване на мениджърските възнаграждения с рентабилността на предприятието и средната брутна работна заплата. Диференциацията в заплатите на управляващите и останалите членове на персонала е ниска. Ниското равнище на заплащане води до отлив на висококвалифициран персонал (машиностроене). В някои предприятия са правени опити за създаване на по-силно диференциране в

заплащането на средностоящите мениджъри (фармацевтична промишленост). Тези опити обаче завършват с неуспех поради популистки, уравниловъчни настроения у останалата част от персонала.

### 3.2.3. Мениджърско поведение

Специфичният начин на подбор на мениджърите от началото на реформата и спецификата на техния състав, описани по-горе, определят и някои характерни особености в мениджърското поведение.

Кои са управленските механизми, които принуждават мениджърите към ефективно поведение? В изследваните предприятия известният от теорията конфликт между собственици и мениджъри (теория на посредничеството) приема формата на конфликт между интересите на едноличен собственик -- правителство и мениджърите на дружествата. Известните от смесената икономика механизми за дисциплиниране на мениджърите се проявяват по особен начин или изобщо не съществуват.

Въздействието на капиталовия пазар, мениджърски трудов пазар, пазара за корпоративен контрол като институции, насочени към обуздаване на потенциалния мениджърски опортюнизъм, е нулево. Като възможни управленски механизми за надзор върху мениджърите остават концентрацията на собствеността в едноличния собственик, мениджърското участие в собствеността, съветът на директорите (само за ЕАД), пакетът от мениджърски компенсации. Какво е реалното въздействие на тези механизми?

Едноличния собственик в лицето на правителството в досегашната си политика на прехвърляне на всички рискове от реформата върху предприятията явно показва нерационално поведение. Противно на теорията самият собственик има опортюнистично поведение при ползването на капитала.

Съветът на директорите в едноличните акционерни дружества е друга институция, която би трябвало да защитава интересите държавата собственик. При нерационален собственик обаче, и мениджъри, назначени от профсъюзни лидери, ролята на този съвет е особена. Той трябва да изразява и защитава интересите на собственик, който сам не си защитава интересите. В действията по приспособяването на предприятията не проличава активната роля на съветите на директорите при решаването на проблемите.

Мениджърските компенсации са насочени към обвързване на

мениджърските възнаграждения с рентабилността. Този механизъм за надзор се оказва единственият, оказващ влияние върху мениджърите. Това обаче не са никакви съществени стимули за ефективно ползване на капитала, а по-скоро получаването на „задоволяващи“ възнаграждения на фона на общата икономическа среда на безработица и рискове при излизане извън държавния сектор и откриване на частен бизнес.

В условията на разгледаните управленски механизми личните качества (текстилна промишленост, лека промишленост), браншова специфика (текстилна промишленост, хранително-вкусова промишленост), производствен потенциал под формата на машини и екипировка, съсредоточен в предприятието (машиностроене, електронна промишленост) са фактори, които оказват съществено влияние за успешното приспособяване на предприятията.

В условията на икономическа среда, характеризираща се с много „шумове“ (висока степен на нестабилност) е трудно да се намери с точност влиянието и приносът на личните усилия на мениджърите върху резултатите на предприятията.

Нормалните връзки между мениджърите и така наречените профсъюзи, финансови групировки и политически сили също затрудняват прецизния анализ на успехите и неуспехите в мениджърското поведение.

Определено обаче може да се каже, че постигнатите в някои предприятия успехи в условията на съществуващата неясна структура на собственически права между правителство и мениджъри, не противоречат на теорията на собственическите права, а също внасят някои нови моменти в нея, характерни за необичайната обстановка на преход към пазарната икономика.

На пръв поглед някои предприятия показват поведение на активно приспособяване и без да е решен въпросът за собствеността, дори в условията на сегашната държавна собственост (машиностроене, текстил, хранително-вкусова промишленост, лека промишленост).

Техните мениджъри не посочват отговорности на ръководството относно дългосрочното бъдеще на предприятията и неясните права на собственост в момента като основни ограничаващи фактори за приспособяването на предприятията.

От друга страна, предприятия, които срещат сериозни трудности при приспособяването, посочват като главни задържащи фактори за това на първо място неясните права на собственост (електротехническа промишленост, фармацевтична промишленост), неясните отговорности

на ръководството на предприятието за дългосрочно бъдеще на фирмата (нефтопреработвателна промишленост). Какво е поведението на мениджърите в двете групи предприятия към приватизацията?

А. Успешно приспособяващи се предприятия. В едни от тях мениджърите имат активни стратегии за реструктуриране и приватизиране чрез широко участие на мениджърските екипи в собствеността на предприятията (машиностроене). В други -- въпреки декларираната от мениджърите безпроблемност по отношение на собственическите права и съществуване на изготвени от мениджърите проекти за приватизиране чрез широко участие на персонала в собствеността включването на предприятията в списъка за масова приватизация в средата на 1994г. хвърля тяхното ръководство в паника (текстилна промишленост, хранително-вкусова (. Държавната бюрокрация предлага тези предприятия за масова приватизация без консултации с мениджърите, последните са неприятно изненадани, виждат в действията на държавните чиновници умисъл за облагодетелстване на чужди на предприятията групи на интереси. Мениджърите започват активни действия за излизане от списъка за масова приватизация и приватизиране чрез по-широко участие на мениджърския екип и персонала. В трета група предприятия (лека промишленост) мениджърите все още нямат определени виждания по въпроса за приватизацията.

Б. Предприятия с трудности при приспособяването. В тях основните пречки са неясните права на собственост и неясно бъдеще на управленския екип. В едни от предприятията обаче мениджърите не са предприели действия за създаване на нова система от отговорности чрез приватизиране (електротехническа промишленост, фармацевтична промишленост). Тези предприятия засега не са включени в списъка за масова приватизация и са оставени на себе си (електротехническа промишленост) или на програма за „саниране“ (фармацевтична промишленост). В други предприятия (нефтопреработвателна промишленост) мениджърите са заели изчаквателна позиция относно приватизацията поради браншовата специфика.

Като обобщение може да се разкрият следните типа мениджърско поведение в нетрадиционната преходна среда на реструктуриране и приватизиране на предприятията:

### **1) Шоково реструктуриране и мениджърски инициативи за приватизиране.**

Това са предприятия преживели тежък срив в пазарите в началото

на 90-те, с нови директори, назначени от профсъюз „Подкрепа“, дълготрайни материални активи над милиард лева и голям персонал (4-5 хил. души). Тези предприятия (машиностроене, електронна промишленост) успяват да се приспособят с цената на ликвидация на част от своите производствени звена, драстично съкращаване на част от своите производствени звена, драстично съкращаване на персонала (30-40%) и производството.

В началото на реформата в тези предприятия се подготвят различни проекти за приватизиране с участие на различни групи на интереси, но мениджърите не предприемат конкретни практически действия за приватизация.

Тези предприятия са обременени от стари кредити и след излизането на закона за лошите кредити тяхното финансово състояние рязко се подобрява. Те имат задгранични дружества и бързо възстановяват търговските си представителства в чужбина.

Борбата между различни групи на интереси за участие в приватизирането на тези предприятия продължава. Едно от тях (електронна промишленост) влиза и излиза от списъка на предприятията, предложени за масова приватизация. В другото (машиностроене) мениджърите с подкрепа на заинтересовани чиновници от държавната бюрокрация ще се борят за реструктурирането му в холдинг преди приватизирането.

На този етап в тези предприятия мениджърите вече ясно виждат своето място при приватизирането, без значение дали новоназначените директори в началото на 90-те са тясно свързани с бившите директори от комунистическата номенклатура (електронна промишленост) или не са (машиностроене) новите мениджъри вече виждат финансов източник, който може да застане зад тях при приватизацията. Той е чуждестранен инвеститор (електронна промишленост) или мениджърски собствен и капитал, български финансови групировки (машиностроене). Разбира се деленето между чужд и български капитал на този етап е твърде условно пред вид на създадените смесени фирми с българско и чуждестранно участие със съмнителен произход. Гаранция за силната позиция на мениджърите при техните инициативи за приватизиране е подкрепата от страна на държавната бюрокрация и финансови групировки за реално осъществяване на тези инициативи.

**2) Активно приспособяване и мениджърски инициативи за приватизиране.**

В друга група предприятия (текстилна промишленост, хранително-вкусова промишленост) мениджърите успяват да стабилизират финансовото им състояние чрез откриване на нови пазари за произвежданата продукция в чужбина (текстилна промишленост) или у нас (хранително-вкусова).

Това са предприятия със специфична браншова специфика -- първоешелонни производства на материали за текстилна (вълнени платове) и за храни (брашна). В тези предприятия мениджърите наблягат на краткосрочното приспособяване, макар че имат също така и собствени проекти за приватизиране. Проектите предвиждат приватизиране от страна на мениджърските екипи и персонал на предприятията. По отношение на реалното приватизиране обаче, мениджърското поведение е пасивно.

След изненадващото за самите мениджъри включване на техните предприятия в списъка на предприятията, подлежащи за масова приватизация, мениджърите насочват своите усилия за излизане от този списък. От мениджърска гледна точка усилията им за краткосрочно приспособяване от началото на реформата са били напразни, защото други ще се облагодетелстват, от плодовете на труда им.

В разгледаните предприятия се налага парадоксалният извод, че активното приспособяване на мениджмънта към изискванията на пазарната икономика, финансовото стабилизиране на предприятията в най-трудните първи години на реформата и относително пасивното мениджърско поведение относно приватизирането е в ущърб на мениджърите. Една от причините за това е подценяването от страна на мениджърските екипи на въпроса за собственическите права.

Но съществува и една друга, съществена причина, извън съображенията за ефективно мениджърско поведение по приспособяването. Това е, че в разглежданите предприятия мениджърите нямат силни връзки с държавната бюрокрация и финансовите групировки, които в крайна сметка според закона за приватизация формално и неформално вземат решенията за начина за приватизиране. Шансът за мениджърите без лоби е минимален.

### **3) Успешно приспособяване без мениджърски идеи за приватизиране.**

Това са предприятия, в които мениджърите съсредоточават своите усилия главно в краткосрочна перспектива (лека промишленост, хранително-вкусова промишленост). Те успяват да се приспособят благодарение на лични мениджърски качества (лека промишленост),

браншова специфика (производство на алкохолни напитки) и в рамките на съществуващата производствена база без съществени съкращения на персонала. Тези предприятия засега имат пазарни позиции и финансовото им състояние се стабилизира.

Пасивното мениджърско поведение по отношение на приватизацията обаче, скоро ще създаде конфликти, познати вече от разгледаната по-горе група предприятия. Засега мениджърите нямат свои инициативи за приватизиране, предприятията им не са включени и в списъка за масова инвентаризация.

Диспропорцията между дългосрочно и късосрочно приспособяване няма да е в полза на мениджърите. Мениджърите изчакват поради различни причини. Може да предположим някои от тях: младо, неукрепнало още ръководство (лека промишленост), заетост с текущи проблеми (хранително-вкусова промишленост), неизбистреност по отношение на източниците за финансова подкрепа и липса на изградено лоби в структурите на държавната бюрокрация.

#### **4) Приспособяване с мениджърски очаквания за държавна собственост и контрол.**

Това са група предприятия с особена браншова специфика (нефтепреработвателна промишленост, фармацевтична промишленост). Някои от тях са в структуроопределящ отрасъл на националната икономика (нефтепреработвателна промишленост). Други произвеждат специфични потребителски стоки (лекарства).

В тези предприятия мениджмънтът е насочен основно към решаването на краткосрочните проблеми по разработка на нови продукти, проникване на нови пазари и осигуряване на нови доставчици. От друга страна обаче мениджърите посочват, че главните задържащи фактори за приспособяването на техните предприятия са неясните права на собственост (фармацевтична промишленост) или пък неясните отговорности на ръководството относно дългосрочното бъдеще на предприятието (нефтепреработвателна промишленост).

В тези предприятия мениджърите нямат ясна позиция към приватизацията. Мениджърите считат, че е безсмислено да се изграждат стратегии, при условие че друг икономически субект (министерство, финансови групировки) решава бъдещето на предприятието (фармацевтична промишленост). Другаде честата политическа смяна на ръководството пречи за създаване на чувство на стабилност и дългосрочно мениджърско мислене (нефтепреработвателна

промишленост).

В разглежданите предприятия мениджърските очаквания са, че държавата ще има активна роля в бъдещото реструктуриране (фармацевтична промишленост) или пък в бъдещата структура на собственост. Алтернативата на неясни права на собственост и на неясни отговорности на ръководството за бъдещето на предприятието не е непременно приватизацията, а ясно разпределение на функциите по собственост и контрол между собственик и мениджъри.

### **5) Трудно приспособяване.**

Това са предприятия, които продължават да се борят за своето оцеляване (електротехническа промишленост). В тях за успешното приспособяване към новите пазари се изискват инвестиции и сериозни инвеститори, които обаче липсват на този етап. В такива предприятия особено силно се чувстват и проблемите, свързани с човешкия фактор в производството, носещ стария социалистически манталитет на нехайство и кръшкане. В тези предприятия наличието на посочените трудности до голяма степен обезценяват личните мениджърски усилия и качества.

Като обобщение може да се посочи, че успехите или неуспехите на мениджърите в дадено предприятие до голяма степен зависят от: първо, браншовата специфика и размера на предприятието; второ, връзките с държавната бюрокрация и финансовите групировки; трето, мениджърските усилия, съчетаващи краткосрочните с дългосрочните перспективи в развитието на предприятието.

### **3.3. Обем и структура на производството**

Характерните особености на макроикономическата ситуация в страната за периода 1991-1994г. в най-общи линии са типични и относно обема и структурата на производството. В най-общи линии при изследването на този показател се очертават следните по-важни моменти:

— Състоянието на обема и структурата на производството продължава да бъде усложнено в резултат от непрекъснатото увеличаване на енергоносителите, високия темп на инфлация, покачването на валутните курсове, данъчната политика.

— От обобщаването на анкетите ясно се очертава тенденцията на непълно използване на производствените мощности и сравнително



ниското равнище на производство и реализация.

— Активизирането на частния бизнес в стопанския живот на страната продължава. Освен това се наблюдава известно оживление в процеса на приватизация на държавните предприятия.

— Силно ограничени са разходите за придобиване на материални активи, във всички изследвани от нас предприятия, което от своя страна затруднява адаптирането и стабилизирането на стопанските единици при конкретните икономически условия.

— Недостатъчно е присъствието на предприятията и фирмите на пазарите в страната и чужбина. Разчита се главно на моментните, случайни ситуации при сключване на договорите за реализация на продукцията.

— Повечето от изследваните предприятия се сблъскват с финансови затруднения. До голяма степен техните проблеми са породени от неплатежоспособността на клиентите, както и от недостига и изключително високите цени на материалите.

— В някои производствени звена се отбелязва разрастване на конкуренцията и някои благоприятни промени под влияние на стопанската политика и икономическите условия, определящи дейността им. Все още обаче държавният монопол продължава да бъде традиционна отличителна черта на българската икономика. Редица предприятия и при сегашната икономическа структура владеят монополни позиции и нямат алтернатива.

— В почти всички предприятия, обект на нашето изследване, се осъществява по-нататъшно съкращаване на работната сила и забавяне на процеса на разкриване на нови работни места.

Основните проблеми на производствените единици, които очакват своето решаване, не се изменят съществено през целия наблюдаван от нас период. Преди всичко това са неплатежоспособността на клиентите и финансовите проблеми на предприятията, които са характерни за по-голямата част от изследваните предприятия. Делът на посочилите тези затруднения се запазва сравнително висок през целия период 1991-1994.

Други фирми от промишлеността, като причина за свиване на дейността си, посочват конкуренцията. Преобладава обаче делът на държавните предприятия с явен недостиг на промишлени суровини и материали, както и с отказани поръчки.

Немалък проблем създават високите цени на материалите. Много от клиентите забавят плащанията. Всичко това оказва неблагоприятно

въздействие върху активизирането на производствената дейност на предприятията.

При така посочените затруднения напълно логично държавните предприятия работят далеч под възможностите си, при непълно използване на оборудването. Средното натоварване на мощностите в изследваните от нас предприятия е около 50-60%. Съвсем незначителен е дялът на предприятията, които отчитат използване на мощностите си над 80%.

Неблагоприятната производствена конюнктура и по-малките разходи за дълготрайни материални активи безспорно намаляват възможността на предприятията от държавния сектор за разширяване или реструктуриране на дейността им в съответствие с новите икономически условия.

Предимно поради неосигурени пазари, липса на финансови средства и суровини се е налагало прекъсване на производството в преобладаващата част от изследваните предприятия. В повечето случаи е налице временно спиране на отделни производства. Дялът на окончателно закритите производства е съвсем незначителен -- около 2%. Цялостно спиране на дейността си посочват над 1% от изследваните от нас предприятия в държавния сектор, като в повечето случаи продължителността на прекъсване е била 20 и повече дни. В края на изследвания период обаче, се наблюдава известно намаляване на дела на предприятията с подобни прекъсвания на дейността им.

Тези стопански единици са главно от машиностроенето, електрониката, химическата и хранително-вкусовата промишленост.

С цел стабилизирането си отделни предприятия от държавния сектор трайно утвърдиха ориентацията си към разкриване на нови дейности, преобладаващо -- нови производства и в по-малка степен -- търговия и услуги. Подобна ориентация за повечето производствени звена рефлектира в разкриване на допълнителни нови работни места, което е достатъчно основание за положителна оценка на наблюдаваното явление.

От направените анкети се вижда, че почти всички предприятия, обект на изследване, залагат на търсенето на нови дейности и възможности за нови производствени насоки по пътя на диверсификацията на продуктите в резултат от собствени дизайнерски разработки и нови поръчки от чужбина. Безспорно, в това отношение могат да бъдат посочени достатъчно положителни примери.

При подобна репрезентативност на извадките от предприятия,

която в случая използваме, е много трудно да се даде прецизна оценка за реалното нарастване на производството то и някои показатели могат да ни заблудят. Причините за това са следните.

— Развитието на икономиката през последните години беше съпроводено от необичайни сътресения. Започнатото от края на 1989 г. намаление на производството в държавния сектор продължи и през 1994 г. В сравнение с резкия спад в края на 1991 г. -- началото на 1992 г. обаче, през втората половина на 1993 г. се наблюдава известно затихване на процеса на свиване на производството и признаци на оживление в някои отрасли през втората половина на 1994 г.

— Изводите за белези на оживление на производството главно в промишлеността в края на 1993 г. -- началото на 1994 г. се базират на по-добрите икономически резултати спрямо предходната 1993 г. или базисната 1991 г. Трябва да се има предвид обаче, че след няколкогодишно свиване на производството тази база за сравнение е на твърде ниско равнище. В този смисъл оптимизмът на оценките трябва да бъде достатъчно умерен.

— факт е, че продължава да расте броят на предприятията, които постепенно се приспособяват към условията на пазарното стопанство и увеличават обема на продажбите си. В анкетните карти повече от половината от изследваните предприятия посочват например не спадане, а напротив -- трайно увеличаване на продажбите си. В случая отново изводите не бива да са прибързани, защото ръстът в обема на продажбите в стойностно изражение обикновено се дължи на нарастването на цените и продуктовото реструктуриране на произведената продукция. Същевременно обаче, реалният физически обем на производството е съкратен. В този смисъл оценката за стопанско оживление и активизиране на предприятията не може да бъде окончателна. Безспорно е обаче постепенното затихване на спада на производството.

### **3.4. Пазари, цени, продажби**

Производствената ситуация е непосредствено свързана с трудностите по намиране на пазари за реализация. Разпадането на СИВ и загубата на няколко европейски пазари, където повечето от българските предприятия имаха тясна специализация и свой гарантиран дял оказва пагубно въздействие върху тях. Загубени бяха редица преференции. Продукцията на много от нашите предприятия се оказва

неконкурентоспособна на международния пазар. Либералният външнотърговски режим изправи нашите фирми неподготвени за конкурентната борба с реномирани, утвърдени на западноевропейския пазар марки, за прекия сблъсък с повишените изисквания за качество и надеждност на продукцията. От анкетните карти явно проличава намаляването на износа на машиностроителната продукция и промишлените потребителски стоки.

Резерви за нарастване на износа се разкриват главно относно химическите продукти. Катастрофална за българския износ е 1993 г., когато внезапно и много силно намаля износа на стоки от хранително-вкусовата промишленост. Въпреки репрезентативността на извадката от предприятия, която изследваме, имаме основание да направим извод, че от края на 1993 г. не се наблюдава никакъв, дори и минимален положителен прираст на износа по която и да е било от окрупнените стокови групи.

Тенденция, която заслужава специално внимание и положителна оценка е по-голямата независимост на предприятията при определяне насоките на тяхната пазарна политика. Външнотърговският стокооборот например вече не се осъществява строго централизирано чрез външноикономическите централи. Повечето предприятия имат амбицията самостоятелно да сключват преки контракти с доставчиците и клиентите си.

Повечето фирми провеждат напълно самостоятелна вътрешно- и външноикономическа политика. Някои предприятия все още твърде плахо, но затова пък вече успешно правят опити за проникване на западноевропейския пазар. Очертава се пренасочване на износа към нови пазари -- главно в Близкия Изток и латинска Америка.

На вътрешния пазар нови клиенти се търсят в лицето на дребните частни производители и търговци. В тази сфера проблемите са не по-малко сериозни. Рязкото свиване на вътрешното търсене и променената структура на общия доход на домакинствата оказват силно негативно въздействие върху нашите производители.

Друг е въпросът за нелоялната конкуренция от вноса на евтини, нискокачествени продукти главно от Турция и Сирия, които изместват продукцията на българските предприятия.

При новите условия, като непривична форма на търговски взаимоотношения, в някои предприятия се прилагат бартерни сделки. Срещу износа от страна на българските предприятия някои търговски

партньори, главно от бившия СССР, предлагат стокови еквиваленти (П-07, П-08).

Заедно с трудностите пред фирмите се очертават и някои нови възможности. Преди всичко се разширява тяхната самостоятелност при определянето на цените. Министерският съвет определя централизирано предложените цени на основните горива -- бензин, дизелово гориво, пропан-бутан. Централно се наблюдават и цените на някои жизнено важни хранителни продукти. Всички останали цени се определят на равнище предприятие и се актуализират в определен период от време.

От гореизложения анализ става ясно, че през наблюдавания период в сферата на пазарите, цените и продажбите проблемите са изключително сериозни. Симптомите за това са:

— Ускорено намаляване на общите обеми на износа и вноса.

— Намаляване на износа и вноса по всички стокови групи. Отсъстват забележими тенденции към стоково реструктуриране с оглед приспособяването към потребностите на новите пазари за реализация на экспортната продукция на нашите фирми.

— Силно намаляване на вноса. Рязкото повишаване на курса на долара в началото на годината беше съпроводено с надежди чрез него да се стимулира нарастването на износа. Осъществява се обаче само обратното следствие -- рязко спадна вносът. И това е съвсем обяснимо, защото високият курс на конвертируемата валута сам по себе си не е в състояние да увеличи нейния приток към страната, за да се набавят необходимите средства за покупки на международния пазар. А външното кредитиране на платежния баланс не може да бъде нито достатъчно за покриването на дефицита в търговския, нито твърде дълготрайно.

Ясно е, че проблемите в областта на пазарите и продажбите могат да се преодолеят единствено въз основа на преодоляване спада на износа. Натрупаният опит от последните четири години следователно показва, че постигането на обрат в динамиката на износа изисква много внимателно да се прецени коя е най-подходящата регионална структура на износа в националната икономика и как да се формира неговата стокова структура, за да се осъществи успешен достъп до новите пазари.

## **4. ДЪЛГОСРОЧНИ ОТГОВОРИ**

### **4.1. Приватизация**

Извършеният анализ на отговорите свързани с приватизацията в 14 Case studies изцяло потвърди направената макроикономическа 1 на поведението на предприятията по този проблем.

От 14 -те случая само три посочват наличието на приватизационни проекти. Останалите отговори варират от „нямаме представа“, „чакаме инициатива от агенцията“ до „страх, че ще си загубим местата като директори при новите собственици“. Тази пасивност отразява точно главните особености на поведението им по този проблем -- изчакване, „кърпене“ на положението. Същевременно, част от тях се виждат като спасители за предприятията в тежките времена, открито заявяват, че ги устройва положението в момента и не са заслужили „такава награда“ да бъдат приватизирани.

Последното е особено характерно за групата от четири предприятия, които са в списъка за масова приватизация. Освен отрицателната оценка, че са включени в списъка „тайнствено“, „странно“ и изненадващо те са на мнение, че това ще разруши предприятията и търсят начин за предотвратяването му.

Фактически 2 от 3-те случая които потвърждават наличието на приватизационни проекти са такива, които са попаднали в списъка за масова приватизация и се мъчат да се отскубнат от него, чрез откриване на пазарна.

В единия случай след провеждане на Общо събрание са успели и са постигнали откриване на процедура за пазарна приватизация, но отказват да огласят конкретни проекти. В другия където все още не са постигнали резултат, предлагат вариант, при който съществуващия холдинг да започне да се приватизира от дъщерните предприятия, чрез менаджерско участие достигашо до 51%. Останалите 49% да останат в патримониума на държавата, която да продължи да ги ръководи чрез сега съществуващия холдинг-майка, който да остане сто процента държавен.

И в двата случая е характерно, че проектите са засечени от вторите интервюта, а при първите отговорите са били отрицателни.

Третият случай на обявен приватизационен проект е свързан със

започналата процедура за приватизация и проектът е добил гласност. Характерно за него е също наблягането на менаджерската приватизация, той се основава на допускането да се закупят преференциални акции до 20% от активите и предвижда да се осигури кредитиране на менаджерите до закупуване на 51%, при условие че държавата ще запази собствеността си върху останалия дял и ще го предложи отново на формирания инициативен комитет с разсрочено плащане. Този случай е интересен и с отказа да се търсят чужди инвеститори при положение, че предприятието е в отрасъл, за който съществува заявен чужд интерес.

Подобно явление се наблюдава и в друга анкета, където менаджерите заявяват, че нямат планове за приватизация, а същото предприятие фигурира в списък публикуван от специализирано икономическо издание списък на предприятията, за които има проявен чуждестранен интерес.

Тези факти потвърждават извода, че декларираната липса на приватизационни проекти произтича от тактиката на протакане и изчакване, а не от липса на интерес в приватизацията.

Друго явление е страхът от чужда намеса и особено на чуждестранни инвеститори, който бе констатиран в множество анкети, още в началото на реформата.

В една от анкетите се заявява, че работниците биха взели акции на малка стойност само за да гарантират работните си места, което е проява на също така подчертаната липса на инвестиционна култура и ясна представа за пазарните механизми.

Обобщено, изследваните случаи показваха инертност по отношение на приватизацията, страх на менаджери и работещи, че ще си загубят местата. Тази инертност се изрази в протакане, отлагане, доколкото е възможно на процеса, а когато това стане невъзможно, стремеж към ограничаване на лицата, които ще приватизират до кръга на непосредствено заетите в предприятието.

В същото време масовата приватизация се възприема, като враждебен процес, който ще ги подхвърли на неочаквани рискове. Макар и негативна, реакцията срещу последната има цялостен положителен ефект, тъй като тласка предприятията към отиване към пазарна приватизация.

Този процес обаче не може да се счита за удовлетворителен, тъй като усилията често се ограничават само до излизане от списъка за масовата приватизация, без да се правят понататъшни проекти.

Като цяло това поведение е обусловено, както от съществуващата практика на косвена държавна помощ, главно чрез освобождаване от задълженията и продължаване на неефективното кредитиране от страна на също така държавните банки, така и от несъвършенствата на приватизационния модел, който постави дилемата или/или, за пазарна/масова приватизация и лиши ръководствата на предприятията от надеждни гаранции за техните интереси при приватизацията.

От друга страна ниското ниво на развитие на пазарните механизми, като цяло води до противопоставяне на разделянето на собствеността от менаджмента.

На фона на цялостното пасивно поведение на персонала застрашен от високото ниво на безработица, ниските изисквания на кредитори и доставчици (държавни предприятия и банки) слабата реакция на пазара, който приема непрекъснатото повишаване на цените и не поставя изискване за оптимизиране на печалбите, чрез обем на реализацията (което пък е обусловено от ниското ниво на конкуренция), на фона на всичко това, държавната собственост все още се явява спасително тихо пристанище за много от предприятията, които трудно се адаптират в условията на пазара.

## **4.2. Стратегии на предприятията**

Запитан за дългосрочната стратегия на предприятието и дори за средносрочните цели през следващите три години един от мениджърите в изследваните предприятия отговори с въпрос : „Кой може да знае в тази държава?“

Този мениджърски скептицизъм е разбираем в условията на висока несигурност в заобикалящата среда на предприятия на този етап. Примери за това са неочакваното за мениджърите включване на техните предприятия в списъка за масова приватизация (текстилна промишленост, хранително-вкусова промишленост). Други примери са посочването от мениджърите на неясните права на собственост и неясни отговори на ръководството относно дългосрочното бъдеще на предприятията като главни задържащи фактори за приспособяването на техните предприятия (нефтепреработвателна промишленост, електротехническа промишленост, фармацевтична промишленост). Тази обстановка на необичайна несигурност определя спецификата в дългосрочното управление на предприятията. В тази среда, характеризираща се с висока степен на „шумове“ могат да се открият



различни модели на развитие в приоритетите на предприятията.

### **1) Оцеляване – реструктуриране – приватизиране – растеж.**

Това са предприятия, претърпели тежки сривове в пазарите в началото на реформата през 90-те (машиностроене, електронна промишленост). Тяхна първоначална цел е била оцеляване в новите условия. След реструктуриране -- продуктово, пазарно, съкращаване на персонала и производството, решаване на проблемите с лошите кредити и организационно реструктуриране предприятията са готови за приватизиране. Едва след приватизирането мениджърите очакват, че стратегията може да се смени с растеж. Приватизацията трябва да реши главните проблеми на дългосрочното приспособяване -- недостига на финансови средства и липсата на инвестиции в нови технологии. Пътищата за постигане на растеж са индивидуални за различните предприятия. Така например за едно от предприятията (машиностроене) това трябва да стане чрез разработка на нови продукти и проникване на нови пазари, намиране на чужди партньори. Друга дългосрочна цел на предприятието е и поддържане на заетостта. Интересно е да се отбележи, че максимизирането на печалбата засега не стои като стратегическа цел пред предприятието. По-важен приоритет е поддържане на ниски цени макар и ниска рентабилност (1-5%).

### **2) Оцеляване – реструктуриране и растеж.**

Това са предприятия, в които първоначалната борба за оцеляване чрез търсене на нови източници на ресурси и на нови пазари се заменя в средносрочна перспектива от следващите три години с реструктуриране и растеж (лека промишленост). Тук се залага на развитие на съвместни предприятия с чуждестранни партньори. Друг приоритет наред с растежа е максимизирането на печалбата.

В този модел на еволюция в целите на предприятията прави впечатление липсата на приватизиране като необходимо условие за растеж. Причините за това са различни. Едни са свързани с доброто финансово състояние на предприятията от този род. Други причини могат да се търсят в недооценяването на въпроса за собственическите права от страна на мениджърите. Трети причини, както в изследваното предприятие, могат да се открият в неясните мениджърски виждания по отношение на връзката „собственически права -- отговорности на ръководството -- финансови средства“.

### **3) Оцеляване – реструктуриране.**

Тока са предприятия, които успешно се приспособяват към новите условия след шоковете от началото на реформата (тежката промишленост). Мениджърите са скептични оттоку» възможността сами да определят дългосрочните стратегии на техните предприятия.

Ако не като дългосрочни, то като постоянни цели са разработката на нови продукти, проникване на нови пазари, стабилизация и разширяване на пазарния дял, както и намиране на нови партньори в чужбина за коопериране и продажба на произвежданата продукция. Друга цел освен разгледаната маркетингизация е и поддържането на заетостта.

В изследваното предприятие поддържането на заетостта се разглежда като стратегия към постигане на максимално уплътняване на работното време и нарастване на производството при запазване на същата численост на персонала. Според мениджърите това ще бъде дълъг процес, както и проникването на нови пазари и стабилизирането на завоюваните пазари ще бъде постоянен и дълъг процес.

### **4) Поддържане на сегашното състояние.**

Това са предприятия, в които като досегашна стратегия от началото на реформата, краткосрочна едногодишна и средносрочна тригодишна стратегия е запазване на сегашното състояние на предприятието. Това е характерно за предприятия с особена браншова специфика (например хранително-вкусова промишленост, производство на брашна).

В тях естеството на произвежданата продукция (в случая на изследващото предприятие брашното като наблюдавана от правителството балансова натура) гарантира липса на тежките шокове от началото на реформата, характерни за повечето предприятия.

Тези предприятия имат успешно приспособяване от началото на реформата, което се дължи главно на съхраняване на силните позиции на вътрешния пазар, а не толкова на нови управленски структури или реструктуриране и осигуряване на нови ресурси.

### **5) Оцеляване**

Стратегия за оцеляване през следващите три години имат предприятия от различни браншове, но с общи проблеми (нефтопреработвателна промишленост, електротехническа промишленост, фармацевтична промишленост).

Типично за този род предприятия са силните шокове от началото на реформата -- загубата на пазари, тежкото финансово състояние, загубата на доставчици, с които предприятията продължават и досега да се борят.

В различните браншове обаче, има специфични моменти в запазването на стратегията за оцеляване.

В едни от тях (електротехническа промишленост) в началото на реформата, през следващата година, и в средносрочна перспектива, през следващите три години, основната цел на предприятието е оцеляването. Няма съществени промени в целите на предприятието в близко бъдеще, защото мениджърите не виждат съществени положителни промени в дейността на предприятието. Предприемат се мерки за нагаждане към новите доставчици и производството на нови изделия, които обаче са краткосрочни и не могат да решат качествено проблемите на предприятието.

Необходимостта от инвестиции в нови технологии не може да се реши на настоящия етап, поради липсата на сериозни инвеститори. В дългосрочна перспектива мениджърите виждат необходимите стратегии в управлението, насочени към инвестиции в нови технологии, запазване на заетостта и осигуряване на ликвидност. Но засега предприятието остава в руслото на продължително приспособяване към новите условия без качествена промяна в собственическите права и инвестициите.

В други предприятия (фармацевтична промишленост) от началото на реформата досега и в следващата година основната цел е оцеляване. Мениджментът е насочен и ще бъде насочван към краткосрочно приспособяване, защото според мениджърите е безсмислено да се съставят стратегии без съществуването на реални ресурси и когато други -- министерство, групи на интереси, решават бъдещето на предприятието. Предприятието засега трябва да бъде „санирано“ от държавата.

Докато чакат конкретните действия на държавните чиновници, мениджърите имат краткосрочни стратегии, насочени към осигуряване на ресурси, поддържане на заетостта и предотвратяване на банкрут, като последният не заплашва непосредствено предприятието, но все пак още не е избягнат. Според мениджърите главната стратегия през следващите три години и в по-дългосрочен план трябва да бъде разработка на нови продукти и проникване на нови пазари.

В трети предприятия (нефтепреработвателна промишленост) тежките шокове от началото на реформата поставят като най-важна цел оцеляването на предприятията. Тази цел се запазва и през 1994 г. и през следващата година и през много по-дълъг период, поради неблагоприятната икономическа среда. Проблемите със суровинните

ресурси, с пазарите и финансовата състояние се запазват. Въпреки тези неблагоприятни тенденции изследваното предприятие прави опити за приспособяване досега и ще започне реструктуриране на производството през следващите три години. От началото на реформата досега усилията са насочени към осигуряване на ресурси за преработка и подобряване на ликвидността на готовата продукция. В краткосрочна перспектива на следващата година приоритетите са към осигуряването на суровини и пазари и посрещането на задълженията към банките. В средносрочна перспектива на следващите три години приоритетите в търсене на доставчици и пазари се запазват, но мениджърите посочват и възникването на нова цел. Това е максимизирането на печалбата с цел инвестиции в нови технологии със собствени средства, тъй като съществуващите производствени мощности са остарели.

### **4.3. Инвестиции и производствена структура**

На този етап на приспособяване на предприятията инвестициите са незначителни. Причините за това са няколко.

Всички предприятия работят с непълно натоварване на производствените мощности, като средното използване на производствения потенциал е около 50-60%. Като първостепенна задача излиза по-ефективното натоварване на дадените производствени средства (текстилна промишленост, фармацевтична промишленост).

В други предприятия има остра нужда от инвестиции в нови технологии за завоюване на нови пазари (електротехническа промишленост, машиностроене). Тези предприятия обаче се сблъскват с липсата на собствени финансови средства за инвестиране и високите лихвени проценти по инвестиционните кредити на българските банки. Предприятията обаче не търсят източници за финансиране от чужбина (чуждестранни банки).

В конкретните случаи няма и активни преговори с чуждестранни инвеститори за приватизация. Проблемите по-скоро се решават чрез организационно реструктуриране -- създаване на холдинг с цел акумулиране на собствени финансови средства (машиностроене) или усвояването на нови изделия в рамките на наличното оборудване, което обаче е само временна мярка (електротехническа промишленост).

Казано накратко, липсата на инвестиции в нови технологии на този етап забавя капиталовото и продуктовото реструктуриране и пазарното приспособяване в дългосрочна перспектива. Освен недостига

на финансови средства друга причина са и неясните отговорности на мениджърите относно дългосрочното бъдеще на предприятията. Затова може да се очаква, че в някои от посочените по-горе отрасли (електротехническа промишленост, машиностроене) приватизацията трябва да реши националните проблеми.

На изследвания етап на приспособяване предприятията са намалили обема на своето производство спрямо началото на реформата през 1990 г. Те посрещат изискванията на новите пазари главно чрез реструктуриране на производството в рамките на съществуващото оборудване. Методите за постигане на успех по този начин са различни: ликвидация на цели заводи, продажба или даване под наем на налично оборудване, пренастройване на съществуващите методи към нови изделия (електроника, машиностроене). В други предприятия продуктово реструктуриране е ненужно, поради браншовата специфика (производство на брашна, хранително-вкусова промишленост). В трета група предприятия акцентът се поставя върху разширяване на асортиментната структура на продукцията чрез по-ефективно използване на наличното оборудване, наличния персонал и звената за научно-развойна дейност (текстил, фармацевтика).

## **III. ИЗСЛЕДВАНИЯ НА ОТДЕЛНИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **1. ЕЛЕКТРОНИКА: ПРЕСТРУКТУРИРАНЕ С ЦЕНАТА НА ОГРОМНО СЪКРАЩАВАНЕ НА ПЕРСОНАЛА**

**2.**

### **3. Състояние на отрасъла**

През 1993 г. българската електротехническа и електронна промишленост има 5,9 от промишлената продукция произвеждана в страната. В тази индустрия за същата година са заети около 10% души от общия индустриален персонал. Този сектор е в дълбока криза от началото на реформата през 90-те. През 1993 г. година обемът на произведената продукция е намалял с 61,6% спрямо 1990 г. Свивът се дължи на колапса на пазарите на страните от бившия СИВ, както и на проблемите свързани с осигуряването на нови доставчици на материали. (В структурата на разходите за дейността на предприятията от електротехническата и електронната промишленост разходите за материали са около 60% от общите разходи за 1993 г.).

Последните данни за този сектор са за деветмесечието на 1994 г. През този период спадът на производството все още продължава. Промислената продукция се е намалила с 12% спрямо същия период на 1993 г. Средното натоварване на мощностите към 1 октомври 1994 г. е 52% (за 1993 г. цифрата е 51%).

### **4. Характеристика на „П-01“**

П-01 държавна компания произвежда три основни продуктови групи: дискови устройства, технологично оборудване и стоки за бита. Мениджърите нямат информация за относителния дял в продажбите на всяка от тези продуктови **групи** (не е събирана досега такава информация).

П-01 държавна компания се състои от 26 съставни **предприятия**. Всички те се намират на територията на града, **в** който е разположено

управленското звено на компанията.

П-01 може да се определи като „голяма фирма“ по стандарта, класифициращ компаниите с персонал над 1000 души като „големи фирми“. Броят на заетите към 31 декември 1990 година е 6966, към края на 1991 г. е 5088, а към края на 1992 -- 4015 души.

Обемът на продажбите за 1990 г. е несъпоставим с този през следващите две години, защото през 1990-та П-01 е все още държавна фирма е поделения извън града, в който е разположено управленското звено на компанията.

За 1991 г. обемът на продажбите е 430974 х. лв., за 1992 -- 663 480 х. лв. За разглеждания период физическият обем на производството е съкратен, а ръстът на продажбите се дължи главно на нарастване на цените и продуктово реструктуриране в произвежданата продукция.

П-01 държавна компания е основана през 1968 г. с акт на Министерския съвет. Първоначален собственик е държавата (правителството). Надзор над компанията осъществява Министерството на промишлеността.

Сегашната собственост на П-01 е държавна. Компанията е еднолично акционерно дружество т.е. акционерно дружество със сто процента държавно участие, от 1.11.1991 г. Наскоро статутът на собствеността не е променян. Мениджърите нямат информация дали се извършват промени в собствеността в момента, дали ще се приватизира компанията и как ще се приватизира.

### 1.2.1. Шокове причинени от реформата

От началото на реформите през 90-те най-важното външно въздействие (шок) върху фирмата е разпадането на пазара на СИВ. На този пазар П-01 има тясна специализация и свой гарантиран дял, определен от споразумения между източноевропейските страни до края на 1989 г. Изпълнението на заплануваните споразумения се е подсигурявало от приоритетно държавно подпомагане в областта на инвестиции, кредити и ресурсно обезпечаване. С разрушаването на пазара на СИВ обаче рухва и приоритетното място на П-01 в българската икономика.

Верижната реакция на шоковете тръгва от разпадането на връзките в СИВ преминава през изгубването на преференциите за П-01, осигурявани от държавата и стига до липсата на пазари, на които

досегашната продукция на компанията да е конкурентноспособна.

През първия етап на реформата най-голям шок върху компанията предизвикват следните изменения:

4.4. Разпадането на СИВ

4.5. Премахването на субсидиите

4.6. Промените в условията на заетост -- работни заплати и уволнения.

Последният шок е следствие от липсата на пазари. Той се изразява в дългосрочни проблеми в заплащането на зетия персонал и уволнения на близо 40 на сто от зетите за периода 1990-1992 г.

Според мениджърите промяната в правата на собственост (занижен министерски надзор, промяна в собствеността, засилена автономност или промяна в ръководството) нямат характер на съществени шокове за предприятието.

Разгледаните по-горе шокове пораждаат множество проблеми пред компанията. Според мениджърите проблемите от началото на реформата и за последните шест месеца са едни и същи.

Главният проблем е загубата на пазари.

Други приоритетни проблеми са по-високите разходи на ресурси и в частност -- по-високите разходи на труд, необходимостта от повишаване на качеството на продукцията, липса на инвестиции в нови технологии.

Като съществен проблем се посочва и необходимостта от смяна на информационните системи -- главно в областта на маркетинга и счетоводството.

За отбелязване е, че не възникват сериозни проблеми, свързани с капиталното оборудване и работната сила, които са на високо равнище. Не възникват проблеми, свързани и с необходимостта от промяна в обема на запасите.

### **1.3. Краткосрочни отговори**

#### 1.3.1. Изменения в мениджмънта

Настоящата организационна структура е акционерно дружество с 26 поделения. Мениджърите могат да представят организационна и управленска схема на компанията.

П-04 има едностепенна система на управление по Търговския^ закон и се управлява от Съвет на директори. Неговият състав е бил променен преди 8 месеца. Промените са направени по съображения на



министъра на промишлеността. **За** конкретното съдържание на тези съображения най-точен отговор би дал министърът според мениджърите.

Процедурата по съставяне на съвета на директорите се извършва на основание заповед на министъра на промишлеността. Отговорностите на съвета са регламентирани съгласно изискванията на Търговския закон.

П-01 има дивизионна организационна структура: едното звено е насочено към производство на дискови устройства и компоненти, а другото към електромеханични устройства, екипировка и обслужване. Висшите ръководни кадри на компанията са изпълнителният директор и директорите на двата дивизиона. Компанията няма директор по финансовите въпроси и директор по маркетинга.

Изпълнителният директор има инженерна специалност получена в България. Издигнат е от средите, които са вътре в компанията. Има международен опит.

Директорът на единия дивизион е издигнат отвътре. Той е инженер и е завършил образованието си в България.

Директорът на другия дивизион е също инженер по образование. Той е получил специалността си в чужбина. Издигнат е на поста си на директор отвътре.

Напоследък в П-01 има промени в ръководните кадри. То е свързано с новата управленска структура на компанията и възникването на двете нови длъжности на двамата директори -- заместници на изпълнителния директор.

Системата на възнаграждение на ръководните кадри наскоро не е променяна. Излизането на ПМС 265 от 28.12.1992 г. не се отразява съществено за компанията поради тежкото ѝ финансово състояние. Възнагражденията на ръководните кадри се доближават по равнище до тези на останалия персонал.

### 1.3.2. Организационна структура и структура на управление

Шокът, предизвикан от рухването на пазара на СИВ води компанията до търсене на проекти за създаване на продукти за излаз на западния пазар. В ход е реструктурирането на компанията. С приоритет е продуктовото реструктуриране на П-01. Всяко от 26-те подразделения на акционерното дружество реструктурира своето производство към продукцията, която да има реален пазар.

В ход е също и организационното и технологично

преструктуриране, но тяхната главна цел е продуктовото преструктуриране. Производството на дадения продукт определя организационната структура, а не обратното.

Реформата от началото на 90-те години поражда не само шокове и проблеми пред компанията, но и някакви нови положителни възможности за действие. Според мениджърите тези възможности обаче са много малко.. Най-значимите от тях са: достъп до нови пазари и по-голяма независимост при определяне на цени, смяна на произвеждания продукт, смяна на пазарите. Достъпът до нови пазари обаче засега е само потенциален. Същото се отнася и за вземането на решения за инвестиции. Освобождаването на работна сила също се посочва като възможност при новите условия, но то е свързано с ограничаващото въздействие на профсъюзите.

В преходния период компанията не среща положителни възможности, свързани с достъп до нови ресурси и източници на ново финансиране. Достъпът до чужди инвеститори засега също не се определя като значима възможност за фирмата, но търсенето на такива инвеститори е активно.

### 1.3.3. Пазари, продажби, производство

На разгледаните по-горе проблеми П-01 компания реагира в различни направления на своята стопанска дейност.

- ✓ В областта на производството се наблюдава съкращаване на обема му. Досега и занапред ще се увеличава диверсификацията на производството и има стремеж към подобряване на качеството на продукцията. Цените на продукцията са съобразени до равнището на световните цени. В компанията се провежда дейност по продуктовото преструктуриране в отделните 26 поделения.
- ✓ В областта на финансирането са увеличени заемите от банките. Вземат се заеми дори и за изплащане на заплати.
- ✓ В областта на използването на производствените средства според мениджърите трудно може да се установи дали са се намалили разходите на труд за единица продукция, поради нарастването на заплатите, свързано с инфлацията и големият брой уволнения.

Малка част от оборудването е дадена под наем. В процес е договаряне за продаване на част от дълготрайните материални активи, които към момента все още не са намалени.

- ✓ В областта на доставчиците -- вече са намерени нови доставчици от страната и чужбина. Тези доставчици не са свързани със

създаването на нови дружества.

- ✓ Търсят се пазари, но намерените купувачи още не са достатъчни. Прави се технологичен трансфер главно на лицензни, а не на патенти.
- ✓ Преструктурирането на организационната и управленската структура се разглежда като резултат от продуктовото преструктуриране на фирмата. Компанията има нова организационна структура. Тя не е приватизирана и няма ясни планове за приватизирането и според мениджърите. Съществена реакция на П-01 е засилените преговори с чужди партньори за инвестиции и създаване на смесени предприятия.

В процес е преструктурирането на информационните системи на счетоводството и маркетинг.

Всички тези реакции според мениджърите са се извършвали съвкупно и в единство една с друга. Някои от тях вече са осъществени -- като съкращаване на производството и повишаване на цените.

Основните реакции на компанията към приспособяване в новите условия са в процес -- преговори с чужди инвеститори, търсене на пазари, диверсификация на производството, продажба на ненужни фондове, подобряване на информационната система.

Според мениджърите е трудно и неплодотворно да се класират една под друга отделните реакции на компанията според тяхната важност. Всички те действат комплексно, насочени към създаване на конкурентноспособност на компанията на международния пазар.

факторите, ограничаващи приспособяването на компанията може да се подредят според степента на значението им за П-01.

Основен ограничаващ фактор е недостигът на финансови средства.

Втори по значение след него са бариерите пред преструктурирането на капитала.

Съществени ограничаващи фактори са синдикалната намеса, свързана с преструктурирането (намаляването) на работната сила.

Мениджърите от компанията постоянно търсят съдействие за решаването на проблемите по приспособяването на фирмата. Някои от техните инициативи са насочени към вътрешни източници. Например може да се посочат следните инициативи на държавната компания:

- ✓ По проблема за привличане на чуждестранни инвеститори чрез създаването на гаранции за ноу-хау, износ на печалба, данъчни облекчения и пр. П-01 се обръща към правителството за създаване

на свободна безмитна зона на територията на компанията, а по-късно на територията на града, който е важен производствен, а не само търговски център.

- ✓ По проблема за продуктовото реструктуриране. Компанията кандидатства с проекти пред Министерството на индустрията и технологиите за отпускане на средства от „фонд за реструктуриране“.
- ✓ По проблема за финансирането. П-01 кандидатства пред банки чрез министерството за гаранции като собственик при отпускането на кредити.

В процес на търсене са и външни източници за съдействие при решаване на проблемите. Основният проблем тук е липсата на гаранции за възможните външни инвеститори, дори при осигуряване само на оборотен капитал.

#### **1.4. Дългосрочни отговори на предприетието**

Основната цел на компанията от началото на реформата е оцеляването. За следващата година като приоритетна цел се посочва запазване на „сегашното състояние. Едва в перспективата на следващите три години като основна цел е отбелязана растежът, реструктурирането и маркетизацията на компанията.

Според мениджърите целите и приоритетите на фирмата се променят и определят съобразно общото икономическо състояние на страната. В началото след острия удар от първите шокове задачата е била компанията просто да издържи и оживее. На настоящия етап след макроикономическите стъпки за финансова стабилизация задачата на фирмата е да съхрани някои от постиженията си през досегашния преход. Едва след реструктурирането вътре във фирмата се очаква начало на растеж и завоюване на пазарни позиции, което е и свързано с общата правителствена политика към реструктуриране на икономиката.

Предотвратяването на банкрут никога не е стояло като актуална задача в дейността на компанията.

На настоящия етап основна стратегия е проникването на нови пазари, осигуряване на ресурси и поддържане на заетостта. На този етап максимизирането на печалбата не е стратегическа цел.

Като цели със краткосрочно и дългосрочно значение са разработка на нови продукти, увеличаване на пазарния дял, намиране на чужди

партньори и инвестиции в нови технологии.

Едва през следващите три години и по-нататък максимизирането на печалбите може да се счита за приоритетна стратегия на компанията.

#### 1.4.1. Управление на предприятието. Изменения в собствеността

В П-01 държавна компания за мениджърите въпросът за структурата на собственическите права остава на заден план. Според тях промяната в правата на собственост от началото на реформата през 90-те (занижен министерски надзор, промяна в собствеността, засилена автономност, промяна в ръководството) няма характер на шок за предприятието. Възможността за неяснота в правата на собственост не е задържащ фактор, ограничаващ приспособяването на предприятието. Мениджърите нямат информация за промени в собствеността в момента.

Като основен шок в П-01 се посочва не промяната в правата на собственост от началото на реформата, а рухването на пазара на СИВ и премахването на субсидиите. Основен проблем е загубата на пазари. Основен фактор, ограничаващ ответните реакции на компанията не са неясните права на собственост, а недостигът на финансови средства, необходими за реструктурирането на капитала. За основни ответни реакции са посочени различни видове икономически действия, но не и реструктурирането в правата на собственост, т.е. приватизацията.

Вникването в сегашната ситуация в П-01 подсказва и други отговори.

П-01 е еднолично акционерно дружество с основни икономически агенти правителството, съветът на директорите и мениджърите. В структурата на собственическите права функцията по носене на остатъчния риск се носи от собственика на активите -- правителството (държавните чиновници), а функцията по оперативното управление се осъществява от мениджърите под надзора на съвета на директорите.

Кой носи остатъчния риск за П-01 от рухването на пазара на СИВ и премахването на субсидиите? Неблагоприятните последици от тези шокове трябва да понесе собственикът -- т.е. правителството. Но държавните чиновници изпълняват функцията по носене на риска не поради своята по-висока склонност за поемане на риск, а поради служебното положение, което те заемат. Освен че не притежават

необходимите личностни качества ) а пък ако ги притежават това е резултат не на конкурентен отбор, а на случайност) държавните чиновници прехвърлят отговорностите, свързани с търсенето на нови пазари и на финансови средства за реструктуриране на капитала на компанията. Това става чрез предоставяне на т.нар. „автономност“ -- хипотетична възможност за предприятието свободно да определя продукти, пазари и инвестиции. По този начин обаче остатъчният риск се прехвърля от собственика към предприятието и то неефективно, защото:

- ✓ носителят на риска отново остава неперсонифициран -- съвет на директори, мениджъри или целия колектив,
- ✓ прехвърлянето на функцията по носене на риска става без законово реструктуриране на собствеността и отгук огромна несигурност за бъдещето.

Затова според нас основният шок за П-01 от началото на реформата не е толкова рухването на източноевропейските пазари, а по-скоро даването на засилена автономност на компанията (носене на остатъчен риск и управление) без обаче предоставяне на собственост върху активите и право на компанията да продава своите права.

Защо правителството дава на едни предприятия по-голяма автономност, а на други по-малка? Тук се намесват сложните отношения между държавни чиновници от една страна и мениджъри, служители и предприятие -- от друга. В едни случаи -- както е с П-01 предприятие, мениджъри и служители губят незаслужено, в други -- предприятията печелят незаслужено. Всичко това поражда неефективно разпределение на ресурсите и социално напрежение.

П-01 е еднолично акционерно дружество създадено не по свободната инициатива на независими икономически агенти, а с волеизявление на изпълнителната власт. Това означава, че съществуването на компанията трябва да се поддържа, дори и с цената на високи транзакционни разходи, т.е. разходи за информация, сключване на договори, надзор върху трудовото поведение и пр. Но правителството не изпълнява своите задължения на собственик точно поради високата стойност на тези разходи. Правителството действа като нерационален собственик.

В тази структура на собственически права мениджърите преследват стратегии насочени към оцеляване, съживяване на производството и постепенен растеж. Но всички тези стратегии остават само пожелание

без радикално рационализиране на структурата на собствените права. В случая на П-01 приватизацията ще решава проблема с пазарите и финансирането на реструктурирането на капитала. На настоящия етап от всички икономически агенти, свързани с П-01 държавните чиновници показват най-неефективно поведение. Членовете на съвета на директорите имат диверсификации на риска да изгубят работното си място. Най-силно заинтересовани от жизнеспособността на предприятието са мениджърите и служителите. В този смисъл може да се очаква, че те биха проявили ефективна инициатива за приватизиране и може да се прогнозира, че техните предложения ще бъдат качествена положителна промяна при решаване на всички проблеми на компанията.

#### 1.4.2. Инвестиции. Изменения в структурата на производството.

На този етап предприятието все още търси инвеститори от чужбина, а съществуващото оборудване използва рационално чрез отдаване под наем, продажба на част от активите. Продуктовото реструктуриране с оглед създаване на реален пазар е приоритет на дружеството.

### **1.5. Оценка на адаптационните мерки и перспективи**

П-01 е голяма фирма и основните проблеми на посредничеството възникват между едноличния акционер -- правителството и мениджърите на компанията.

Приема се теоретично, че тъй като собствениците са носители на остатъчния риск от дейността на компанията, те са заинтересовани от ефективното използване на капитала и съществуват механизми за „дисциплиниране“ на възможния мениджърски опортюнизъм към преследване на тази цел.

В смесената икономика на запад такива управленски механизми са капиталовия пазар, мениджърския трудов пазар, пазарът за корпоративен контрол, мениджърското участие в собствеността, системата от мениджърски компенсации, създаването на специална институция, наречена съвет на директорите и пр.

Ясно е, че в средата, в която действа П-01 от началото на реформата през 90-те още липсват пазарните институции и отгук тяхното въздействие върху поведението на мениджърите е нищожно. Особеното в случая е, че като прехвърля остатъчния риск от рухването на пазарите

върху компанията и не отговаря положително на нейните инициативи за създаване на безмитна зона, осигуряване на капитал от фонд „Преструктуриране" и даване на гаранции по кредити собственикът -- държавни чиновници с поведението си противоречи на основната аксиома за собственика на капитала -- че той е заинтересован от неговото ефективно управление. В създалата се ситуация номиналният собственик в лицето на правителството и министерство действа неефективно. Вместо собственикът да обуздава мениджърите срещу възможно нерационално поведение както е в западната икономика, то опортюнистично поведение спрямо капитала проявява самият собственик на П-01. Възможно ли е някой друг освен собственика-държава да защитава интересите на капитала в компанията? Без да са номинален собственик дали това могат да правят мениджърите, водени от интереса да запазят своите ръководни работни места?

Според нас да се очаква някой друг освен вложителя на капитал в условията на неразвити капиталови и мениджърски пазари да действа активно в интерес на компанията е някаква утопия. Състоянието на „автономност" на П-01 е нестабилно състояние -- неефективно за националното богатство и с голямо социално напрежение. Поведението от това неравновесно състояние е в две посоки.

Първата е правителството да си поеме правата и отговорностите по носенето на остатъчния риск, да реструктурира капитала на компанията и да я оздрави (дали след това ще я приватизира е друг въпрос).

Втората е вместо сегашната „лъжеавтономност" правителството да даде реална автономност на компанията като прехвърли не само отговорностите, но и правата на собственост върху активите на мениджърите и служителите. Разбира се държавните чиновници са против такова разрешение (губят своята власт), както са и срещу първата алтернатива (свързано е с големи усилия и финансови средства).

Даването на реална автономизация на компанията като хипотеза може да стане по инициатива отдолу с предложение за приватизация от страна на мениджърите по силата на чл. 4 от ЗППДОП, осигуряващо високо участие на мениджмънта и служителите в собствеността и мощен финансов източник за реструктуриране на капитала. Но за реалното осъществяване на такъв проект е нужно не само одобрението му от правителството, но и даване на гаранции на евентуалния



чуждестранен партньор. Държавните чиновници отново приемат главна роля.

Съветът на директорите е институцията, която би трябвало да осъществява надзор върху мениджмънта в П-01. Негоният състав обаче често се променя. Мениджърите не знаят причините за тези смени, което още веднъж подчертава липсата на ясно очертано и ефективно поведение на собственика спрямо компанията.

Мениджърите не знаят дали има планове за приватизация на компанията. Те остават в изчаквателна позиция по този най-съществен въпрос по отношение на използването на капитала.

## **2. МАШИНОСТРОЕНЕ: АКТИВЕН МЕНИДЖМЪНТ КЪМ ПРЕСТРУКТУРИРАНЕ**

### **2.1. Състояние на отрасъла**

През последните тридесет години българският пазар за хранително-вкусово машиностроене има само един главен производител. Това е изследваното предприятие П-02, което има над половината от пазарния дял за своите три основни продуктови групи. Останалата част от домашното търсене на машини за хранително-вкусовата индустрия се покрива от внос, главно от Италия.

Монополистичната пазарна структура се разбива след началото на реформата през 90-те. П-02 вече произвежда само около 25% от пазарния дял на основните си продукти на българския пазар. Останалият дял в производството на подобни продукти, предлагани на българския пазар се заема от други български производители -- 25% и чужди производители -- 50%. Броят на конкурентните производители е между 5 и 20 според експертна оценка на мениджърите в П-02.

От началото на реформата производството на хранителновкусови машини е намаляло. Това не се отличава от общата тенденция на спад в продукцията на машиностроителната и металообработващата промишленост като цяло. През 1993 г. обемът на произведената продукция е намалял с около 55% спрямо 1990 г. През 1993 г. в отрасъла е произведена 9% от общото производство в промишлеността на страната (17,3% за 1990 г.). Заетите са 21% от общия брой на персонала в индустрията.

Последните статистически данни за деветмесечието на 1994 г. обаче сочат слабо активизиране на отрасъла -- 1% ръст на продукцията спрямо същия период на 1993 г. и нарастване в използване на машините към 1 октомври 1994 г. (53% спрямо 50% за 1993 г.). Тази положителна тенденция се забелязва и в изследваното предприятие.

## **2.2. Характеристика на „П-02“**

П-02 държавно предприятие е от отрасъл машиностроене, направление хранително-вкусово машиностроене. Неговата производствена структура през 1994 г. е: бутилираща техника (40% от продажбите), машини за консервната промишленост (20% от продажбите), машини за преработка на мляко (20% от продажбите и други машини за преработка на селскостопански продукти (20% от продажбите).

П-02 е основано през 1968 г. от държавата. Надзор над неговата дейност упражнява Министерството на промишлеността. През 1991 г. предприятието е преобразувано в еднолично акционерно дружество съгласно Търговския закон (чл.62).

В момента предприятието се състои от 10 завода. Пет от тях са разположени на територията на Старозагорския регион, един -- на територията на Хасковския регион, две -- в Кърджалийския регион и два завода -- в Търновския регион. Заводите са пръснати в пет града и се намират в две административно-териториални области на страната -- Хасковска и Ловешка.

През годините на своето основаване до началото на реформчата от 90-те П-02 е монополист в производството на хранително-вкусово машиностроене на българския пазар. То продава своите продукти на вътрешния пазар, на пазара на страните от СИВ и в Трети свят -- развиващите се страни от Африка и Азия.

П-02 може да се определи като голямо предприятие. Средносписъчният брой на персонала към края на 1991 г. е 5000 души, през 1992 той е 4500, а през 1993 г. -- 3385. За 1994 година не може да има съпоставимост на данните, поради отпадането на два от съществуващите досега заводи от системата на предприятието. (До началото на 1994 г. заводите в системата на П-02 са 12, но два от тези заводи са обявени в ликвидация и в момента общият брой на заводите е десет).

Обемът на продажбите на П-02 през 1991 г. е 233 млн. лв., през 1992 г. -- 334 млн. лв., 1993 г. -- 382 млн. лв. Продукцията е предназначена за вътрешния пазар и за износ.

От преобразуването на предприятието в еднолично акционерно дружество през 1991 г. статутът на собствеността не е променен. Предприятието в момента е включено в първоначалния списък на предприятията предвидени от правителството за масова приватизация.

### **2.3. Шокове причинени от реформата**

От началото на реформата от 90-те П-02 претърпява следните основни шокове:

- 1) Разпадането на пазара на СИБ.
- 2) Високи лихвени проценти по кредити.
- 3) По-високи цени на входящите ресурси.
- 4) Промените във валутния курс.

Така мениджърите ранжират главните шокове от икономическата реформа за предприятието. П-02 има мощен производствен потенциал с дълготрайни активи, оценен над 1 млрд. лв. и производствен капацитет да изгражда цели заводи за преработка на селскостопански суровини. До края на 80-те големите производствени поръчки за предприятието в чужбина са били осигурявани и гарантирани от спогодби на правителството. Но след рязката дестабилизация на пазарите в бившите социалистически страни от началото на 90-те и оттеглянето на държавата от икономическия живот предприятието се сблъсква с остра липса на пазари за своя голям производствен потенциал. Високите лихвени проценти, определяни от централната банка са другият шок върху предприятието, свързан с дългия цикъл на производство в машиностроенето и бавния оборот на капитала. По-високите цени на входящите ресурси е друг шок, действащ чрез промените на валутния курс в посока обезценяване на лева. Рязкото обезценяване на българската валута през 1994 г. (за полови година с близо 85%) води до изкуствено драстично повишаване на вносните ресурси. Макар че на пръв поглед това движение на валутния курс е изгодно за П-02 като износител на продукцията, резките колебания на курса действат дестабилизиращо и общо взето негативно. Така например в началото на реформата изкуственото задържане на „силен“ лев спрямо конвертируемите валути води до евтин износ за предприятието.

Мениджърите посочват и други изменения в икономическата среда,

имащи характер на шокове за предприятието, но не с толкова силен ефект. Това са конкуренцията от внос, пониженото вътрешно търсене и повишаването на цените на енергията. На вътрешния пазар предприятието вече не е монополист, има конкуренция (главно италиански производители).

П-02 среща две групи фактори -- задържащи и благоприятстващи приспособяването на предприятието към новите условия. Към първия вид фактори може да посочим следните:

— недостиг на финансови средства и оттук остра зависимост от банките,

— липса на инвестиции в нови технологии, по-високи разходи за ресурси и по-високи разходи за труд със съществуващото оборудване,

— тесен кръг от клиенти на вътрешния пазар (държавните консервни фабрики, които са пред фалит и дребни частни производители на хранителни продукти).

Другата група фактори са тези, благоприятстващи приспособяването на предприятието. Основните от тях са:

— монополистичната позиция на П-02 в главните продуктови линии в хранително-вкусовото машиностроене в България,

— по-голямата независимост при определянето на цени, произвеждан продукт и пазари,

— по-голяма независимост при освобождаване на работна сила,

— предприятието не е получавало субсидии от държавата през 80-те и не среща проблеми в приспособяването си към функциониране в новите условия без субсидии.

Мениджърите обаче посочват като положителни фактори пред предприятието достъпът до чужди инвеститори и достъп до нови технологии. Също така не са възникнали положителни възможности, свързани с достъпа до нови пазари и до нови ресурси.

## **2.4. Краткосрочни отговори на предприятието**

### **2.4.1. Промени в мениджмънта**

След преобразуването на предприятието в еднолично акционерно дружество през 1991 г. управленските органи на предприятието са съветът на директорите, назначен съгласно Търговския закон с договор за управление от министъра на промишлеността и изпълнителния директор, назначен от своя страна с договор за възлагане от съвета на

директорите.

В началото на реформата под силното влияние на профсъюз „Подкрепа“ се назначава съвет на директорите и нов изпълнителен директор, на мястото на досегашния директор -- член на комунистическата номенклатура. Наскоро съветът на директорите е отново променен, поради влизане в сила на постановление, разрешаващо само едно място в един съвет на директорите на едно лице. (Дотогавашната практика е едно лице да заема две и дори три места в различни съвети на директори в едноличните акционерни дружества. Топ-мениджърският състав на предприятието обаче не е променян, след тази смяна в членовете на съвета на директорите.

Съветът на директорите се състои от четирима члена. Единият от тях е изпълнителният директор, другите трима са служители в министерството.

Топ-мениджърите на П-02 са изпълнителният директор и двама негови заместници -- търговския директор и директора по производствените въпроси. Главните характеристики на топ-мениджмънта на предприятието са следните:

Изпълнителен директор: инженер, специалност електроника. Назначен е без конкурс в предприятието. Преди това той има дългогодишен стаж в същото предприятие.

Търговски директор: инженер, специалност електроника. Назначен е без конкурс и преди също е работил в предприятието.

Директор по производството: инженер, специалност машиностроене. Назначен е без конкурс на тази длъжност, като преди това е работил в предприятието.

Преобладаващата част на директорите на заводите в системата на П-02 са инженери. Събраните данни показват, че висшестоящите мениджъри в предприятието са с инженерно образование, с дълъг стаж в предприятието и с малък международен опит.

Няма съществена промяна в системата на възнаграждение на ръководните кадри. Заплатата на изпълнителния директор е обвързана с процент към средната брутна заплата в предприятието. Възнагражденията на членовете на съвета на директорите също се определят с определен в договора за управление процент към средната заплата в предприятието. Диференциацията в заплатите между управляващи и останалите членове на персонала е ниска. Заплатата на изпълнителния директор е 3,5 пъти по-висока, а възнаграждението на

членовете на съвета на директорите -- 1,5 пъти по-високо от средната заплата в предприятието.

Ниското равнище на заплащане в предприятието през годините на реформата води до отлив на висококвалифициран персонал, който лесно намира добре платена работа извън П02. Особено остър е недостигът в отраслите по развитие (конструктори, технолози).

#### 2.4.2. Организационна структура и структура на управление

След преобразуването на предприятието в еднолично акционерно дружество заводите в неговата система нямат юридическа самостоятелност, не представят свой самостоятелен баланс и нямат свои сметки в банките. Това създава структура с размити права и отговорности между отделните заводи.

Според някои от мениджърите на заводите печелившите предприятия финансират губещите в системата на П-02, което е нестимулиращо и неефективно за добре работещите колективи. От друга страна, според изпълнителния директор директорите на заводите сега подписват външнотърговски договори, но отговорността за тяхното изпълнение се носи от ръководството на П-02, а не от отделните заводи.

Поради отрицателни финансови резултати през 1994 г. от системата на П-02 са извадени два от досегашните заводи и са обявени в ликвидация. Това засега стабилизира общите финансови резултати на П-02, но е краткосрочен отговор по приспособяване.

Координацията между отделните заводи се осъществява от специално създаден в предприятието управленски орган, наречен „Борд на директорите“. Той осъществява оперативното ръководство на предприятието. Директорите на отделните поделения на едноличното акционерно дружество и неговият изпълнителен директор са членове на този орган.

Много усилия са положени за засилване на дейността по маркетинг. Развита е мрежа от представителства в чужбина. Направлението по маркетинг в предприятието извършва специални проучвания във всеки интересоващ предприятието регион.

#### 2.4.3. Пазари, продажби, производство

До началото на реформата в 90-те П-02 е монополист на българския пазар и износител на продукцията за пазарите на ( 1/113 и развиващите се

страни. Колапсът на пазарите на СИВ и ликвидирането на системата на централизирано планиране на ресурси води до необходимостта да се търсят нови потребители. В тази трудна задача предприятието частично успява. Осъществено е проникване на нови пазари в Южна Азия, Индия, Аржентина. Предложено е на правителството да включи предприятието с квота в междуправителствените спогодби с Русия и Китай, което засега е отказано от българското правителство. На вътрешния пазар са открити нови клиенти извън изпадналите в тежко положение държавни консервни предприятия. Това са дребни частни производители на хранителни стоки.

В резултат на рязката пазарна дестабилизация П-02 работи в режим на рязко съкращаване на производството и едва с около 30% от своя производствен капацитет. Друга реакция е драстично съкращаване персонала (за три години с около 1600 души или около 32%). По мениджърска оценка това води до намаляване на разходите на труд на единица продукция.

Извършено е също така реструктуриране на производството, за да се отговори на специфичните нужди на вътрешния пазар. Създадени са малки мощности за преработка на плодове и зеленчуци с малък капацитет.

Предприятието повишава цените на произведената продукция и обемът на продажбите непрекъснато расте през последните години.

Друга ответна реакция на П-02 е продажба на машини и даване под наем на оборудване.

Предприятието успява да намери нови доставчици (главно от чужбина) и е засилило преговорите с чуждестранни партньори за създаване на смесени предприятия (Китай, Оренбург и др.).

П-02 обаче съкращава инвестициите и това е една от основните причини за липсата на подобряване на качествата на продукцията засега.

Накратко, според мениджърите най-важните стъпки по приспособяване на предприятието към реформата са следните:

- 1) търсене на нови пазари след разпадането на СИВ,
- 2) кооперирани със западноевропейски фирми-производители на хранително-вкусово оборудване за доставка на детайли и възли,
- 3) реструктуриране от големи в малки производствени мощности (малки фурни, малки мандри),

4) свиване на кредитите чрез искане за предоставяне на по-големи аванси (до 50% ) от клиентите.

От началото на реформата до сега най-важната цел на предприятието е откриване на нови пазари и оцеляване.

## **2.5. Дългосрочни отговори на предприятието**

Главните дългосрочни стратегически цели на П-02 са проникване на нови пазари, разработка на нови продукти (например оборудване за производство на олио, тахан), поддържане на заетостта.

Максимизирането на печалбата засега не стои като стратегия пред предприятието, защото това ще оскъпи продукцията. По-предпочитаната стратегия е ниски цени и поддържане на ниска рентабилност (между 1 и 5 %).

Намирането на чужди партньори също се свързва с постигането на дългосрочните цели на предприятието.

### **2.5.1. Управление на предприятието. Изменения в собствеността**

Мениджърите възнамеряват да реструктурират предприятието в холдинг. Досегашните заводи ще се превърнат от поделения на едноличното акционерно дружество в акционерни дружества. Досегашното управление на предприятието ще се трансформира в компания-майка.

В предприятието има проект, който свързва реструктурирането на П-02 с неговото приватизиране. Според него формирането на холдинг ще бъде положително за отделните съставни заводи в системата на П-02, защото холдингът ще акумулира финансови средства и ще създаде независимост на отделните заводи от банките. Освен това холдингът е привлекателен и от гледна точка на данъчното облагане. Предприятията реализирали по-голяма печалба в рамките на холдинга ще плащат по-малки данъци, поради възможността холдингът да отчете по-малка печалба като цяло и дори загуба. Накратко, основната идея за организационното реструктуриране на П-02 в холдинг-структура е формирането на общ фонд с финансови средства, предназначен за финансиране на отделните заводи.

След формирането на холдинга проектът предвижда държавно участие в компанията-майка и отделните акционерни дружества - дъщерни фирми като постепенно те ще се приватизират главно чрез



мениджърска приватизация. Идеите на ръководството са за приватизация по инициатива на мениджърите на отделните заводи, като се формират мениджърски екипи, които ще предложат следната схема за приватизиране: 51% от активите на мениджърския екип (в този дял се включват и привилегированите възможности за участие в собствеността от страна на персонала) и 49% -- държавно участие. След приватизирането на всичките заводи холдингът ще управлява само държавното участие в акционерните дружества -- дъщерни фирми.

В момента П-02 е включено в списъка на предприятия за масова приватизация. Досега към предприятието са проявени различни интереси за приватизиране и съществуват различни проекти за приватизация. Как ще стане съгласуването между желаната от мениджърите схема за приватизиране и модела на масова приватизация е засега трудно да се отговори. На този етап мениджърите виждат масово привличане на членовете на колектива за участие при една евентуално масова приватизация на предприятието.

#### 2.5.2. Инвестиции. Изменения в структурата на производството

Главният шанс за увеличаване на продажбите на П-02 и износът на продукция. Това поражда необходимостта от инвестиции в нови технологии, но точно липсата на финансови средства и високите лихвени проценти върху кредити стопират процеса на реструктуриране на капитала.

В дългосрочна перспектива изходът се търси в създаване на смесени предприятия и холдингова структура, която да акумулира финансови средства. В началото на реформата надеждите са били насочени към привличане на чуждестранен инвеститор в евентуалното приватизиране на предприятието. Имало е преговори с различни субекти, но според мениджърите на П-02 потенциалните чуждестранни партньори не са предложили проекти от взаимен интерес. В момента мениджърите виждат реални възможности за привличане главно на местен български капитал. Мениджърите виждат финансирането на приватизацията на отделните заводи -- бъдещи акционерни дружества в холдинга чрез изкупуване на дълга на П-02 от мениджърските екипи със значителна отстъпка от банките. Замяната на дълг срещу собственост в П-02 в момента е с около 35% отстъпка и е значителен източник за финансиране на мениджърските екипи при приватизирането.

#### **2.6. Оценка на адаптационните мерки и перспективи пред**

## **П-02**

Въпреки тежкия срив в пазарите в началото на 90-те за няколко години предприятието успява да се приспособи, макар и с цената на ликвидация на два от съставните заводи, драстично съкращаване на производството и персонала и да изпълни досегашната си стратегия за оцеляване. Мениджърите, считат че едва след приватизирането стратегията може да се смени с растеж.

Интересна е еволюцията на мениджърите относно приватизацията. В началото на реформата същата идея за приватизиране на предприятието по инициатива от страна на мениджърския екип и със съдействие на персонала бе приета от тях като добра теоретична постановка, но без практически действия през следващите години. Сега, четири години покъсно, предприятието е включено в схемата за масова приватизация, но мениджърите вече са подготвени не само с проекти, но и с воля за действие към приватизиране на П-02 след реструктурирането му в холдинг. Мениджърите ще използват същата идея за приватизация чрез инициатива на ръководството на предприятието. Трудно е да се направи преценка на причините за забавянето и на мениджърското поведение в случая. Ръководството на предприятието от профсъюз „Подкрепа“, в конкурентна среда на мащни частни фирми в същата сфера на дейност, водени от бившите комунистически директори на предприятието, с държавни чиновници в съвета на директорите със съмнителна роля в управлението трябва да балансира в една неясна структура на сили в предприятието.

Основният неясен въпрос, който стои пред мениджърите от началото на реформата -- кой финансов източник ще застане зад тях при приватизирането на предприятието -- чуждестранен инвеститор, български финансови групировки, мениджърски собствен и заеман капитал вече намира своето решение към последните две алтернативи.

### **3. ЕЛЕКТРОТЕХНИКА: ПРОМЯНА НА ВЪНШНИТЕ ПАЗАРИ – УСПЕШНА СТРАТЕГИЯ ИЛИ ВРЕМЕНЕН ИЗХОД?**

#### **3.1. Състояние на отрасъла**

Към 12.02.1993 в цялата промишленост са регистрирани 22089 фирми; от които -- 18089 с преобладаваща частна собственост и 4000 -- с преобладаваща държавна, кооперативна, обществена и друга собственост. В държавните и кооперативните предприятия е произведена 97,2% от промишлената продукция в България.

Подотрасъл „Машиностроителна, електротехническа и електронна промишленост“ през 1992 г. е включвал 854 държавни и кооперативни предприятия. В това число в „Машиностроителна и металообработваща промишленост“ -- 598 и в „Електротехническа и електронна промишленост“ -- 256.

Производството на домашни хладилници, хладилни компресори и агрегати се отнася към подотрасъл „Електротехническа и електронна промишленост“.

Подотраслите „Електротехническа“ и „Електронна промишленост“ инкасира по-голям спад в сравнение с останалите промишлени подотрасли. През 1991 г. индексите на продукцията на промишлените предприятия и поделения от тези подотрасли са били съответно 74,4% за електротехническата и 50,1% за електронната спрямо равнището от предходната 1990 г. Това е довело до намаляване на техния относителен дял в общата продукция на промишлените предприятия. На този фон производството на машини и оборудване с комунално-битово предназначение е в сравнително добро състояние. През 1991 г. индексът на продукцията на тези производства спрямо 1990 г. възлиза на 96,4%.

Дълбоката криза обхванала българската промишленост се дължи главно на разпадането на СИВ и загубата на източноевропейските пазари; на значителното свиване на вътрешното търсене; на проблемите с ликвидността на предприятията и т. н.

Таблица 1  
**Някои данни за подотрасъл „Машиностроителна, Електротехническа и електронна промишленост“**

	1990	1991	1992	1993
Предприятия* (бр.)	834	856	854	--
Брой заети	511686	404540	325716	--
Пром. продукция (млн.лв.)	15359	33488	39243	--
Индекс на пром. продукция (%)**	51,4	71,3	--	--
Производство на някои стоки (хил.бр.)				
-- електрически перални машини	90,0	73,5	68,6	41,6
-- домашни хладилници	81,6	65	106	81,3
-- електрически готв. печки	176	64	135	80

Източник: Статистически справочник, С, НСИ, 1994, с. 128-150., Статистически годишник, С, НСИ, 1993, с.149-175.

\*Държавни и кооперативни предприятия.

\*\*Спрямо предходната година.

### 3.2. Характеристика на предприятието

Предприятието е създадено през 1948 г. То е държавна собственост. През тази година в него е произведен първият български хладилен агрегат. През 1957-1958 г. започва износ на комплексни хладилни обекти. През 1958 г. е усвоено производството на домашни хладилници.

През 1963 г. започва изграждането на филиали на фирмата -- Завод за хладилна мебел, Сливница, Завод за хладилна техника „Зора“, Търговище, и предприятията за климатизатори и панелни хладилни камери в Брезник и Симеоновград. Понастоящем всички те са извън състава на фирмата.

През 1963 г. Конструкторският отдел прераства в База за развитие, на основата на която по-късно е образуван Институт за хладилна техника. През 1963-1964 г. с документация на ЗИЛ-Москва и ХЗТМ Харков е усвоено производството на херматични компресори за домашни хладилници. През 1972 г. е закупен лиценз на „Саньо-Токио“.

През 60-те и 70-те години фирмата увеличава многократно продукцията си. В рамките на СИБ тя се специализира в производството на хладилни компресори и агрегати. Износът нараства от 128 хил. лв. през 1964 г. на 26 млн. лв. през 1982 г. (При официален индекс на цените от порядъка на 1-2% годишно).

фирмата е еднолично акционерно дружество. Тя се регистрира като такова по Търговския закон на 23.02.1991 г. Отнася се към подотрасъл „Машиностроителна, електротехническа и електронна промишленост“ и е в системата на Министерството на промишлеността.

фирмата произвежда:

- 1) Битови хладилни уредби (в това число -- хладилни витрини);
- 2) Промислени уредби (компресори);
- 3) Агрегати;
- 4) Инженеринг, проектиране, сервиз.

Домашните хладилници (битовите хладилни уредби) заемат около 70% от продажбите на предприятието. Близо 80% от продукцията е предназначена за износ -- главно Западна Европа (в това число -- Германия, Франция, Белгия, Гърция и др.), Турция и арабските страни.

Във фирмата има оборудване, закупено от бивши социалистически страни и от западноевропейски компании. То е неголяма част от дълготрайните активи. Като цяло производственото оборудване е амортизирано. Малка част от него е на възраст под 5 години.

Оборудването, предназначено за производство на хладилници е натоварено 90-100%; оборудването за компресори и агрегати е натоварено незадоволително -- 30-40%.

**Таблица 2**  
**Обща информация за фирмата**

	1990	1991	1992	1993
1. Стойност на дълготрайни мат. активи (млн.лв. преувалоризация: 179 ПМС)	--	--	476	521
2. Продажби (млн.лв.)	55	243	361	406
3. Продажби (хил.бр.)	206	125	143	114
4. Брой заети	1943	1583	1533	1456

Източник: По данни на счетоводството на фирмата.

Предприятието е собственик на почивна база на Черноморието (Шкорпиловци). На производствената площадка има здравна служба, заводски стол, кафе-сладкарница, магазин и лавка. Социалната програма на фирмата се основава на 10% начисления върху фонд „Работна заплата“.

### **3.3. Шокове, породени от реформата**

След началото на икономическите реформи в бившия източен блок фирмата е изправена пред редица шокове.

Загубата на източноевропейските пазари оказва изключително негативно въздействие върху фирмата. В рамките на СИВ бившето стопанско обединение е имало приоритет в производството на компресори и агрегати. След разпадането на СИВ тяхното производство съществено е съкратено.

фирмата среща сериозни проблеми и на вътрешния пазар. Новият либерализиран външнотърговски режим я изправя пред конкуренцията както на някои западноевропейски марки като Канди, Веко, Норд, така и на изделия от бивша Югославия, и бившия СССР. От друга страна фирмата е изправена и пред рязкото „свиване“ на вътрешното търсене, респективно -- пред неблагоприятно за продажбите на фирмата изменение в структурата на бюджета на домакинствата.

Високите лихвени проценти, обусловени от рестриктивната монетарна политика са друг фактор, който оказва отрицателно влияние върху фирмата. В съчетание с натрупаните в средата на 80-те години „лоши“ кредити (инвестиции за изграждане на т.н. площадка „Б“), те „изгребват“ цялата печалба от производствена дейност. Към 31.05.1993 г. общият размер на кредитите е възлизал на 412,866 млн. лв. От тях инвестиционни -- 318,697 млн. лв.; за оборотни средства -- 94,169 млн. лв. (в това число: главница -- 72,005 млн. лв. и лихви -- 22,164 млн. лв.). През 1994 г. левовите кредити са опростени. Все още няма достатъчна яснота по въпроса за валутните кредити, които продължават да тегнат на предприятието.

Увеличаването на цените на входа на фирмата -- за суровини<sup>1</sup>, енергия, транспорт, и за заплати и начисления (през I-то тримесечие на 1993 г. са изплатени 15,4% компенсации;

през II-то тримесечие са изплатени 29,13% индексации в

---

<sup>1</sup> Така само произвеждания в Нефтохим -- Бургас, полистерол, използван в предприятието, е увеличил трикратно цената си през 1994 г.

съответствие с 58 ПМС) са фактори, оказващи влияние за увеличаване цените на произвежданите крайни изделия.

Курсът на конвертируемите валути спрямо лева в момента е благоприятен за производители и търговци -- износители (за разлика от относително стабилния и надценен курс на лева от 1993 г.).

Преходът към пазарна икономика създава нови възможности пред фирмата. На първо място това е по-голямата независимост при определяне на цените и при промени на производствената програма. На второ място -- по-голямата гъвкавост по отношение на персонала.

### **3.4. Краткосрочни отговори (реакция) на предприятието**

#### **3.4.1. Промени в управлението**

Съставът и квалификацията на управленското тяло на фирмата са от съществено значение за адаптирането ѝ към динамичните преходни условия. През 1992 г. са сменени всички ръководители на фирмата (Заповед на Министерството на промишлеността от 4.08.1992 г.).

Фирмата е еднозаводско предприятие. Само едно нейно звено е извън основната производствена площадка -- монтажен цех, гара Бов. Във фирмата са обособени 7 направления и два самостоятелни отдела. Тя е регистрирана като еднолично акционерно дружество с едностепенна система на управление по смисъла на Търговския закон, фирмата се ръководи от тричленен съвет на директорите (СД). Съветът е бил петчленен през 1993 г. До средата на юли 1993 г. е имало двама изпълнителни директори -- по производството и развитието, и по търговската и социалната политика. Сега дружеството има регистрация с един изпълнителен директор -- този по производството. От 1993 г. СД е с нова система на заплащане. Тя се базира на сключен договор с Министъра на промишлеността на основание на 265 ПМС.

Изпълнителният директор е 46 годишен, с инженерно образование получено в България (ВМЕИ, специалност „Топлотехника“). Той е с над 20 годишен стаж във фирмата. Не е работил в чужбина.

Ръководителят на направление „Външно-търговска дейност“ е 59 годишен, инженер, с над 10 годишен стаж във фирмата.

Ръководителят на направление „Вътрешно-търговска дейност“ е 50 годишен, с инженерно образование и също с около 10 годишен стаж във фирмата.

Ръководителят на направление „Производство -- битови хладилни уреди" е 33 годишен, с инженерно образование и седемгодишен стаж във фирмата.

Ръководителят на направление „Производство -- промишлени хладилни уреди" е 50 годишен, с инженерно образование и над 20 годишен стаж в системата на фирмата.

Ръководителят на „Спомагателна дейност и обслужване на производството" е 55 годишен, с инженерно образование. Целият му досегашен стаж е преминал във фирмата.

Главният икономист (началник отдел „Икономическо обслужване") е 38 годишна, с висше икономическо образование завършено в България. Във фирмата е от 22.02.1993 г. Предишният ѝ стаж е в Дф „Електроизграждане".

Длъжността „Главен счетоводител" се изпълнява от 48 годишна служителка, със средно специално образование и със стаж във фирмата.

Обособен е и самостоятелен отдел „Качество, екология и охрана на труда".

С изключение на ръководителя на направление „Външнотърговска дейност", който е завършил курс за повишаване на квалификацията в бившия СССР, всички останали са без стаж зад граница.

Вече втора година се очаква структурата на управленските звена на фирмата да бъде преразгледана и променена.

Кадровата политика илюстрира типичното за социалистическите фирми атрофиране на основни функции, свързани с финансовата политика на фирмата, маркетинг. (Чувствайки това, ръководството на предприятието е ползвало услугите на българо-френската консултантска фирма К.А.М.Р. през 1993 г. През следващата година К.А.М.Р. не са ангажирани.)

#### 3.4.2. Организационна и управленска структура

Най-съществената промяна през последните години е прекратяването на Дф „Климатична техника" регистрирана по Указа за стопанска дейност на 24.02.1989 г. и образуването на ЕАД. Дружеството е регистрирано по Търговския закон на 23.02.1991 г. с уставен фонд възлизащ на 23,403 млн. лв. Само за сравнение -- Дф „Климатична техника" е била регистрирана с уставен фонд равен на 57,440 млн. лв. Държавната фирма (всъщност това е бившето стопанско обединение) е включвала 10 съставни предприятия. При промяната,



така наречения „завод -- майка" в София се освобождава от своите подразделения в провинцията. Към днешна дата дружеството е еднозаводско предприятие. Само едно негово производствено звено не е на основната площадка -- монтажен цех на гара Бов.

Фирмата е предприела някои действия за да се приспособи към динамично-променящите се условия.

На първо място тя е насочила усилията си към подобряване на търговските резултати. Търси се пряк досег с клиента. За целта е изградена собствена дистрибуторска мрежа на територията на цялата страна. Провежда се тримесечна актуализация на производствената програма на база заявки на чуждестранни и местни клиенти. Според анкетираните топ мениджери това позволява погъвкаво управление на ресурсите и персонала.

В резултат на предприетите стъпки са настъпили положителни изменения в търговската политика на фирмата. Подобен е и редът на производствената площадка; в това число -- по-добре се оползотворяват вторичните суровини.

### 3.4.3. Цени, продажби, производство

Фирмата е единствен производител на домашни хладилници в България. Въпреки това тя среща сериозни проблеми на вътрешния пазар. Либерализираният външнотърговски режим я изправя пред конкуренцията, както на реномирани западноевропейски марки (предимно внос от Италия), така и на по-непретенциозни, но за това пък и не толкова скъпи изделия от бившия СССР и бивша Югославия. Показателно е обстоятелството, че вносет на хладилници в България е нарастнал от 9,2 хил. бр. през 1990 г. на 102,6 хил. бр. през 1992 г. Преходът към пазарна икономика е съпътсван от рязкото свиване на вътрешното търсене. Ако през 1989 г. в България са закупени 114 хил. бр. домашни хладилници, то през 1991 г. са закупени едва 52 хил. бр., а през 1992 г. -- 70 хил. бр.<sup>2</sup>. Това оказва негативно въздействие на дейността на предприятието. Редуцирането на вътрешното търсене намира израз и в променената структура на общия разход на домакинствата, в която относителният дял на разходите за домакинско обзавеждане са намалели с пункт, пункт и половина в сравнение с времето отпреди реформата<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Статистически годишник, С, НСИ, 1993, с. 249.

<sup>3</sup> Пак там, с. 71.

Продукцията на фирмата се изнася в над 15 страни, сред които -- Германия, Франция, Белгия; както и в страни от балканския регион, а също и в арабския свят и далечния изток. В Гърция „Мраз 160" се изнася под марката Olimpia. С тях се оборудват хотели. В Турция вносът на българските хладилници се облага с 60% мито, което спира динамичното нарастване на износа към тази съседна страна. Работи се за повишаване качеството на продукцията и за съобразяването ѝ с екологичните изисквания на западноевропейския пазар.

Загубата на гарантираните продажби на източноевропейските пазари принуди предприятието да реструктурира производството си съкращавайки производството на компресори и агрегати и запазвайки това на домашни хладилници. Търсят се възможности за запазване на позиции на източноевропейския пазар, както и за пробиви на нови пазари.

През февруари 1993 г. фирмата е единствен представител на България на панаира в Кьолн, а през 1994 г. -- във Виена. (При участието си на пловдивския панаир (1993 г.) предприятието получава над 500 поръчки за производство на хладилни витрини.)

По предварителни данни през 1993 г. ценовия индекс на домашните хладилници е 126,3%<sup>4</sup>. Ценовият индекс в подотрасъл „Електротехническа и електронна промишленост" през 1992 г. е 558,1% спрямо 1985 г. Това е значително по-малко от средния ценови индекс за промишлеността -- 759,1%<sup>5</sup>.

фирмата е независима в областта на ценообразуването и пазарната си политика. Ценовият скок регистриран от продукцията на фирмата се дължи както на неуталожено търсене в самото начало на реформата, така и на новите цени, които тя има на „входа". Както се вижда от таблица 3 нарастването на относителния дял на материалните разходи е найголямо. Те са 65,52% от всички производствени разходи. Разходите за персонала са относително стабилни. Очевидно нарастването на работната заплата се компенсира от намалението на средносписъчния състав на заетите. По-значими са промените при амортизацията, чийто относителен дял се е удвоил. Тъй наречените „лоши" левови кредити са преоформени в държавен дълг. Предстои „уреждането" и на валутните „лоши" кредити. Това води до значителни промени в сравнение с 1993 г.

<sup>4</sup> Статистически справочник, С, НСИ, 1994, с. 101.

<sup>5</sup> Статистически годишник, С, НСИ, 1993, с. 82.

**Таблица 3**  
**Структура на производствените разходи (% към продажбите)**

	1991	1992	1993
Материални разходи	45,89	66,67	65,52
Разходи за персонала	15,60	17,90	15,74
Амортизация	1,66	0,96	4,81
Лихви по кредити	18,77	15,52	16,85

#### 3.4.4. финансово състояние и данъци

Във фирмата приходите от производствена дейност надвишават разходите. Тя би била печеливша, ако не се отчита обслужването на задълженията ѝ към банките.

Положителният резултат от производствената дейност се елиминира от обслужването на дълга. Трябва да се има предвид, че от началото на 1993 г. в отрасъл „Промисленост“ разходите от производствена дейност са по-големи от приходите и че само 44% от дължимите лихви са внесени. На този фон състоянието на фирмата е средно. Тя е губеща и от 1991 г. не плаща данъци. Едновременно с това обаче фирмата все още е в състояние да обслужва дълга си.

Както личи от таблица 4 финансовата и търговската рентабилност на фирмата са отрицателни. Сравнително оптимистичните предварителни очаквания на ръководството на фирмата отстъпват място на влошени фактически стойности.

Таблица 4  
**Някои финансови показатели, характеризиращи дейността на фирмата**

	1991	1992	1993
1. Финансова рентабилност (%)	-1,28	-17,39	-10,55
2. Търговска рентабилност (%)	-1,65	-11,54	-11,56
3. Икономическа рентабилност (%)	13,79	5,29	---
4. Краткосрочна ликвидност (К)	0,92	0,96	1,00
5. Платежоспособност (К)	0,31	0,18	0,27

6. Среден срок за изплащане на задълженията (дни)	81	16	16
7. Среден срок за събиране на вземанията (дни)	13	15	64

Данните са от финансов анализ на К.А.М.Р.

Проблемите с платежоспособността на предприятието произтичат и от променените условия на плащанията.

### **3.5. Дългосрочни отговори**

Основна цел на фирмата е да оцелее и да запази максимално персонала си. Във финансовото състояние, в което се намира тя няма особени възможности за избор на стратегия. Краткосрочните решения преобладават в политиката ѝ. От 1990-1991 г. усилията ѝ са насочени към посрещането на задълженията по останали кредити. С преоформянето на „лошите“ кредити в държавен дълг през 1994 г. ситуацията е променена. Очертава се известно активизиране на топ-менидджерите.

#### **3.5.1. Промени в собствеността и управлението.**

фирмата е еднолично акционерно дружество -- държавна собственост. Тя не е засегната от реституция. Не са предприемани инициативи за създаване на смесени дружества или предприятия с чуждестранно участие, въпреки че някои чуждестранни инвеститори имат сериозни интереси към фирмата като единствен производител на домашни хладилници и друго хладилно оборудване в България.

Двукратно е обявяван търг за обекта „фриго-климат“. фирмата е предоставила свои обекти под аренда -- кафене и лавка.

През 1994 г. фирмата е включена в списъка на обектите, подлежащи на масова приватизация. След общо събрание на производствения колектив и активност, проявена от страна на ръководството тя е извадена от този списък. Агенцията на приватизацията открива процедура за приватизация на фирмата, което е публикувано в Държавен вестник. Ръководството на фирмата отказва каквато и да е било информация и коментар във връзка с подготвяната приватизационна схема.

### 3.5.2. Инвестиции и производствена структура.

От началото на реформата през 1991 г. за пръв път фирмата прибегва до инвестиционен кредит едва през есента на 1994 г. В момента се усвоява технология за производство на фреон, съответстващ на по-високи екологични изисквания. Без тази инвестиция фирмата няма да бъде в състояние да отговори на изискванията на международния пазар.

Не са водени преки разговори за кредит с чуждестранни банки. Не са правени постъпки за съдействие от страна на международни институции.

Фирмата настоява да бъде уреден въпроса с валутния ѝ дълг, както и да бъде включена в списъка на предприятията, засегнати от югославията.

През последните три години фирмата реструктурира производството си, запазвайки равнището на производство на домашни хладилници и съкращавайки значително приоритетното в бившия СИБ производство на компресори и агрегати.

Въпреки затруднения достъп до инвестиционни кредити (абстрахираме се от последните инвестиции през есента на 1994), във фирмата се полагат усилия за усвояване на производство с фреон с по-добри характеристики в екологично отношение. Усвоено е и производството на хладилни витрини, конюнктурата за които е благоприятна на вътрешния пазар.

### **3.6. Оценка на мерките за приспособяване и перспективите на предприятието**

Оцеляването е главната цел на фирмата. В политиката ѝ доминират краткосрочните решения. Трудно е да се прецени доколко предприятието в началото на реформите кадрови промени са били целесъобразни. Новата организационна структура -- еднолично акционерно дружество, облекчава оперативността на управлението. В краткосрочен план фирмата реагира адекватно, повишавайки цените и ориентирайки се към укрепването на собствена дистрибуторска мрежа.

След старта на реформите през февруари 1991 г. няма основание да се говори за наличието на дългосрочни мерки за приспособяване. Разчита се на „патерналистичното благоволение“ от страна на висшестоящите институции. Подценяват се контактите с международни финансови организации, от които би могло да бъде търсено съдействие

по редица въпроси. Към приватизацията се подхожда инертно.

От 1994 г. след решаването на проблема с „лошите“ кредити и особено след откриването на процедура за приватизация топ-мениджерите се активизират. Направена е значителна инвестиция, с оглед адаптирането на фирмата към очакваните екологични ограничения на пазара на домашни хладилници. Ръководството на фирмата активно влияе върху избора на приватизационна схема.

Като цяло, при благоприятно решение на въпроса с валутните кредити и най-вече при рационална приватизационна сделка, фирмата има добри шансове за развитие.

## **4. ЕЛЕКТРОТЕХНИКА: КОЛЕБЛИВО НАЧАЛО НА РЕФОРМИТЕ**

### **4.1. Състояние на отрасъла**

През 1993 г. българската електротехническа и електронна промишленост има 5,9 от промишлената продукция произвеждана в страната. В тази индустрия за същата година са заети около 10% души от общия индустриален персонал. Този сектор е в дълбока криза от началото на реформата през 90-те. През 1993 г. година обемът на произведената продукция е намалал с 61,6% спрямо 1990 г. Свивът се дължи на колапса на пазарите на страните от бившия СИВ, както и на проблемите свързани с осигуряването на нови доставчици на материали. (В структурата на разходите за дейността на предприятията от електротехническата и електронната промишленост разходите за материали са около 60% от общите разходи за 1993 г.).

Последните данни за този сектор са за деветмесечието на 1994 г. През този период спадът на производството все още продължава. Промишлената продукция се е намалила с 12% спрямо същия период на 1993 г. Средното натоварване на мощностите към 1 октомври 1994 г. е 52% (за 1993 г. цифрата е 51%).

Пазарната структура на предприятията от електротехническата промишленост е остро въздействана от либерализацията на вноса. Обаче въпреки появата на конкуренти от чужбина не може да се каже, че се формира висококонкурентен пазар. По-скоро има случаи на нелоялна конкуренция, както ще видим по-долу при анализа на изследваното предприятие.

## **4.2. Характеристика на „П-04“**

П-04 е държавно предприятие в отрасъла на електротехническата промишленост. То произвежда следните основни прочуктови групи: улични осветителни тела (46% от продажбите), промишлени осветителни тела (46 % от продажбите) и транспортни осветителни тела ) 8% от продажбите).

Предприятието е основано през 1956 г. като държавно. Надзор над неговата дейност упражнява министерството на промишлеността. От 1991 година П-04 е преобразувано в еднолично дружество с ограничена отговорност, съгласно Търговския закон(чл.62).

Предприятието се състои от един завод и през годините на своето съществуване продава своите продукти основно на вътрешния пазар.

П-04 може да се определи като средно предприятие. Средносписъчният брой на персонала към края на 1991 г. е 506 души, към края на 1992 г. -- 450 души, към края на 1993 г. -- 400 души.

Обемът на продажбите през 1991 г. е 40 млн. лв, през 1992 г. -- 61 млн. лв, а през 1993 г. -- 78 млн. лв.

В предприятието не са извършвани промени в собствеността, в момента не се извършват и то продължава да бъде държавно предприятие.

## **4.3. Шокове от реформата**

П-04 е претърпяло следните основни шокове от началото на реформата през 90-те:

1) По-високите цени на входящите ресурси, по голямата част от материалите, необходими за производството на осветителни тела са от внос и с колебанията на валутния курс в посока на обезценяване на българския лев техните цени поскъпват. Особено отрицателно въздействие имат рязкото покачване на курса на долара, което изведнъж изкуствено завишава цените и влошава финансовото състояние на предприятието, независимо от усилията на персонала.

2) Високите лихвени проценти по кредити. Те са оценени от мениджърите като бич за предприятието. П-04 се принуждава да взема повече краткосрочни кредити поради намаляване на търсенето на неговата продукция и увеличаване на произведена продукция на склад, което води до замразяване на финансови ресурси.

3) Нелоялна конкуренция от внос. Това е специфичен шок за предприятието, дошъл от страна на една частна българотурска фирма, продаваща нискокачествени и доказани опасни за живота продукти, но тази фирма е отнела клиентите на П-04. Комисията за защита на конкуренцията доказва нелоялната дейност на частната фирма, но това не е достатъчно за П-04, защото вредите, нанесени от тази конкуренция; са мултиплицирани в по-големи кредити, съкращаване на производството, принудителни отпуски. В момента мениджърите на предприятието търсят средства да компенсират щетите, нанесени от тази нелоялна конкуренция, чрез предявяване на иск срещу частната фирма.

4) Либерализиране на цените и промените в цените на енергията по-специално, което поражда инфлационни очаквания у мениджърите и несигурност.

5) Промените в условията на заетост. Уволненията действат шоково особено в самото начало на реформата, когато предприятието освобождава голяма част от персонала. През периода 1990-93 работната сила се съкращава от 1500 души до 400 души или близо 70%.

В П-04 действат два вида фактори -- задържащи и стимулиращи, приспособяването към новите условия. Към първия вид -- факторите затрудняващи адаптацията на предприятието, може да се посочат следните:

- неясните права на собственост,
- неясните отговорности на ръководството за дългосрочното бъдеще на фирмата,
- недостига на финансови средства.

Това са неблагоприятните фактори, ранжирани от мениджърите на първите три места. Към тях мениджърите добавят липсата на инвестиции в нови технологии (производствен фактор от липсата на финансови средства), загубата на пазари и по-високите разходи за ресурси.

Между факторите с благоприятно въздействие върху приспособяването на предприятието определящи са следните:

- по-голямата независимост при определянето на цените,
- по-голямата независимост при смяната на пазарите,
- по-голямата свобода при наемането и освобождаването на работната сила.

Мениджърите обаче считат, че реформата е създавала досега незначителни положителни възможности пред фирмата. Засега достъпът до нови пазари е неосъществен, а липсата на достъп до нови ресурси обрича предприятието на застои.



## **4.4. Краткосрочни отговори на предприятието**

### **4.4.1. Изменения в мениджмънта**

Съгласно Търговския закон като еднолично дружество с ограничена отговорност П-04 има управленски орган в лицето на управителя на дружеството. Той е назначен в началото на реформата и оттогава в предприятието не е имало смяна на ръководни кадри.

Управителят на предприятието е инженер по специалност, преди това е работил в същото предприятие и е назначен с конкурс. Той работи на основанията на договор за възлагане (1 т страна на министъра на промишлеността).

Системата на възнаграждение на управителя е същата както в повечето еднолични дружества с ограничена отговорност в страната. Управителят е по-скоро част от персонала, отколкото представител на собственика. Той получава заплата, обвързана с брутната средна заплата в предприятието.

### **4.4.2. Организационна структура на управление**

От началото на реформата предприятието не променя своята организационна структура. След преобразуването му в еднолично дружество с ограничена отговорност управителят става едноличен орган за управление на дружеството. Тази структура на управление според мениджърите е неефективна.

Мениджърите мотивираха своята оценка не като техни лични негативни отношения спрямо управителя, а като съществуващото в Търговския закон даване на големи правомощия на управителя на дружеството с ограничена отговорност. Това е залитане от известните структури на стопански съвети или управителни съвети през 80-те години, в които участваха и работници, и некомпетентни хора от комунистическото партийно ръководство към еднолично вземане на решение от страна на управителя в новообразуваните дружества с ограничена отговорност.

Изход в създалата се ситуация мениджърите виждат във формиране на управленски орган от представители на ръководителите на отделните направления -- финанси, производство, търговия и даване на по-висок статус на тези ръководители.

#### 4.4.3. Пазари, продажби, производство

След началото на реформата от началото на 90-те П-04 е в процес на търсене на суровини и материали и усвояване на нови изделия. Все още обаче предприятието не е завоювало трайни успехи в тези направления.

В резултат на нелоялната конкуренция и загубата на клиенти производството е съкратено. Има слаба диверсификация на производството и слабо повишаване на качеството на продукцията. Цените на продуктите обаче нарастват и обемът на продажбите се увеличава непрекъснато през отделните години.

Увеличени са заемите от банките за краткосрочни кредити. Мярка за облекчаване на финансовото състояние е продажбата чрез търгове на машини.

Предприятието не е засишло преговорите си с чужди партньори за инвестиции и създаване на съвместни предприятия. Също така не са търсени международни източници за съдействие при създадените проблеми по приспособяването.

Главно съдействие управителят на дружеството търси в министерството на промишлеността.

Накратко, от началото на реформата досега и краткосрочна стратегия на дружеството е поддържане на заетостта, разработка на нови продукти и проникване на нови пазари.

### **4.5. Дългосрочни отговори на предприятието**

В дългосрочна перспектива мениджърите виждат стратегиите на управлението насочени към инвестиции в нови технологии, запазване на заетостта и осигуряване на ликвидност. Максимизирането на печалбите не стои като приоритет нито в средносрочна, нито в дългосрочна перспектива.

#### 4.5.1. Управление на предприятието. Изменения в собствеността

Мениджърите свързват неудачите по приспособяване на предприятието с неясните права на собственост и неясното бъдеще на управленския екип в предприятието. Досега обаче мениджърите не са предприели активна инициатива за приватизиране на П-04. Предприятието също така не е включено в първоначалния списък за масова приватизация.

Тази изчаквателна позиция на мениджърския екип по отношение на приватизирането на предприятието показва, че засега дългосрочното приспособяване на П-04 се отлага.

#### 4.5.2. Инвестиции. Изменения в структурата на производството.

Липсата на финансови средства, от една страна, и необходимостта от инвестиции в нови технологии, от друга, забавят дългосрочното приспособяване на предприятието.

Неблагоприятната лихвена и данъчна среда за П-04 задълбочава неговото лошо финансово състояние. Но въпреки това мениджърите не търсят чужди инвеститори. Усвояването на нови изделия става в рамките на наличното оборудване.

### **4.6. Оценка на адаптационните мерки и перспективи за П-04**

Сегашната ситуация на П-04 е трудна, но предприятието не е заплащано с банкрут. Според мениджърите въпросът за банкрут никога не е стоял на дневен ред в предприятието. Предприетите мерки за нагаждане към нови доставчици и производство на нови изделия обаче са краткосрочни и не могат да решат качествено проблемите на предприятието.

В началото на реформата и в средно-срочната перспектива на следващите три години основната цел на предприятието според мениджърите е оцеляване.

Няма съществена промяна в целите на предприятието в близко бъдеще, защото мениджърите не виждат съществени положителни промени в дейността на предприятието.

Липсата на стратегия по дългосрочно приспособяване в областта на собственическите права и инвестициите удължава процеса на все по-трудното адаптиране към новите условия.

Необходимостта от инвестиции, произтичаща от характера на електротехническото производство, за приспособяването към новите пазари и липсата на сериозни инвеститори, поставят пред мениджърите неприодолими прегради.

Съществуването на силното единоначалие в институцията на управителя и стария социалистически менталитет в административния персонал към нехайство и кръшкане поставят пред мениджърското поведение допълнителни бариери.

При съществуването на горните четири условия мениджърските усилия и лични качества до голяма степен се обезценяват.

## **5. МАШИНОСТРОЕНЕ/ТЪРГОВИЯ: ЩЕ ПОМОГНЕ ЛИ СМЯНАТА НА ПРЕДМЕТА НА ДЕЙНОСТ?**

### **5.1. Състояние на отрасъла**

фирмата е създадена на 1 май 1962 г. Като държавно предприятие със задачата да функционира като Централна експериментална база -- прототип за селското стопанство.

Първоначален неин собственик е министерство на земеделието, което по настоящем също осъществява нейния надзор.

В началото предприятието е имало производствена дейност, но през последните години се ориентира към търговия. Основните му продуктови групи са малогабаритна техника, дребен земеделски инвентар и препарати за растителна защита. Основните му звена сега са магазини в цялата страна и складово стопанство. Най-важните от тях са съсредоточени в Ботевград и две в София.

Обемът на продажбите през последните три години е както следва :

- през 1990 г. -- 22 000 хил. лв.
- през 1991 г. -- 31 340 хил. лв.
- през 1992 г. -- 20 388 хил. лв.
- през 1993 г. -- 19 139 хил. лв. и през първото полугодие на 1994 г. -- 14 089 хил. лв.

Броят на заетите съответно е :

- за 1990 г. -- 143,
- за 1991 г. -- 63,
- за 1992 г. -- 40,
- за 1993 г. -- 26 и за 1994 (I полугодие) -- 21.

Както се вижда, и обемът на продажбите, и броят на заетите намалява, което се дължи на общовалидни за страната социално-икономически и политически причини.

Сега фирма П-5 продължава да функционира като държавно предприятие. От 1994 г. вече е акционерно дружество. (Държ.в-к бр. 4/14.01.1994 г.)

Статутът на собствеността на фирмата напоследък не е променен. Очакват се евентуални промени по пътя на приватизацията. По-конкретно ще бъде осъществена частична приватизация. Засега такава все още няма, но е в процес на решаване.

Известни промени са били направени за магазините, защото по този

начин се намалява разхода за заплати, материалните разходи и други, свързани с дейността на фирмата. II реводите са за тяхна сметка.

## **5.2. Характеристика на предприятието (П-5)**

Пай-напред ще приведем малко история за създаването на фирма П-5. От 1962 г. новосъздадената централна експериментална па ја се специализира по изработването на опитни образци за селското стопанство.

През 1974 г. тя представлява предприятие за дребен земе(слски инвентар с производство на опитни образци. Изграждат се звена в цялата страна за малогабаритна техника и различни видове препарати за растителна защита. През 1988 г. пък прераства в комбинат за малогабаритна техника и дребен земеделски инвентар със същата дейност.

На 26.X. 1990 г. посочената база се преименува в Държавна фирма П-5 със същата дейност, вече без производство на опитни образци и ориентиране главно към търговия.

Защото предприятието се е отказало от производствената си дейност? Има ли това връзка с шоковете, предизвикани от реформите от 1989 г. насам? Естествено такава връзка има и тя е предизвикана главно от една почти общовалидна причина за предприятията в страната -- липса на финансови средства. Опитните образци, които са били изработвани в производственото хале, са били по поръчка на Министерство на земеделието. Поради липсата на средства е била преустановена работата в халето и последното е било дадено по договор на друго предприятие за съвместна дейност.

— По отношение на пряката продажба инвеститори извън предприятията няма. Осъществяват се само вътрешни продажби.

— По отношение на чуждестранните продажби предприятието осъществява бартерни сделки и по-конкретно размяна на моторезачки от други страни срещу резервни части за тях от страна на фирма П-5. През последната година промени в това отношение няма.

Накратко, прилаганата схема на свободна разпродажба се изразява в продажба на посочените по-горе продукти (малогабаритна техника, дребен селскостопански инвентар и препарати за растителна защита) на вътрешно търговската мрежа из страната.

В графика на предложените промени се очертава споменатата, вече частична приватизация.

Настоящата организационна структура на предприятието е следната:

- ръководител,
- началник на отдели,
- специалисти,
- работници.

През 1993 г. и първото полугодие на 1994 г. промени не са осъществени.

Фирмата засега не е част от холдингова компания. Не може да представи организационна схема.

Управленският орган на фирмата е стопански съвет, който наскоро не бил променен. Той е съставен по избор на колектива, а председателят на съвета е назначен със заповед на Министерството на земеделието.

Във връзка с подготовката на ръководните кадри следва да се посочи, че те са назначени без конкурс и издигнати отвътре. Практическият им опит е вътре в страната.

Изпълнителният директор работи във фирмата от 1977 г. Директор по финансовите въпроси, търговски директор и директор по производството няма. През 1980 г. е назначен директора на централната експериментална база (предприятие за дребен земеделски инвентар), през 1990 г. -- зам. главен директор, през 1992 г. -- ген. директор. Някои от тях са завършили Икономическия институт (висше образование), а управителят е завършил минно-геоложкия институт (също висше).

През последните години смяна на ръководни кадри не е осъществявана с изключение на ген. директор (през 1992 г.). Причината за това е от личен здравословен характер -- трудоустрояване на директора поради заболяване.

Колкото се отнася до промените в системата на възнаграждение на ръководните кадри, то те се отнасят до основната заплата, която е променена през 1992 г. В допълнителното заплащане промени няма, а акционерни акции не съществуват. Промяната в основната заплата е извършена съгласно колективния договор и исканията на синдикатите. През 1994 г. (първото полугодие) управителят получава 280% от средната работна заплата на колектива.

### **5.3. „Шокове“ породени от реформата**

В какво се изразява основното отражение на извършваните напоследък реформи върху изследваното предприятие?

Най-важни външни въздействия върху тази фирма от началото на реформата са завишените цени на стоките като продукт на пазарната политика. Това допринася също и за цялостното определяне на фирмата към търговия.

По конкретно, приблизителната класификация на факторите по отношение на шоковете за даденото предприятие е следната:

На първо място стоят високите лихвени проценти. Второ място заема либерализирането на цените. Трето конкуренцията от вноса. Четвърто -- занижения, министерски надзор. Пето -- уволненията.

В тясна зависимост от това са и проблемите, които стоят ја разрешаване пред фирмата. А те са: несигурните доставки (който проблем стои както от самото начало на реформите, така и за последните шест месеца); необходимостта от промяна в обема на запасите (валиден за същия период от време); контрола на запасите и управлението на ликвидността (пак за това време). Проблем за предприятието е и маркетинга, който все още не е разработен в съответствие с новите изисквания на пазарната политика.

През 1993 г. и първото полугодие на 1994 г. единствен момент е намаляването на реализацията на стоките поради завишаване на продажните цени и поради начисленията с нововъведения ДДС -- 18% върху стоките.

С оглед преодоляване на посочените проблеми предприятието взема мерки за оцеляване и справяне с предизвикателствата, наложени от шоковете през последните години. Поважните от тях са ритмичното снабдяване със стоки, издължаването в срок на стоките, които предприятието е дало на клиентите си (при отсрочно плащане един месец), получаването на стоки на консигнация на доставчиците на предприятието, намаляване на персонала.

#### **5.4. Краткосрочни отговори (реакции) на предприятието**

От анализа на въпроса за влиянието на промените в заобикалящата среда -- икономически, политически, специалнопсихологически и др. Голяма част от които са общовалидни за предприятията върху техните възможности, става ясно, че последните не са много.

Най-значимите възможности пред фирмата се разкриват в производството, продажбите, достъпът до нови ресурси; достъпът до

нови пазари; определянето на цените и смяната на пазарите.

Основните ответни реакции на разглежданата фирма са:

— търсене на нови пазари както за закупуване на посочените продукти, така и за продаване на стоките,

— зареждане на магазини в цялата страна, които не са собственост на предприятията,

— сключване на договори и др.

Тези реакции се изразяват в следното: съкращаване на запасите -- закупува стока, която продава веднага; намаляване разходите за материали и енергия; ограничаване на нови доставчици, както и планиране за в бъдеще на такива ответни реакции; бартери с франция; намиране на нови купувачи в страната; подобряване на информационните системи, в т. ч. компютърна обработка на счетоводната информация и тази на складовите стопанства.

Същевременно се отчитат най-важните фактори, „ограничавачи“ ответните реакции на предприятието. Главните от тях за конкретния случай са:

1) недостига на финансови средства от началото на реформите, а както се очертава и в близко бъдеще;

2) неясни отговорности на ръководството за дългосрочно бъдеще на фирмата;

3) неадекватни информационни системи.

Досега фирмата не е потърсила специално съдействие за подпомагане относно справянето ѝ с проблемите на приспособяването.

### **5.5. Дългосрочни отговори**

Промени в собствеността -- отговорът на ръководителите е еднозначен и категоричен -- тук стои и ще се разрешава проблемът чрез предстоящо приватизиране на фирмата.

Най-важните цели (стратегии, задачи) на фирмата е на първо място нейното оцеляване -- както от началото на реформите, така и за следващата година, а също и за следващите три години.

На второ място това е приемствеността (запазването на сегашното състояние) -- аналогично от началото на реформите и за следващите три години.

Алтернативите за постигането на тези цели се изразяват в посрещане на задълженията по дълга и по-специално -- погасяване без кредит или кредит от 15000 лв., осигуряването на ресурси, проникване



на нови пазари и намирането на чужди партньори. Също така голямо внимание ще бъде обърнато и върху проблема за поддържане на заетостта, максимизиране на печалбите и увеличаване на пазарния дял.

## **5.6. Оценка на мерките за приспособяване и перспективите на предприятието**

Като цяло, при оценка на мястото на фирмата в процеса на формиране пазарно поведение на предприятията, може да се направи извода, че тя не прави изключение от общата картина за състоянието в тази област. Това налага държавата да вземе активни мерки за подобряване на нейното състояние с оглед преодоляване на съществуващите проблеми, при това не само за нейното оцеляване, но и за по-пълноценното ѝ функциониране за в бъдеще.

Същевременно прави впечатление фактът, че по отношение на пазарното поведение, предприятието добре се е ориентирало в общата икономическа сума тоха още в самото начало, като се е пренасочило от производствена дейност към търговска, от производство на дребен селскостопански инвентар и малогабаритна техника към продажба на същите във вътрешно-търговската мрежа на страната. Това се е оказало един от надеждните начини за реагиране на шоквата стопанска терапия и съответно -- за оцеляване и запазване на предприятието. Останалите начини са въпрос за избор на стратегия в тази насока за в бъдеще.

## **6. ТЕЖКА ПРОМИШЛЕНОСТ: ОСТРА ПОТРЕБНОСТ ОТ ИНВЕСТИЦИИ**

### **6.1. Състояние на отрасъла**

Отрасъл „Химическа и нефтопреработвателна промишленост“ има структуроопределящо място в българската икономика.

Функционирането му е от безспорно значение за всички останали производства. Въпреки трудностите, произтичащи от рухването на плановата икономика, отрасъл Химическа промишленост успя да устои на трудностите и е в състояние да задоволи по-голямата част от потребностите на икономиката от течни горива и пластмаси. Безспорно е и търсенето на продуктите на българската химическа промишленост на международния пазар.

П-08 е един от най-големите промишлени комплекси в страната. Той задоволява по-голямата част от потребностите на икономиката от течни горива и пластмаси. През 1993 г. в П-08 са реализирани 70,5% от всички постъпления от продажби на промишлена продукция в Бургаския регион и е осигурена заетост на около 12,3% от трудоспособното население.

## **6.2. Характеристика на предприятието**

П-06 е създаден през 1963 г. като държавно предприятие с цел да се произведат продукти на нефтохимията. От 1990 г. П-06 се преобразува в акционерно дружество.

Понастоящем П-06 е еднолично акционерно дружество, тъй като освен държавно участие в неговото създаване, друго засега няма. Преобразуването му в акционерно дружество произтича от изискванията на Търговския закон.

В състава на „П-06“ са включени четири основани технологически завода и шест обслужващи звена, всички на територията на дружеството.

Основни продукти, които се произвеждат в дружеството са горива, нефтохимикали и пластмаси. През 1993 г. същите имат доста различен относителен дял в общия обем на произведената продукция, възлизащ съответно на 82%, 7%, 11%.

## **6.3. Шокове породени от реформата**

Относно отражението, на извършените напоследък реформи върху поведението на дружеството положението е неопределено. В някои случаи реформите са оказали положително въздействие в други отрицателно, но като цяло въздействието е отрицателно, което се изразява в намаленият обем на преработките и продажбите в занижените финансови резултати и т.н.

Според анкетирането на специалисти от дружеството найсилен шок за същото е разпадането на съвета за икономическа взаимопомощ. В резултат на това дружеството загубва сигурността в доставките на суровинните ресурси. Както е известно „П-06“ е част от програмата за развитие на страните от СИВ и поради това той се снабдяваше регулярно със суров нефт от бившият Съветски съюз. За тази цел както е известно беше създаден и българският танкерен флот. Освен това самото заплащане на суровият нефт ставаше в рамките на общите

разплащания между всяка страна и то в преводни рубли, нещо, което не създаваше никакви проблеми прсд производството и реализацията на нефтопродуктите. Всичко това вече не съществува и поради това разпадането на СИВ е най-шоковият фактор за „П-06“.

На второ място по сила е шокът, който се получава от появата на конкуренция при продажбата на нефтопродукти в страната. Както е известно до началото на 90-те години „П-06“ беше абсолютен монополист на българският пазар. След либерализацията на икономическото развитие се появиха наши и чужди вносители на нефтопродукти. Това отне на „П06“ значителна част от българският пазар. На практика се стигна до замразяване на българската нефтопродукция. Дори при едно доста голямо намаление на произвежданата продукция в сравнение с 80-те (може би от 40-60%) българската нефтопродукция е задънила нефтохранилищата и не може да се реализира. Това е резултат на една криворазбрана политика за либерализация на вноса, което причини големи загуби на българското производство, в т.ч. и на нефтопродукцията. Необходим беше постепенен подход на подобна либерализация, тъй като общата криза в българската икономика.

На трето място като шок се смята либерализацията на цените. Те се повишиха многократно, но въпреки това не съответствуват на ръста на цените на вноса на суровините. Там действително има либерализация, но по отношение на вътрешните цени такова нещо няма тъй като в крайна сметка те се определят от правителството. Все пак последното повишение на вътрешните цени на нефтопродуктите ги правят сравнително добри за П-06.

На четвърто място шоково въздействие оказва недостига на кредити. Банките трудно отпускат кредити при едно постоянно свиване на производството и реализацията на нефтопродукцията. Външни източници също няма.Ето защо това е много сериозен проблем за дружеството.

Във връзка с него и пети по сила е шокът от високите лихвени проценти. От едно страна кредитни източници няма, а от друга лихвите правят самите кредити трудно реализуеми. Следват шоквете изразяващи се в нередовното снабдяване с материали и по-високите цени на входящите ресурси. Това е така тъй като е загубен основният доставчик на нефгоресурсите какъвто беше СССР.

В резултат на посочените и квалифицираните шокове пред „П-06“ възникват следните проблеми: а) недостиг на основни суровини, а от там и непълно натоварване на мощностите, б) затруднена възвръщаемост на вложените в производството средства в) нелоялна конкуренция, г) свиване на вътрешното потребление, а това значи ограничаване на реализацията на продукцията, д) загуба на пазара и е) лоша ефективност на стопанската дейност.

Проблемите по важност от началото на реформата и през последните шест месеца са едни и същи, а именно загуба на пазари, необходимост от смяна на информационната система, опазване на околната среда и липсата на инвестиции за нови технологии.

## **6.4. Краткосрочни отговори на предприятието**

### **6.4.1. Промени в управлението**

Управленческите органи на дружеството се променят често. Това се обяснява не само с икономически аргументи, но и с политически. При всяка промяна на правителството се променят организационно и персонално всички посочени органи. Така например през 1991-1992г. дружеството се е управлявало от съвет на директорите, след това се създава двузвенна структура на управление, а именно надзорен и управителен съвет, като всички, които влизат в тях са почти нови хора.

Тези промени са извършвани по решения на висшия изпълнителен орган на властта -- Министерският съвет, и с тях се цели да се усъвършенствува управлението на дружеството и не по-малко важно да се засили контролът върху дейността на ръководните органи.

### **6.4.2. Организационна управленческа структура**

В момента дружество П-06 се ръководи от седем директори -- изпълнителен директор, директор по финансовите въпроси, търговски директор. Директор по производството е изпълнителният директор. Останалите двама директори са по инвестициите и трудовата заетост. Седемте директори управляват комбината под прякото наблюдение на МС, който наскоро замени досегашната двустепенна управленческа структура с едностепенна. Наскоро под ръководството на председателя на борда на директорите бе обсъдена тригодишна комплексна бизнес програма за стратегическото развитие на П-06.

Образованието на посочените директори е висше и специалността

им в общи линии съответства на профила на ръкопилената от тях дейност. Подготовката им е доста различна, някои от тях са съвсем нови в структурите на управление. 11 рактическият опит е придобит главно в страната. Конкурсното начало при тяхното издигане не е застъпено. Те са назначени със заповед по ред определен от съответния министър.

Системата на възнаграждение на ръководните кадри е променена. Търсят се оптимални критерии за обвързване заплащането на труда с постигнатите резултати и поеманите отговорности. Увеличени са както основната заплата, така и допълнителните възнаграждения. Това произтича главно от либерализирането на цените и увеличаващата се инфлация.

Увеличението започва от началото на 1990 г. и следва темпа на инфлацията и постигнатите резултати. Очаква се ново повишение на заплащането на труда на всички категории заети. През 1994 г. средната работна заплата в комбината е около 5500 лв. По последни данни относителният дял на работниците с основно образование е едва 1-2%, със средно

— 50% и висше -- около 48%.

#### 6.4.3. Цени, продажби, производство

Обемът на продажбите е доста различен през последните години и показва непрекъснато нарастване. То се дължи на рязкото и непрекъснатото повишаване на цените на произвежданата и реализирана продукция. В резултат на това обемът на продажбите през 1990 г. е 2202605 хил. лв., през 1991 г. -- 8529747 хил. лв., през 1992 г. -- 12453532 хил. лв., през 1993 г. -- 20 млрд. лв. а през първото полугодие на 1994 г. -- 22 млрд. лв.

Сравнително постоянен е броят на заетите. Силно намаление се очаква през втората половина на 1993 г., в резултат най-вече от намалението на обема на преработките с около 50-60%. То се дължи на силното намаление на суровинните ресурси и на ограничения пазар в страната поради рязкото покачване на цените на горивата.

Броят на заетите през последните три години е както следва: а) 1990 г. -- 11381 човека, б) 1991 г. -- 11175 човека и 1992 г. -- 10514 човека, 1993 г. -- около 10000 души.

#### 6.4.4. Финансово състояние и данъци

С оглед решаването на тези проблеми П-06 предприема редица стъпки. На първо място търси източници за ново финансиране, макар,

че досега това трудно се отдава. На второ място, търси нови пазари. На трето място търси нови доставчици на суровини и др.

Заедно с проблемите пред П-06 се откриват и някои нови възможности. Преди всичко се разширява самостоятелността при определяне на цените особено за външни потребители, при вземане на решения за инвестиции, за наемане и освобождаване на работна ръка както и за повишаване на равнището на квалификация. Министерският съвет определя централизирано пределните цени на основните горива -- бензин, дизелово гориво, пропан-бутан. Цените на всички останали нефтопродукти (18%) се определят от комисията по цените към комбината, които се актуализират на всеки 15 дни. До 1989 г. 90% от стокооборота на П-06 се осъществяваше централизирано чрез Химимпорт. Сега този дял е намален на не повече от 10%. П-06 провежда напълно самостоятелна вътрешно и външно търговска политика, с амбицията за сключване на преки контракти за доставка на нефт от производителите. В началото на 1995 г. се очаква да започнат първите доставки по едногодишния договор с националната иранска нефтена компания.

Най-силните реакции на дружеството по отношение на посочените проблеми са: а) съкращаване на запасите, б) съкращаване на производството, в) повишаване на цените, г) намиране на нови доставчици на суровини от чужбина, д) търсене на нови купувачи в страната и чужбина, е) подобряване на информационната система и др.

Най важните фактори ограничаващи ответните реакции на П-06 са били, първо, неясните отговорности на ръководството за дългосрочното бъдеще на фирмата и второ, недостига на финансови ресурси.

Във връзка с проблемите по приспособяването дружеството е търсило съдействие от всички свои контрагенти и от всички държавни институции -- Министерски съвет, министерства, банки, както и от международни организации и т. н..

Търсена е помощ от Министерският съвет съвет за осигуряване на суровини, както и за намирането на пазари за реализиране на продукцията. Търсена е помощ и съдействие от банките за осигуряване на кредити, както и за тяхното разсрочване, предвид лошите финансови резултати.

Търсено е съдействие и от международни източници, главно банки и фирми за осигуряване доставки на суровини, както и за тяхното финансиране.

## **6.5. Дългосрочни отговори**

### **6.5.1. Промени в собствеността**

Структурата на собствеността на дружеството не е променена. Тя е била и си остава държавна. По отношение на статута на собствеността е извършена промяна и тя се изразява в това, че предприятието се трансформира и регистрира като еднолично акционерно дружество. Тази промяна е извършена по решение на собственика, респ. Министерския съвет и произтича от изискванията на Търговският закон.

За момента промени в собствеността не са извършени. Независимо от появилите се съобщения за приватизационни намерения в П-06 се оказва, че нито старите, нито новите членове на Управителния съвет са запознати официално с това. По принцип решение за приватизация може да вземе единствено собственикът в лицето на държавата. Но тъй като П-06 е структуроопределящо звено в цялата национална икономика, трябва да се подхожда изключително внимателно. Оказва се че, в едно такова предприятие много тясно се преплитат националните интереси, от една страна, а от друга, механизмите на приватизация, като гъвкава алтернатива за пазарно поведение. В този смисъл надделява мнението, че приватизация е възможна само на отделни инсталации, които не са взаимно свързани и не &иха засегнали комплексната инфраструктура на рафинерията.

### **6.5.2. Дългосрочна стратегия**

По отношение целите на „П-06“ най-важната от самото начало на реформата е била тази за самото му оцеляване. Шоковете са били толкова силни и бързи, че за друго не е имало нито време нито средства.

Тази цел се запазва не само през следващата година но и за много по дълъг период тъй като икономическата среда продължава да е неблагоприятна за „П-06“. На първо място не е решен и не се решава проблема със суровинните ресурси, а от там и с натоварването на производствените мощности. На второ място не се решава проблема с реализацията на произведената продукция, поради ограниченото потребление във вътрешен план и вноса на аналогична продукция от наши и чужди вносители. А от всичко това произтичат и лошите финансови резултати.

Независимо, че оцеляването се изтъква като цел за подълъг период, П-06 полага усилия за известно адаптиране изразяващо се в запазване на

производствените и финансовите резултати от тази за следващата година. Целта е да се спре движението на долу и през следващата година да се постигне известна, макар и малка стабилизация.

### 6.5.3. Инвестиции и производствена структура

Що се отнася до следващите три години целта е да се постигне известна стабилност и да се започне реструктуриране на производството, съобразно вътрешната и международната маркетингова конюнктура.

Основните стратегии за постигането на посочените цели са били следните: а) от началото на реформата най важно е било осигуряването на П-06 със ресурси за преработка. По тази причина през този период П-06 за пръв път от своето създаване е бил пред спиране. Заедно с това са полагани големи усилия за подобряване ликвидността на готовата продукция.

б) през следващата година стратегическа задача е била също ресурсите и реализацията на продукцията, но заедно с нея се полагат усилия за посрещане задълженията към банките. Поради ограничена реализация на готовата продукция се стига до финансов дефицит а от там и до увеличение на банковите кредити.

в) през следващите три години най-важни задачи с оглед посочените цели са проникването на нови пазари за доставка на суровинни ресурси и реализация на готовата продукция. Важна задача през този период е също максимизиране на печалбата с оглед набиране на средства за нови технологии, тъй като съществуващите заедно с материалната база са остарели.

## **6.6. Оценка на мерките за приспособяване и перспективи на предприятието**

Неколкократно ръководството на П-06 се е обръщало с зов за съдействие от страна на МС и Министерството на промишлеността във връзка със създаването на преференции за защита на производителите и за намаляване на импортните мита за Турция.

Дългосрочните кредити на П-06 възлизат на \$200 млн. а краткосрочните на \$20-30 млн.

Като цяло П-06 Бургас не прави изключение от общата картина на българската икономика. Той е подложен на същите удари, довели



същата икономика до това състоянис, а именно загубата на суровинни ресурси, загуба на пазари за неговата продукция, нелоялна конкуренция, политическа нестабилност предизвикваща непрекъснато движение на управляващите органи и накрая непозната финансова нестабилност и безпомощност.

Всичко това налага държавата, в лицето на Министерският съвет да предприеме мерки за ограничаване и премахване на политическият произвол над П-06, както и да създаде нормативна основа за премахване на нелоялната конкуренция спрямо него.

## **7. ХИМИЧЕСКА ПРОМИШЛЕНОСТ: ДИВЕРСИФИКАЦИЯ И ВЪТРЕШНО ПРЕСТРУКТУРИРАНЕ НА ПРОИЗВОДСТВОТО**

### **7.1. Състояние на отрасъла**

Отрасъл „Химическа и нефтопреработвателна промишленост“ (вкл. каучуковата промишленост) през 1990 г. включва 120 държавни и кооперативни предприятия с общ брой на персонала 109 300 души. В края на 80-те години това бе един от най-добре технически снабдените отрасли. Относителният дял на основните фондове в отрасъла през 1990 г. представляват 14.4% от общия обем на фондовете в промишлеността. По този показател той е на трето място след машиностроителната, електротехническа и електронна промишленост -- 27,1 % и машиностроителната и металообработваща промишленост -- 19,3 %. По обем на капиталните вложения отрасълът през 1990 г. е на второ място с общ обем -- 796,1 млн. лв. -- единствено след Машиностроителната, електротехническата и електронна промишленост -- 1 123,5 млн. лв.

Първите признаци на спад на производството от химическата и нефтопреработвателна продукция се появяват още през 1990 г., когато общият обем на произведената в отрасъла продукция представлява 82,8% от количеството ѝ през 1985 г. при общ спад на промишлената продукция за периода -- 93,7%. През следващите 1991 и 1992 г. спадът придоби характера на устойчива тенденция. В края на 1992 г. продукцията на химическата и нефтопреработваща промишленост представлява вече едва 56,1% от произведеното количество през 1985 г.

Приложение №1

**Индекси на общата продукция на държавните и кооперативни предприятия от химическата и нефтопреработвателна промишленост (вкл. каучуковата)**

	1980 = 100				1990 в % към			
	1985	1987	1989	1990	1985	1987	1989	
Общо	125,1	136,2	138,1	102,6	82,0	75,3	74,3	
Добив на мин. суровини за хим.пр.	31,3	31,7	24,3	23,1	43,6	72,7	95,0	
Пром.на осн.на неорг.химия	100,0	114,4	107,4	105,1	31,2	91,8	89,5	
Хим. торове и ср. за раст.защита	116,2	156,3	156,4	136,1	47,8	87,1	87,0	
Хим влакна	116,4	69,2	71,0	66,7	57,3	96,4	93,9	
Високомолекул. продукти ,	119,4	159,3	169,7	180,6	503,9	113,3	106,4	
Лакова промишл.	155,9	174,7	184,7	132,6	85,0	75,9	71,8	
Синт.багрила	70,1	73,6	80,7	60,0	85,6	81,6	74,3	
Миещи с-ва и сапуни	168,2	206,6	206,4	142,4	84,7	68,9	69,0	
Парфюм.и козм. промишл.	225,4	305,3	314,8	213,7	94,8	70,0	67,9	
Етерични масла и есенции	80,7	151,4	176,9	162,1	201,0	107,1	91,7	
Медикам. и хим. фармацев.препарати	197,3	254,4	275,1	224,7	113,9	88,3	81,7	
Изделия от пластмаси и синт. смоли	176,0	193,2	198,3	134,5	76,4	69,6	67,8	
Други хим.прод.	86,6	96,2	71,8	60,5	69,8	62,9	84,2	
Произв. на гуми	120,5	127,2	136,4	110,7	91,9	87,0	81,1	
Каучук, азбест, и други изделия	193,5	260,1	264,3	218,9	113,1	84,1	82,8	
Нефтопрераб. пром. вкл.преработка на гориво	108,7	113,5	114,4	72,5	66,7	63,9	63,4	

## 7.2. Характеристика на предприятието П-07

Фирмата е създадена през 1967 г. като държавно предприятие за производство на пластмасови изделия за бита и промишлеността в рамките на Министерството на химията. По-късно предприятието се специализира в производство на полимерни медицински изделия и става поделение на стопанско обединение „Медбио“.

Стоките за бита и промишлеността се превръщат в допълнително производство, осигуряващо по-пълното използване на суровините и отпадните материали от основната му дейност. През август 1991 г. фирмата се регистрира по търговския закон като акционерно дружество. Сега тя е в системата на Министерството на Промишлеността.

Фирмата произвежда следните две основни групи продукти:

1) Полимерни медицински изделия -- спринцовки за еднократна употреба, инжекционни игли, кръвопреливащи и кръвоиземащи системи, преливни системи, други полимерни медицински изделия;

2) Стоки за бита и промишлеността -- каси, туби, бидони, бутилки с различна вместимост за химически продукти (антифриз, горивни материали, масла и т.н) и др.; пластмасови изделия за бита.

Съотношението на продажбите между двете продуктови групи е 80:20 в полза на първата.

Фирмата се състои от следните териториално обособени звена:

Площадка „А“ -- за производство на медицински изделия;

Площадка „Б“ -- за производство на стоки за бита и промишлеността;

Цех в с. Балван -- за производство на стоки за промишлеността и бита;

Новострояща се, незавършена площадка -- за производството на полимерни медицински изделия.

Част от площта на площадка „Б“ принадлежи на частни лица, наследници на рестутиран имот, които съгласно договор, подписан с фирмата получават наем за земята. (Наследената от предприятието сграда на бивша кожухарска фабрика е била в изключително лошо състояние и практически неизползуваема).

Фирмата е средна по размер. Общият брой на заетите в нея през последните три години е около 450 души.

Обемът на продажбите по съпоставими дени се движи съответно между 13 млн. лв. през 1990 г. и 22 млн. лв. -- през 1993 г. фирмата

работи главно за вътрешния пазар. Относителният дял на износа в общия обем на продажбите е под 30% и е главно за сметка на медицинските полимерни изделия. Същевременно над 55% от суровините са вносни, фирмата има „лоши кредити“, взети преди края на 1990 г. във връзка със строителството на новата площадка за медицински полимерни изделия. В резултат на високите лихви размерът им почти се е удвоил и в края на 1993 г. достига 7 млрд. лв.

Фирмата не е част от холдингова компания и работи напълно самостоятелно. Тя не е монополист. Основни нейни конкуренти в страната са АД „Медккам“ -- Етрополе, произвеждащо полимерни медицински изделия и предприятие за пластмасови стоки за бита и промишлеността в гр. Пловдив.

## Приложение № 2

### Обща информация за фирмата

	1990	1991	1992	1993
Дълготрайни мат. активи млн.лв./за 1992-ревоал.	13 818	11 080	79 488	*
Произв.прод.х.лв. (по цени 1990г)	20 080	13 843	11 352	19 000
(по текущи цени)	20 080	46 356	59 414	109 500
Реализ.прод.х.лв. (по текущи цени)	13 000	39 991	63 191	110 000
(по съпост.цени)	13 000	11 000	18 000	22 000
Персонал -- бр.	524	460	430	445
ср. год.заплата	4 030	9 720	30 000	48 000
Общи разходи х лв	14 680	42 904	66 274	84 947
Мат. разходи х.лв.	8 100	22 647	38 275	43 676
Печалба х.лв.	--	3 308	--	--
Краткосрочни заеми х л	440	4 400	10 917	7 050
Дългосрочни заеми х лв	2 156	16 450	17 754	23 010
Зад. към доставчици х л	316	3 546	3 713	*
Зад. към бюджета х л	--	2 702	2 352	*
Мат. запаси в т. ч. материали х. лв	3 714	7 634	8 436	8 500
Незав. произв. х. лв	138	85	871	650
стоки, амбалаж	1 156	5 225	7 713	8 100

### **7.3. Шокове, породени от реформата**

В хода на реформата фирмата, както и повечето други и (. граната, бе подложена на редица шокови въздействия. По принцип тези въздействия са общи. Но характерът и силата имв определена степен зависят и от специфичните особености в дейността на фирмата. В случая се имат предвид следните три особености: а) основната продукцията на фирмата е предназначена главно за вътрешно потребление и то на бюджетни организации -- болници, аптеки; б) суровинна зависимост от външния пазар; в) малък обем материални запаси. В резултат на тези особености, освен преките, фирмата търпи и редица косвени влияния.

Политиката на твърди бюджетни ограничения направи по-голямата част от държавните здравни заведения неплатежеспособни потребители на продукцията й. Това е един от главните фактори влошаващи финансовото състояние на фирмата, тъй като се намаляват приходите от основната й дейност както по линията на свиване на вътрешното търсене, така и по линията на закъснялите плащания за реализираната продукция. (Средният срок за събиране на дълговете й е над 30 дни). В същото време увеличаването на цените на входа на производствения процес (работни заплати и компенсациите към тях, материали, суровини, електроенергия и други) увеличава общите производствени разходи на фирмата и я принуждава да взема заеми за оборотни сродства. Това поставя фирмата в положение на своеобразен кредитор на държавата, който кредититирайки я и с това утежнявайки своето положение вместо лихва получава санкция под формата на изплащания от нея немалък лихвен процент за собствените си заеми.

Суровинната зависимост на фирмата от вноса засили негативните влияния на либерализирането на валутния курс върху финансовото й състояние. Високият курс на долара оскъпява производството в противовес на намаляващото вътрешно търсене и ниски экспортни възможности на фирмата. В тази насока действуват и високите вносни мита на суровините. Те са еднакви за всички производители, независимо от специфичните изисквания на медицинската продукция към качеството на потребяваните материали и суровини. Те не отчитат липсата на качествени материали за производството на медицински изделия и несправедливо оскъпяват разходите за производството им.

Безразборният от страна на държавата внос на медицински изделия на дъмпингови цени (главно от Китай), според ръководството на фирмата, също е утежило приспособяването на предприятието към новите условия.

Неблагоприятно върху финансовото състояние на предприятието се оказала и преоценката на собствените суровини и материали, които поради външния си произход са в минимален размер. В тази насока са действували и неколкочкратните (юни 1991, май 1992, май 1993 г., април 1994 г.) промени в цените на електроенергията и горивата. Няколкократното повишаване на материалните разходи на фирмата резултира в рязкото повишаване на обема на краткосрочните кредити. През 1992 г. те достигат почти 11 млрд лв.

Високите лихвени проценти по дългосрочните кредити, взети главно във връзка със строителството на новата площадка за производство на медицински полимерни изделия са следващия силно неблагоприятен фактор върху състоянието на фирмата. В края на 1992 г. фирмата има 19 651 млн. лв. просрочени кредити, в т.ч. 15 984 млн. лв. дългосрочни. Общият размер на начислените лихви за 1992 г. е 6 388 млн.лв., сума изцяло-поглъщаща положителната разликата между приходите и разходите на фирмата за годината и формираща загуба в размер на 4 064 млн. лв. Отрицателният резултат се запазва и през 1993 г. когато дългосрочните заеми достигат 23 млрд лв. В началото на 1994 г. фирмата получава разсрочване на кредитите натрупани до края на 1990 г. в размер на 7 млрд. лв. за пет години. Ръководството на фирмата не очаква значителни облекчения от разсрочването на тези кредити, доколкото неблагоприятните фактори върху производството запазват влиянието си. Свивът на разпределителната система в т.ч. премахването на търговските предприятия на едро обуслови възникването на нови посреднически звена -- главно частни фирми на специалисти от бившите обединения, които чрез комисионните, досигащи до 10% изсмукват допълнително финансовите средства на предприятието.

Всичко това създаде редица нови проблеми пред фирмата, най-важните сред които са: първо, високи разходи за ресурси; второ, силна зависимост от банките и ниска ликвидност; трето, липса на инвестиции в нови технологии.

По оценка на ръководството на фирмата, реформата засега е създала сравнително малко нови възможности за развитието на фирмата. Те се изразяват главно във формално по-голямата независимост на

фирмата при определянето на цените, смяната на произвеждания продукт и търсенето на нови контрагенти (доставчици на суровини и потребители).

#### **7.4. Краткосрочни отговори (реакция) на фирмата**

##### **7.4.1. Промени в управлението**

фирмата е еднолично акционерно дружество с едностепенна система на управление по смисъла на Търговския закон. Тя се управлява от петчленен съвет на Директорите. Грима от тях са външни (по един от: М-во на промишлеността; М-во на финансите, преминал по-късно във финансов отдел на Софийска община; Стопанска банка); един член на (СД е от фирмата -- това е изпълнителният директор. Петият член е един от наследниците на реституираната земя. В съвета на Директорите той е включен от януари т.г. с писмо на МС по инициатива на Съвета на собствениците. Председател на Съвета на директорите е лицето от М-вото на индустрията и промишлеността. В началото на 1994 г. съставът на СД е намален с един член в изпълнение на Постановление № 7/25 януари т.г., ограничаващо възможността едно и също лице да бъде член на повече от две съвета на директорите.

Изпълнителният директор на фирмата е около петдесетгодишен; има завършено висше техническо образование (машинен инженер); работи във фирмата от 15 години; преди това е работил в системата на машиностроенето и химията; ползува се с доверието и уважението на колектива.

Директорът по производството има висше техническо образование (инженер-химик); започнал е като майстор в предприятието преди 20 години. Директорът по развитие и внедряване е с висше техническо образование (инженер-химик), работи в предприятието от 15 години.

Фирмата няма директори по финансовите въпроси и по маркетинг.

Системата на възнаграждение на ръководните кадри се променя периодично;. Заплащането им е обвързано с качеството на продукцията и обема на реализация.

##### **7.4.2. Производство, дени, продажби.**

Независимо от затрудненията на входа на производството, фирмата не е допуснала намаляване на общия обем на произведената и реализирана продукция. Увеличаването на цените на продукцията, един

от факторите за ръста на реализацията, не е по-голямо от инфлацията и ръста на производството и се дължи, както вече посочихме, главно на увеличаването на цените на влаганите суровини, материали, енергия. Обемът на продажбите по съпоставими цени също расте.

Независимо от неблагоприятното си финасово положение фирмата не е продавала основни фондове, нито е отдавала под наем свое оборудване, с оглед получаването на допълнителни средства. Не са допуснати и съкращения на работниците. Намаляването на броя на персонала се дължи единствено на естествения отлив на работна сила поради пенсиониране.

Главните реакции на фирмата на неблагоприятната за нея пазарна обстановка са главно в две направления:

А. Диверсификация на производството (през последните 2-3 години фирмата има около сто нови производа на медицински изделия и стоки за бита и промишлеността) и адаптирането му към пазара. До 1990 г. 50% от износа ѝ е бил предназначен за социалистическите страни (главно СССР и Източна Германия). Сега износът е пренасочен към нови пазари -- главно в Латинска Америка и Близкия Изток, фирмата разширява и мрежата си от купувачи в страната, търсейки контакти с частните медицински и аптечни фирми, фирми за стоки за народно потребление и други.

Б. Преструктуриране на производството на медицинските изделия (намаляване на броя спринцовките за еднократна употреба и на инжекционните игли и увеличаване на кръвопреливните системи) с оглед на потребностите на новите пазари.

В. Търсене на нови доставчици, осигуряващи по евтини суровини и материали, разчитайки на конкуренцията между държавните и частни фирми в страната и на конкуренцията от вън.

Г. Съкращаване на инвестициите до нулев размер и замразяване на строителството на новата площадка за производство на полимерни изделия. Засилване на преговорите с чуждестранни инвеститори за вложения в новостроящата се площадка.

Недостигът на финансови средства е главният, по мнението на изпълнителния директор, фактор, ограничаващ ответните реакции. Първостепенна роля за изхода на предприятието от сегашното финансово състояние той вижда в две насоки:

1) Целенасочена държавна политика на създаване на собствени средства в предприятията, на първо място чрез задържане на



амортизационните отчисления в предприятията.

1) Приватизация, чрез изкупуване на площадка „А" и „Б" и фирма в с. Балван от персанола на фирмата (при благоприятен вот от банката) и инвестиране на чужд капитал в новостроящата се площадка.

### **7.5. Дългосрочни отговори**

Основната цел на фирмата е да оцелее, като реализира приходи, достатъчни за изплащане на лихвите, данъците и работната заплата на заетите, както и максимално да запази фондовете и персонала си.

През 1994 г. фирмата попада в първия списък за масова приватизация. По настояване на нейното ръководство и синдикатите тя е изключена от този списък.

Намеренията на ръководството и колектива са по-голямата част от фирмата (без новостроящата се площадка) да бъде изкупена от тях. Идеите на ръководството за бъдещата приватизация на фирмата засега не са формализирани в разработен собствен проект за приватизация. Водени са разговори с участници в тристранното партньорство за оказване на съдействие на фирмата при евентуалното ѝ изкупуване от персонала (в частта ѝ без новостроящата се площадка). Последната, по уверенията на изпълнителния директор не би могла да се приватизира без участието на чуждестранен капитал. Има и интерес към нея от страна на чуждестранния капитал.

До приватизирането ѝ фирмата ще разчита на по-нататъшното разнообразяване на изделията, с оглед осигуряването на стабилна реализация, малки инвестиции и приспособяване на старото оборудване. При наличието на финасови средства, голяма част от техниката би следвало да се обнови, а производството реструктурира.

фирмата има съучастия в други дружества в размер на 271 млн. лв., в т. ч. в „Биохим" -- 50 млн. лв. през 1990, впоследствие увеличени на 100 млн лв и в Сдружение „Росица", с. Ресен -- от 1991 г.; в размер на 171 млн. Лв.

### **7.6. Оценка на мерките за приспособяване и перспективите на предприятието**

Ответните реакции на фирмата свидетелствуват, че приспособяването на фирмата към новата среда е съпроводено с множество проблеми, с решаването на по-голямата част от които

ръководството се справя успешно. В случая се има пред вид задържането и увеличаването на обема на произвежданата и реализирана продукция, усвояването на нови пазари и доставчици на суровини, запазване на персонала от съкращения. Независимо от запазването на старото изпълнително ръководство, в краткосрочен план фирмата реагира адекватно на промените в пазарната ситуация.

Липсата на инициативи с дългосрочен ефект се дължи както на липсата на достатъчно финансови средства, така и на неясните отговорности на изпълнителното ръководство по отношение на бъдещето на фирмата -- относително неустановеното положение на самия изпълнителен екип в пред вид на очакваната приватизация. Направените съучастия в други дружества е вид инвестиция с дълготраен ефект и тя показва възможностите на екипа при съответни условия и мотивация за подходяща менаджерска изява.

## **8. ХИМИЧЕСКА ПРОМИШЛЕННОСТ:**

### **ОЧАКВАНИЯ ЗА АКТИВНА ДЪРЖАВНА НАМЕСА**

#### **8.1. Състояние на отрасъла**

Този сектор също се подчинява на общата тенденция на спад в промишленото производство от началото на реформата през 90-те. За периода 1990-93 г. производството на антибиотици за хуманни цели е намалело 2 пъти, на антипиретици -- 1,9 пъти. Противоположно на тази тенденция обаче производството на витамини е нараснало с 1,5 пъти.

Пазарната структура на този сектор се характеризира с няколко български производители и по-скоро олигополистична конкуренция, отколкото висококонкурентна среда.

#### **8.2. Характеристика на „П-08“**

П-08 е държавно предприятие, произвеждащо три основни продуктови групи: фармацевтика, парфюмерия и козметика, етерични масла. През 1994 г. неговата продуктова структура е следната: фармацевтика -- 45%, парфюмерия и козметика -- 10%, етерични масла -- 45%.

П-08 е наследник на старите розоварни, дребни занаятчийски предприятия, съществували до 1944 г. на територията на града, в който е

разположено предприятието сега. Преди риятието обаче наследява само традициите в производството на етерични масла. На площадката на сегашния завод не е имало дребни занаятчийски предприятия преди 1945 г. Затова днес не съществуват претенции на бивши собственика капиталисти съгласно Закона за реституцията към предприятието за обезщетяване при неговото евентуално приватизиране.

От 1991 г. предприятието е преобразувано в еднолично дружество с ограничена отговорност. Съгласно Търговския закон и П-08 държавата има 100% участие. Сега предприятието се П.стои само от един завод. Надзор над дейността на предприятието упражнява Министерството на промишлеността.

През годините на своето съществуване П-08 продава своите продукти на вътрешния пазар и на пазара на страните от оившия СССР. Предприятието може да се класифицира като средно. През 1992 г. и 1993 г. средносписъчният брой на персонала е 440 души. През 1994 г. обаче е направено значително съкращение на заетите -- 153 души или около 35% от персонала.

Обемът на продажбите през 1992 г. е 180 млн. лв., през 1993 г. -- 220 млн. лв. Тези продажби са осъществени на вътрешния пазар, макар че фирмите, които купуват лекарствени средства изнасят голяма част от тях за пазара на страните от бившия Съветски съюз.

Статутът на собствеността на П-08 през последните години не е променян. В момента предприятието не е включено в първоначалния списък на предприятия, определени за масова приватизация. Засега мениджърите не очакват приватизация на предприятието в близко бъдеще.

### **8.3. Шокове, причинени от реформата**

От началото на реформата през 90-те П-08 претърпява следните основни шокове:

1. Разпадане на пазара на СИБ. Това е главният шок за предприятието. До началото на 90-те почти цялата продукция, предназначена за износ, е насочена към страните от СИБ. Те представляват подходящ и стабилен пазар. От началото на 90-те обаче е все по-трудно да се участва и да се изпълняват поръчки на руския пазар, където са основните досегашни връзки на предприятието. За износа от страна на П-08 на лекарствени средства руските партньори предлагат

бартерни сделки, което е непривлично за предприятието.

Друга трудност са определените от мениджърите „структури“, с които трябва да се търгува на руския пазар и високата степен на риск и нестабилност, които те пораждат.

2) Високи лихвени проценти върху кредита. Както и във всички останали български предприятия високият лихвен процент действа негативно върху дейността на П-08. Тук мениджърите посочват, че приходите от продажбите се насочват само за покриване на кредитите и плащането на заплати, което убива финансовите възможности за инвестиции и реструктуриране на капитала.

Според мениджърите заниженият министерски надзор и засилената автономност на предприятието от началото на реформата, както и промените в условията на заетост, свързани с работните заплати и уволненията, нямат характер на шокови изменения за предприятието. Главният удар върху П08 идва от дестабилизацията на пазарите на СИВ и на руския пазар по-специално. В П-08 може да се разкрият два вида фактори, действащи за и против приспособяването на предприятието към новите условия. Първият вид са неблагоприятните фактори. Основните от тях са следните:

- неясни права на собственост,
- недостиг на финансови средства и произтичащите от това бариери пред реструктуриране на капитала,
- неясни отговорности на ръководството по отношение на бъдещето на фирмата.

Според мениджърите главен фактор, който задържа реструктурирането на предприятието и приспособяването му към новите условия, са неясните права на собствениците. Това води до неясни отговорности по отношение на бъдещето на предприятието. Направените опити от ръководството да стимулират служителите от направлението по търговия с обвързване на възнагражденията им пряко с печалбата завършват с неуспех не само поради преобладаващите нагласи към уравниловката у колектива, но главно поради липсата на достатъчна икономическа власт у мениджърите да наложат своето решение и имагинерния собственик-държава.

Мениджърите не посочват като ограничаващи фактори по-високите разходи на ресурси, недостигът на квалификация и необходимостта от повишаване на качеството на продукцията. Не са и задържащ фактор по приспособяването липсата на инвестиции за нови технологии.

Накратко, загубата на пазари е главният шок и неясните права на собственост е главният задържащ фактор за приспо гобяването на предприятието, според мениджърите.

Между положителните възможности, открили се прсд предприятието от началото на реформата може да се посочат:

- достъпът до нови пазари,
- по-голямата независимост при определяне на цените,
- по-голямата независимост при смяната на произвеждания продукт.

#### **8.4. Краткосрочни отговори на предприятието**

##### 8.4.1. Изменения в мениджмънта

След преобразуването на П-08 в еднолично дружество с ограничена отговорност управленските органи са управител и контрольор. Контрольорът е служител от министерството на промишлеността.

В предприятието напоследък не са извършвани промени в ръководството. Главните характеристики на топ-мениджърите на П-08 са:

Управител: Има висше химическо образование, инженер. Назначен е с конкурс. Преди заемането на поста управител е работил в системата на предприятието.

Търговски директор: Има висше икономическо образование. Дългогодишен стаж в предприятието преди да заеме този пост.

Директор по производството: Висше химическо образование, инженер. Назначен с конкурс. Преди това е работил извън системата на П-08.

В П-08 няма специално създадена система за възнаграждение на мениджърите. Те получават своите заплати като останалите членове на персонала, необвързани с печалбата и в количествено измерение слабо са диференцирани от средната работна заплата в предприятието. Били са правени опити за директно свързване на заплатите на служителите от направлението по търговията с приходите от реализацията и печалбата. Тези опити обаче се посрещат враждебно от останалите членове на персонала и бързо се отхвърлят от ръководството. Надделяват не съображенията за икономическа рационалност, а популистките нагласи, характерни за досегашния социализъм.

#### 8.4.2. Организационна структура и структура на управление

След началото на реформата от 90-те няма съществена промяна в организационната структура на предприятието. Само тази година е закрит един цех, с което са уволнени около 90 души от персонала. Други промени в организацията на труда са свързани с пренасочване на служители от администрацията на работа в производството.

От началото на 1994 г. в структурата на управление настъпва промяна -- към управителя на дружеството като ръководен орган се прибавя и контролор. Той е служител от министерството с неясни функции в реалното управление на предприятието.

В основните управленски звена -- по търговия и маркетинг и по финанси са направени опити за подобряване на информационните системи, но мениджърите са скептични относно постигнатите в резултат на това резултати.

#### 8.4.3. Пазари, продажби, производство

Основната ориентация на П-08 преди началото на реформата е била **къбгй** пазарите на СИВ, затова и разпадането на тези пазари от началото на 90-те се отразява върху състоянието на предприятието. Главните реакции през периода на реформата досега са към намиране на нови купувачи. Те се търсят в страната. Това са български частни фирми, които купуват от П-08 лекарствени средства и изнасят голяма част от тях в Русия и други страни от бившия Съветски Съюз. Тези частни фирми извършват износа на основата на бартерни сделки със своите партньори от чужбина. По този начин П-08 фактически изнася своята продукция, но формално продажбите се извършват на вътрешния пазар. Така П-08 начислява само 20% рентабилност в цената на лекарствените средства, съгласно държавното регулиране на тези цени в страната. Предприятието е правило опити да се освободи от пределната рентабилност в цените на лекарствените средства, които фактически се потребяват не в страната, а в чужбина, но те завършват с неуспех. Държавните органи отхвърлят исканият на предприятието от съображения за необходимост от държавен контрол върху цените на лекарствените средства.

П-08 засега не търси излаз на западните пазари. Пряко излизане на руския (без посредничеството на частните български фирми-износители) засега е неизгодно за предприятието поради рискови операции и бартерни сделки.

Свиването на пазара на П-08 води до съкращаване на мн ма на неговото производство. За някои от произвеждани групи продукти това намаление е драстично (например за производството на парфюмерия и козметика то е около 30 пъти от началото на реформата).

Основната реакция на предприятието е в разширяване на асортимента чрез диверсификация на производството. Качеството на продукцията се запазва според мениджърите, но пените непрекъснато растат. В резултат на тези процеси при съкратен обем на производство и разширена диверсификация обемът на продажбите в ценови израз нараства през последните години.

Разходите на труд на единица продукция обаче не са намалени. Има слабо съкращаване на разходите за материали и енергия. Също така не е извършвана преквалификация на работната сила.

Предприятието не прибегва до продажба на оборудване, но дава малка част от складовата си база под наем.

П-08 е водило разговори с чуждестранни партньори, има интереси според ръководството на предприятието, обаче те бяха окачествени като „несериозни“. По мениджърска преценка чуждите партньори нямат стабилни намерения към предприятието., а гледат само да използват създалата се ситуация в своя изгода.

Накратко, основните краткосрочни стратегии на П-08 са осигуряване на ресурси, поддържане на заетостта и предотвратяване на банкрут, като последният не заплашва непосредствено предприятието, но все още не е избегнат.

## **8.5. Дългосрочни отговори на предприятието**

Главната стратегия на П-08 през следващите три години и в по-дългосрочен план е разработка на нови продукти и проникване на нови пазари. Мениджмънта обаче е насочен засега към проникване на руските пазари. Мениджърите смятат за нереалистично в настоящия етап да се говори за пробив или за стратегии, насочени към западноевропейските пазари.

### **8.5.1. Управление на предприятието. Изменения в собствеността**

Според мениджърите една от главните спирачки за приспособяването на предприятието към новата среда са неясните права на собственост и неясните отговорности на ръководството относно

дългосрочното бъдеще на П-08. Може би това е една от причините, поради която в предприятието няма ясни виждания за бъдещите управленски структури. Според мениджърите е безсмислено да се изграждат стратегии при условие че друг икономически субект (министерство, финансови групировки и пр.) решава бъдещето на предприятието.

Съществува противоречие между ясната постановка на мениджърите относно проблема за правата на собственост и тяхната позиция относно приватизацията на П-08. Засега предприятието е извън списъка на предприятията за масова приватизация. То е в списъка на предприятията, които трябва да бъдат „санирани“ от държавата. В какво ще се изразяват тези мерки на „саниране“ обаче още не е ясно за мениджърите на предприятието.

#### 8.5.2. Инвестиции. Изменения в структурата на производството.

Инвестициите в нови технологии се счита като ненужна цел за предприятието на настоящия етап. По-съществената задача е използване на съществуващите мощности и евентуално разширяване на тези мощности.

Консервативната позиция на мениджърите относно инвестициите се предопределя в голяма степен от техните неясни отговорности за дългосрочното бъдеще на предприятието. Основният акцент досега и в близко бъдеще се поставя в разширяване на асортиментната структура на продукцията в рамките на съществуващото оборудване.

### **8.6. Оценка на адаптационните мерки и перспективи на П-08**

От началото на реформата П-08 е преобразувано в дружество с ограничена отговорност със 100% държавно участие, има назначен управител и контролор като управленски органи, но системите за възнаграждение на мениджърите остават същите, няма качествена промяна в рамките на новата организационна форма.

Опитите на мениджърите да създадат по-силна диференциация в заплащането са свързани с големи усилия и в крайна сметка без успех поради силната съпротива на уравновилото настроение на колектива. Както каза един от мениджърите: „Полагаш огромен труд, а никой не те оценя“.

Най-важната цел на предприятието от началото на реформата и



през следващата година е оцеляване. Мениджмънтът е насочен към краткосрочното приспособяване на предприятието.

Парадоксално е, че мениджърите виждат първопричината на адаптацията на предприятието в неясните права на собственост, но се страхуват да излязат със своя инициатива за приватизация и изчакват, насочили главните си усилия към текущите проблеми. Това поведение гарантира на предприятието продължаване на движението на ръба на оцеляването, но предвид на силното влияние и на други фактори -- министерство, финансови групи -- близкото бъдеще на П-08 е в ръцете на много играчи и е трудно предвидимо.

## **9. ТЕКСТИЛ: ПРОБИВЪТ НА МЕЖДУНАРОДНИЯ ПАЗАР**

### **9.1. Състояние на отрасъла**

През 1993 г. текстилната и трикотажна промишленост в България произвежда 4% от промишлената продукция в страната. Този сектор има около 7,5% от индустриалния персонал. От началото на реформата индустрията се намира в криза, дължаща се главно на разпадането на пазарите на СИВ, нелоялната конкуренция от внос и макроикономически изменения, свързани с неблагоприятния лихвен процент по кредити и валутен курс за българските износители. През 1993 г. обемът на произведената продукция е намалял с 46,2% спрямо 1990 г. Спадът в производството обаче постепенно намалява -- темпът на намаление през 1993 г. спрямо 1992 г. е около 11%, а през деветмесечието на 1994г. спрямо 1993г. -- около 7%.

Производството на вълнени тъкани и преди показва тенденция към спад, но със затихващи темпове на намаление. На българския пазар има множество производители, като половината са от чужбина. Изследваното предприятие е един от най-големите производители на вълнени тъкани и преди в България. То има дял на българския пазар 40% за вълнените преди и 25% за камгарните тъкани. Въпреки наличието на множество контрагенти на пазара след началото на реформата през 90-те, пазарната структура не е ефективно конкурентна, поради проблемите свързани с нелоялната конкуренция от внос.

## **9.2. Характеристика на „П-09“**

П-09 е предприятие от отрасъла на текстилната промишленост. През 1994 г. предприятието произвежда основните продуктови групи: тъкани (95% от продажбите) и прежди (5% от продажбите).

Предприятието е наследник на частна фабрика, национализирана през 1947 година. Основната реконструкция на предприятието е направена през 60-те години. Предприятието е под надзор на министерството на промишлеността. От 1991 г. П-09 е преобразувано в еднолично акционерно дружество съгласно Търговския закон.

В момента предприятието се състои от един завод. През годините на своето съществуване П-09 продава своята продукция на вътрешния пазар и на пазара на страните от бившия СИВ.

Предприятието може да се определи като голямо. Броят на заетите през 1994 г. е около 2 000 души.

В момента предприятието е включено в списъка на предприятията, определени за масова приватизация. Мениджърите са неприятно изненадани от този факт, тъй като решението не е съгласувано с тях от страна на министерството и съществуват опасения от лесно унищожаване на предприятие, създавано с години.

## **9.3. Шокове, причинени от реформата**

От началото на реформата П-09 се сблъсква с два главни шока: разпадането на пазара на СИВ и високите лихвени проценти по кредитите. Те обаче нямат същото остро въздействие върху предприятието както подобни шокове върху предприятия от други отрасли като машиностроенето например. Причината е в особеното място на текстила и на вълнения текстил в частност, за които съществува широка мрежа от потребители, произвеждащи облекла.

Браншовата особеност на текстила смегчава негативните изменения на икономическата среда, действащи върху П-09. Съществува кокуренция от внос, особено в началото на реформата и главно от некачествени стоки от Турция, но тази конкуренция няма съществено значение за предприятието.

Също така възниква понижено вътрешно търсене на вълнения текстил, главно от страна на малки фирми за конфекция, но това също няма характера на шок за предприятието.

Възникват в известен смисъл трудности по доставката с материали, вълна и полиестер, но без сериозни последици за 11-09. също така други негативни промени като повишаване на цените на енергията действат утежняващо, но понасят върху предприятието.

Промените на валутния курс, насочени към обезценяване на лева през последните години, действат благоприятно на П09, ориентиращо постепенно все по-голяма част от своите материали от чужбина, което увеличава техните цени, но като цяло движението на валутния курс е в положителна посока за предприятието.

В процеса на своето приспособяване към новите условия 11-09 среща два вида фактори -- затрудняващи и благоприятстващи, ефективното му поведение. Към затрудняващите фактори мениджърите причисляват следните :

— големият размер на предприятието с мощности за производство на огромни количества плат, с дълъг цикъл на производство, което не е ефективно над определен метраж, докато свободната пазарна икономика в Европа има гъвкави изисквания и П-09 трудно реагира на конкретното търсене,

— по-високите разходи за труд поради поддържането на излишна работна сила по социални съображения, а от друга страна недостиг на ключови умения и нагласи за работа в пазарни условия, където клиентът определи,

— липса на високо качество на продукцията, което пречи за трайно завоюване на нови пазарни ниши,

— по високи разходи за ресурси, които идват от внос и са на международни цени.

Мениджърите обаче не посочват липсата на финансови средства, както и неясни отговорности на ръководството относно дългосрочното бъдеще на фирмата и неясните права на собственост в момента като основни ограничаващи фактори за приспособяването.

Между факторите, благоприятстващи фирмената адаптация, основните са следните:

— достъпът до нови пазари, който оказва стимулиращо въздействие върху развитието на нови умения у персонала и пазарна ориентация при подобряването на качеството на продукцията,

— достъпът на нови ресурси,

— по-голямата независимост при определянето на цените, типа произвеждан плат,

-- повишената трудова квалификация на новите хора, които идват на работа в предприятието.

Трудностите, свързани с повишените изисквания към качеството и асортимента на произвежданата продукция от страна на новите клиенти на западноевропейския пазар оказват парадоксално положително въздействие върху персонала. Производството вече е свързано с конкретни поръчки за конкретен клиент и това според мениджърите е главният фактор за постепенната промяна в социалистическия менталитет на работещите да произвеждат независимо от пазарното търсене.

П-09 обаче не среща като благоприятен фактор засега достъпът до чужди инвестиции.

#### **9.4. Краткосрочни отговори на предприятието** 9.4.1. Изменения в мениджънта

След преобразуването на П-09 в еднолично акционерно дружество през 1991 г. управленските органи на дружеството са съветът на директорите и изпълнителният директор. През 1992 г. е направена цялостна промяна на членовете на тези органи под силното въздействие на профсъюз „Подкрепа“. Новият изпълнителен директор съставя и свой мениджърски екип. Оттогава няма промени в ръководството на дружеството. За разлика от други предприятия, където кадровата смяна под диктовката на профсъюз „Подкрепа“ е често неудачна или козметична, в П-09 е назначен компетентен и деен изпълнителен директор, подбиращ около себе си хора, които бързо да насочат предприятието към пазарно поведение.

Главните характеристики на топ-мениджърите на П-09 са:

**Изпълнителен директор:** Инженер, с богат опит в системата на предприятието, назначен с конкурс.

**Директор на направлението на пазарна политика:** Специалист с две висши образования -- икономическо и филологическо и филологическо, с богат международен опит, преди това работил извън предприятието.

**Директор по производството:** Инженер, работил дълги години в предприятието, назначен с конкурс.

**Директор на направлението по маркетинг и развитие:** Инженер, с дългогодишен стаж в предприятието, назначен с конкурс.

**Главен експерт в направлението по икономика:** Специалист с

висше икономическо образование, дългогодишен стаж и предприятието, занимаващ се сега с проблемите на финам. и :е и персонала.

15 предприятието няма специално създадена система за ш. шаграждение на топ-менеджерите. През 1993 г. възнаграждението на членовете на съвета на директорите е 1,6 пъти I и) високо от средната брутна заплата в предприятието, а през г. то е също 1,6 пъти по-високо. Възнаграждението на и ш ълнителния директор е 2,1 по-високо от брутната заплата и предприятието през 1993 г. и 2,1 пъти по-високо през 1994 г. Псе още съществува слаба диференцияция и ниско равнище на заплащане на ръководството спрямо останалите членове на персонала.

#### 9.4.2. Организационна структура и структура на управление

За текущо управление на П-09 е създадено по инициатива на изпълнителния директор оперативно бюро, в което влизат п шълнителния директор и заместник-директорите по отделните направления. В предприятието освен традиционните направления по финанси и производство са създадени специални управленски структури по други две направления -- пазарна политика и маркетинг и развитие. Върху проучването на нови пазари, тяхното завоюване и поддържане е основният акцент, който се поставя от ръководството на предприятието при неговото преориентиране към пазарно поведение.

Все още обаче възникват проблеми между отделните управленски звена, които работят в качествено различни „светове“, по определението на един от менидджерите. Мениджърите, свързани с пазарната политика се опитват да наложат стила и изискванията на пазара на Западна Европа и Америка към производството, докато мениджънта, свързан с производството се сблъсква с закостенелия маталитет и старите социалистически навици да се произвежда независимо от клиента с минимални усилия и дори всяко условие, поставено от клиента, да се счита за прищявка или каприз. Тук мениджърите виждат големи резерви в създаването на система за стимулиране на целия персонал от приемането и изпълнението на новите поръчки от западноевропейските и американски клиенти.

#### 9.4.3. Пазари, продажби, производство

След началото на реформата и колапса на пазарите на СИВ предприятието има спад в производството, но усилено започва

търсенето на нови купувачи чрез дейността на своите управленски звена по маркетинг, развитие и пазарна политика. Сега са открити нови клиенти от много страни на Западна Европа.

В момента производството дори нараства и през лятото на 1994 г. има търсене, повишаващо предлагането на продукцията от предприятието.

Налице е диверсификация на производството в резултат на собствените дизайнерски разработки на предприятието и новите поръчки от чужбина. Започва процес на подобряване на качеството на продукцията, продиктуваното от изискванията на новите клиенти. Съществува и слабо покачване на цените на продукцията.

Друга характерна реакция на предприятието е намирането на нови доставчици от чужбина. Направени са и опити за търсене на чуждестранни партньори за съвместна дейност, но засега без конкретни резултати.

Предприятието не намалява разходите за труд, както и разходите за материали и енергия. Също така не са продадени машини и съоръжения, както и не са дадени под наем оборудване и помещения.

Предприятието не увеличава заемите от банки, но и не прави инвестиции, като засега целта е ефективно използване на наличните производствени мощности.

Накратко, П-09 създава мрежа от контакти в новите пазари, като осигурява близо 80 % от своята продукция за износ и 20 % от своите доставки на материали от внос. Предприятието завоюва пазари, поддържа ги с борба за повишаване на качеството, което е борба срещу социалистическите трудови нагласи към незачитано на клиента и кръшкане.

## **9.5. Дългосрочни отговори на предприятието**

Запитан за дългосрочната стратегия на предприятието и дори за средносрочните цели през следващите три години от мениджърите на П-09 отвърна с въпрос: „Кой може да знае в тази държава?“. Този мениджърски скептицизъм е разбираем в условията на висока несигурност и бърза изменчивост на заобикалящата среда на предприятието. Пресен пример за това е неочакваното за мениджърите включване на П-09 в списъка за масова приватизация.

Ако не като дългосрочни, то като постоянни стратегии пред ръководството на фирмата се определят проникването на нови пазари,

разработката на нови продукти и увеличаването на пазарния дял.

Друга стратегическа задача е намирането на нови партньори от чужбина, които да се кооперират с предприятието и да купуват неговата продукция, за да я продават в чужбина.

Поддържането на заетостта е друга стратегическа цел на ита ръководство на П-09. Тук стратегията е към постигане на максимално уплътняване на работното време и нарастване на производството при запазване на същата численост на работната сила, което според експертна оценка на мениджърите ще бъде дълъг процес.

#### 9.5.1. Управление на компанията. Изменения в собствеността

На настоящия етап П-09 е печеливщо предприятие и мениджърите считат, че този резултат е плод до голяма степен на техните усилия в условията на отдръпване на министерството от управлението на държавната собственост и липса на инвестиции.

Мениджърите не считат пониженият министерски надзор, даването на по-голяма автономия на предприятието, както и неясните права на собственост като ограничаващи фактори за приспособяването на предприятието към нови те условия. Напротив -- в досега съществуващите отношения на собственически права мениджърите се справят успешно.

От гледна точка на досегашното краткосрочно приспособяване на предприятието въпросът за неговата приватизация придобива странен отгънък в очите на мениджърите. Според тях те са положили, големи усилия в най-трудните времена, успели са да се справят с предизвикателствата на новата среда и са стабилизирали предприятието, а сега има голяма вероятност апетитите към него да са големи и много бързо да бъде изгубено граденето с труда на мениджъри и останал персонал, през последните години.

Тези опасения се подхранват от тайнствения за тях начин във включването им в списъка на предприятията за масова приватизация. С ръководството на предприятието не е имало предварителни консултации. Това събужда съмнения, че процесът на приватизиране по схемата за масова приватизация ще обслужва интереси, чужди на мениджърите и персонала.

В момента главният проблем на изпълнителния директор е да търси решение на конфликта по приватизацията в посока на търсене на

вариант за по-активно мениджърско присъствие в бъдещето управление и собственост на капитала в предприятието.

#### 9.5.2. Инвестиции. Изменения в структурата на производство

В настоящия момент и досега не са правени инвестиции, но се търси решение за инвестиции в нови технологии. Засега е изграден един нов цех със стари машини. Проблемите по реструктурирането на продукцията съобразно исканията на клиентите се решават в рамките на съществуващото оборудване, което е разнообразно -- остаряло и модерно.

Като цяло обаче новите инвестиции не стоят като цел в постоянните стратегии на предприятието. Засега и в близко бъдеще според мениджърите пазарните позиции ще се поддържат с наличното оборудване, в което съществуват неизползвани резерви.

### **9.6. Оценка на мерките за адаптация и перспективите пред П-09**

Новото ръководство на П-09 успява през трите години на своето съществуване да стабилизира предприятието и да открие нови пазари за неговата продукция в Западна Европа. В момента предприятието е печелившо с добри перспективи за поддържане на завоюваните пазари и приспособяване към изискванията на пазарната икономика на Западна Европа на целия персонал на предприятието.

Без приватизация и съществена промяна в собственческите права новите мениджъри успяват да се справят в новите условия, благодарение на своите управленски умения и висок творчески потенциал.

В тези условия на предприятието предлаганата от министерството схема за масова приватизация изглежда насилствена за мениджърите. Защо е нужна приватизация на предприятието? При това мениджърите имат свой проект за приватизиране, който според тях не е изгоден на определени групи на интереси, защото предвижда широко участие на мениджърския екип и персонала.

Налага се изводът, че пасивното мениджърско поведение по отношение на приватизацията през последните години и тяхното активно приспособяване на управлението към изискванията на пазарната икономика е в ущърб на мениджърите. Подценяването от тях на въпроса за собственческите права, който в едноличното акционерно



дружество изглежда дори несъществуващ, изведнъж излиза по-късно като главен въпрос и изисква от мениджърите бързи решения относно тяхната инициатива за приватизиране.

## **10. ШИВАШКА ПРОМИШЛЕННОСТ: ОЦЕЛЯВАНЕ И ТЪРСЕНЕ НА ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА РАЗВИТИЕ**

### **10.1. Характеристика на подотрасъла**

Текстилната индустрия има дълбоки корени в икономическото развитие на страната и с основание може да бъде наречена „традиционна“. Тя запазва и днес приоритетно място в системата на промишлените отрасли.

Построената през 1834 г. в Сливен фабрика на Добри Желязков за сукна поставя началото на индустриализацията у нас, извършена именно в текстилната промишленост, така както това е станало в Англия и в Европа, макар и сто години по-рано. Започва се с производството на гайтани и с инсталирането на първите машини -- „чаркове“. За кратко време се увеличава броят на работниците, работилниците се превръщат във фабрики. В резултат на проявените инициативност и предприемачески усет, се разширяват контактите с целия свят.

Силно впечатление прави начинът, по който се е създала индустрията. За сравнително кратки срокове се изграждат сгради на малки предприятия с предвидени възможности за разширяване и енергийно осигуряване. След началните добри резултати започва комплектуване и разширяване на производството до краен, по-ефективен продукт.

Бедната се налага аналогията с мъчителното изграждане на гиганти в текстилната промишленост през последните четири десетилетия. Те се нуждаеха от 15-20 годишен период, за да се стабилизират, когато технологията и вложеното ноухау вече са остарели. Освен това, голяма част от предприятията изобщо не можеха да достигнат проектите си показатели.

Продуктовият спектър на текстилната промишленост е сравнително богат и следва веригата: производство на прежди -- производство на конци -- производство на платове и готови изделия.

Въпреки неблагоприятните условия в резултат на провежданата икономическа политика през последните десетилетия, този подотрасъл, който също не остана незасегнат, съумя в известна степен да съхрани традициите и да развие спецификите на текстилната промишленост. Не би могло обаче да се унифицира положението във всички сектори на подотрасъла. Особено значение днес, при процеса на адаптиране и формиране на нов тип пазарно поведение на отделните предприятия, имат положението и статута им (монополен или не), преобладаващата производствена ориентация, експлоатационните качества на оборудването, включително и коефициента му на износеност.

Положението на предприятията не е еднакво, напротив, налице са значителни различия. Някои от тях, които са имали традиционни партньори на запад, поради невъзможността да отговорят на предизвикателствата със съответната гъвкавост, остават в незадоволително финансово състояние и недобри резултати. Други (особено ако са с уникално производство и не са били субсидирани), въпреки че са обслужвали предимно вътрешния пазар, проявяват по-голяма адаптивност, утвърждават нови направления за износ и като цяло имат по-големи шансове за приспособяване към пазарните условия и чуждата конкуренция.

Ситуацията се усложнява и от разпадането на СИВ и на неговия пазар, както и от понижаването на вътрешното търсене поради общото обедняване на населението -- основен потребител на вътрешния пазар. Това налага съкращаване на производството. От друга страна обаче, протича процес на подобряване на качеството на продукцията, в определени случаи и диверсифициране на производството, което пък резултира в повишаване на цените. Положението се усложнява и от редица други фактори като: недостигът на финансови средства и в много случаи неоправданото им изтичане; неизяснените права на собственост, които подсилват негативите на инерцията; трудностите при реструктурирането на капитала, производството и работната сила.

От края на 1989 г. до края на 1991 г. се наблюдава следната динамика по някои основни показатели:

Показатели	1989	1990	1991
брой пром. пред.	145	153	154
персонал	117519	112972	88533
индекс ОП	118,3 1985 = 100	116,6 1990/1989: 98,5	78,4 1991/1990: 67,3

Цена прод. (в млн. лв)	2756	3285	6143
Ст-ра на ОП	5,3	6,0	5,8

По отношение на производството на основните видове изделия лия също се констатира намаление (и при памучни, вълни и ИИ, ленени и конопени прежди, конци, платове и готови ц)лекла), въпреки че реалният спад при някои основни групи може да бъде изчислен, тъй като не са отчетени производствите със суровини и материали на клиентите стоки.

Очевидно е, че текстилната промишленост като цяло трябва да преодолее доста и немалки трудности при адаптирането ѝ към пазарната среда. Известна надежда дава приетото Споразумение за асоциирането на България към ЕО, с което се предоставят няколко възможности, благоприятстващи развитието на подотрасъла.

1. Либерализацията на търговията ще се осъществява при намаляване на митата за българските текстилни изделия, гози процес ще продължи шест години. Първата година ще отпадне 5/7 (28,5%) от базисното мито, от началото на третата година -- 4/7, на четвъртата -- 3/7, на петата -- 2/7, на шестата се очаква премахване изцяло.

2. Премахват се някои регионални квоти и се създават възможности за по-свободен трансфер на стоките.

Паралелно с благоприятстващите фактори обаче, се налага ускорена адаптация на българските стоки към световните стандарти (по видове изделия, качество, ценово равнище), в чиято основа са производствените разходи. Перспективното развитие на текстилната промишленост ще се обуславя и от осъществените структурни промени в подотрасъла.

През 1926 г. възникват две фабрики за шевни конци и терета: АД „Трапезица“ във В. Търново и КД „Мейнарди“ в София. По-късно тези предприятия изчезват и оставят с монополни позиции в сектора създаденото през 1931 г. в Казанлък българо-английско предприятие с аналогичен производствен профил.

## **10.2. Характеристика на предприятието П-10**

П-10 е било и продължава да бъде монополист за подотрасъла на текстилната промишленост с уникалното си производство на шевни конци, конци за бродерия и ръчно плетиво, памучни прежди за чорапи. Това са и основните продуктови групи, чийто относителен дял в

продажбите е различен. Найголям дял винаги са имали шевните конци, които фактически оформят производствения профил на предприятието. Що се отнася до обема и структурата на производството по основни продукти, данните за 1992 г. показват, че:

Общият обем на производството е 721 т., в т.ч.

на шевните конци -- 443 т., което представлява 61,44%

на конци за бродерия -- 155 т., което представлява 21,50%  
и плетиво

на чорапни прежди -- 123 т., което представлява 17,06%

Предприятието е средно по своя размер. Що се отнася до броя на заетите в него, наблюдава се следната динамика:

1990г. -- 1114

1991г. -- 778

1992г. -- 568

Обемът на продажбите през 1990 г. е приблизително 1329180 кг, а през 1992 г. възлиза на около 541666 кг. Прави впечатление, че въпреки абсолютното намаление по двата показателя, в полза на производствените резултати на предприятието е фактът, че ако продукцията за 1992 г. е 38% от производството за 1990 г.,\* то работната сила е намалела със 74% в сравнение със същата година.

П-10 е акционерно дружество от края на 1991 г. Годината на неговото създаване е 1931, когато то започва своето развитие също като акционерно дружество. Но докато структурата на сегашната собственост на предприятието го определя като типично държавно предприятие, в началото на неговото създаване само 0.5% от капитала е бил български и 99,5% е било английското участие (по-конкретно на шотландската фирма „СОАТС“).

След извършената национализация до началото на смяната на системата у нас, предприятието запазва и утвърждава монополната си позиция, насочвайки продукцията си преди всичко за вътрешния пазар, както и за някои страни от бившия СИВ.

Днес, поради обективни фактори, се увеличава абсолютният и относителният дял в продажбите. Въпреки очертаващите се трудности, характерни за почти всички подотрасли и промишлени сектори у нас като: стеснения вътрешен пазар, разпадането на СИВ, недостатъчната конкурентноспособност на произвежданата продукция и др., изследваното предприятие бележи задоволително ниво по отношение на абсолютния и относителния дял на износа в продажбите.

### **Абсолютен и относителен дял на износа в продажбите (1992 г.)**

количество	стойностно изражение	отн. дял
64 000 кг.	12 448 х.лв.	11,59%

Тенденцията е този относителен дял да се увеличи и след една-две години да достигне 20-23%. Това е една сравнително оптимистична прогноза, която изисква, макар и относителен засега стабилитет по отношение на финансовото и общото икономическо състояние на предприятието. Не трябва да се пренебрегва и фактът, че както преди, така и днес около 7080% от суровините са вносни. От друга страна, необходимо е съобразяване с потребностите на вътрешния пазар и с конюнктурата. Тъй като до 1990 г. производството беше насочено почти изцяло за вътрешния пазар, сега то няма „моралното“ право да го изоставя, още повече, че в близка перспектива се очертава „България -- К“ АД да запази уникалността на своето производство и респективно монополните си функции.

Именно поради тези фактори предприятието не е заплашено от конкуренция на вътрешния пазар от други национални предприятия с подобен профил, което е благоприятна предпоставка за ориентацията му в новата обстановка и оптималното преодоляване на неопределеността в пазарната среда. В настоящия момент не съществува сериозна заплаха от конкуренцията на външни продукти от продуктовата гама на предприятието поради сравнително високите цени на вносните изделия от реномираните и утвърдените на западния пазар фирми. При едно евентуално повишаване на качеството на продукцията, би могло в известна степен да се пресече, поне за определен момент, опасността от конкуренцията на чужди продукти на нашия пазар, случай, който е твърде типичен за редица подотрасли на индустрията у нас.

Всички тези фактори обясняват сравнително добрите финансови и икономически резултати. Тази констатация естествено не трябва да се приема еднозначно. Съществуват прекалено много негативи, наслоени от предишната командноадминистративна система на икономиката и от нерационалното ѝ управление. Ако не се прояви необходимата гъвкавост и адаптивност, те биха могли да се мултиплицират, което логично ще доведе до по-трудното им преодоляване.

Изследваното предприятие дава добър пример за бързо и гъвкаво преориентиране в новата, твърде комплицирана ситуация, търсейки

нови партньори за реализация на продукцията си. През последните години са утвърдени няколко нови направления за износ: Гърция, Македония, (Сърбия), Дания.

Що се отнася до някои основни показатели, те доказват, че предприятието оцелява, прави опити да се развива и да отговаря на предизвикателствата, преодолявайки обективните трудности. Като илюстрация могат да бъдат приведени данни относно структурата на запасите и основните финансови резултати за 1992 г., които сами по себе си са израз на провеждането на добра политика относно реализацията на продукцията и нейната рентабилност.

#### **Структура на запасите в края на годината**

Суровини	-- 12 158 х. лв.
Незавършено производство	-- 5 090 х. лв.
Готова продукция	-- 7 290 х. лв.

#### **Основни финансови резултати**

Проодажби само на продукция	-- 107 434 х. лв.
Всичко разходи (без данъци)	-- 111 256 х. лв.
Остатъчна печалба	-- 3 515 х. лв.
Данъци	-- 3 625 х. лв.
Лихви по кредити	-- 7 261 х. лв.

До 1962 г. предприятието запазва английската структура на управление, след което се осъществяват промени в съответствие с тогавашната линия за държавно управление на икономиката.

Понастоящем организационната структура на предприятието включва: съвет на директорите -- един изпълнителен и двама заместник-директори, функционални отдели и звена. Предприятието не е част от холдингова компания и функционира напълно самостоятелно. Правата и задълженията са регламентирани в устава. Налага се впечатлението, че основната тежест пада върху онези членове от съвета на директорите, които са в самото предприятие и за които се предполага, че са утвърдили и реализирали силни и здрави връзки с него. Другите членове -- външни представители на съвета, осъществяват главно спомагателни, спорадични интервенции в дейността на предприятието в зависимост от конюнктурата в конкретната ситуация. Изпълнителният директор и директорът по производството са инженери -- химици с дълъг стаж (съответно 32 и 26 години) и следдипломни квалификационни курсове. Поради специфичността на производството не се е възприела практиката на обявяване на конкурс. И двамата

директори са на този пост от дълги години, което е принесло за рутината им като управленци. Получили са пюрението на персонала и не са били извършвани промени през последните години, подготвят се нови мениджъри и специално ги по търговски (маркетинг) и финансови въпроси, но на настоящия етап, преди да се е извършила смяна в статута на собствеността, не са предприети радикални мерки. Залага се повече на здравите връзки и добрата информация на управниците за предприятието и за конюнктурата, отколкото на подмяната им с „нов тип“ управленски кадри. В този подход има логика, защото подобен род промени са трудно осъществими, а и не биха били особено рационални при преобладаването на държавната собственост и произтичащите от нея (загруднения, мудност и трудна адаптивност към новите пазарни условия, независимо от променения юридически статут на предприятието.

Промяната на една система е дълъг, сложен и често мъчителен процес, тъй като цената, която се плаща, в цялата нейна поливариантност -- чисто икономическа, социална, психологическа, е твърде висока. Естествена и напълно логична е корелативната връзка между високата цена и пораженията, нанесени върху стопанската и обществената система на страната ни. Промените и реформите, засягащи същностните им характеристики, са сериозни и с пряко отражение върху отделните производствени единици като цяло и в още по-голяма степен, върху отделните индивиди и стопански субекти, формирането на пазарно поведение на фирмата преминава през различни етапи и неминуемо през формирането на нов тип мислене и ново поведение на индивидите, адекватно на пазарната среда и различаващо се от създавания с години колективистичен дух в поведенческите им модели. Един от основните фактори, който би допринесъл за побързата промяна, както и за снижаване на цената ѝ, е промяната в статута на собствеността. За съжаление този процес все още не е стартирал у нас. Когато се прибави и неперфектната и в доста случаи все още архаична законова база, лесно може да се обясни силата на въздействието на реформата и трудностите при формирането на истинско пазарно поведение на предприятието.

Икономическата ситуация в предприятията е доста сложна и объркана, което изисква огромна мобилизация и изключителни управленски умения, чрез които да се "събуди" и канализира мотивационната дейност на стопанския субект.

### **10.3. Шокове**

Въздействието на шоковете, въпреки типичното и характерното, предполага и специфични проявления в резултат на вида, състоянието и някои конкретни параметри, отнасящи се до статута на предприятието.

В представения обект на изследването основните шокове, с най-силно въздействие върху него, могат да бъдат групирани в няколко пункта.

Като се има предвид направлението на реализацията на продукцията в предходните години, значителен шок се оказва разпадането на СИБ. То предизвиква прекъсване на веригата: потребностите от преди за конци -- производство на самите конци, очертаващо основния производствен профил на „България-К“ АД, намиращи своя завършен израз в готовите изделия, които отиваха преди всичко за пазара в бившия СССР или се консумираха на вътрешния пазар. Тъй като промяната в трудовите отношения и в съзнанието на работниците, което единствено би могло да рефлектира върху повишаване на качеството на продукцията, е твърде дълъг и преди всичко еволютивен процес, важен шок върху фирмата от началото на реформите е стесняването на вътрешния пазар и пониженото вътрешно търсене. Въпреки търсенето на различни решения като излизането на нови пазари, логично е подобен шок да има силно въздействие, особено за предприятие, което е било тясно свързано с потребностите преди всичко на вътрешния пазар. При анализа на пониженото вътрешно търсене се констатира и обедняване на търговските организации, в контекста на обедняването на самото население. Очевидно е, че тези фактори са взаимосвързани и доколкото тяхната взаимообусловеност и взаимозависимост е функционална или корелативна, тя се отразява върху дейността на съответното предприятие и оформянето на специфичния му поведенчески модел в пазарната среда.

Въпреки необходимостта от либерализиране на цените, подобна мярка не можеше да не окаже съществен шок и върху предприятие с монополно положение на пазара (независимо от степента на развитост на тази институция). В случая се има предвид не само освобождаването на равнище фабрично-заводски цени, а преди всичко свободата на действие на уличните продавачи. Те са единствените реални конкуренти на продукцията на предприятието -- монополист, въпреки че в много случаи качеството на предлаганите стоки е по-ниско.



Отрицателно въздействие предизвикват и високите лихвени проценти, които съществено затрудняват положителния финансов анализ на производствената дейност. В изследвания случай лихвите по кредитите, възлизащи на 7 231 х. лв. утежняват крайните финансови резултати и влошават в една или друга степен общото финансово състояние на предприятието. Това от своя страна влияе отрицателно върху мотивационната система, изчерпвайки предварително положителните стимули за предприемаческа дейност.

При съществуващата ситуация на силни негативни въздействия и при неразвитата пазарна среда, логично е да се предположи, че немалък по своята сила е шокът, предизвикан от разпадането на разпределителната система. Това е безспорно фактор, несъвместим с пазарните изисквания, но при конкретната конюнктура той има определено присъствие и предизвиква съответни усложнения за новата адаптация и формирането на пазарно поведение на фирмата. Когато пазарните структури не са създадени и „пуснати в ход“, предприятието е обречено на известна „самотност“ в условията на пазара. Въпреки че се отчита трудността при осъществяването на преобладаващата държавна собственост и формирането на пазарни структури, предприятието не получава необходимите гаранции да излезе „невредимо“ от подобна ситуация и да преодолее само този дисбаланс.

П-10 е подчинено на Министерството на индустрията, но за министерски надзор, в положителния смисъл на това понятие, отнасящ се до преодоляването на трудностите на прехода, почти на може да се говори. Това е и една от причините да не се осъществява промяна в собствеността и в правата на собственост. От друга страна, липсата на такава промяна затруднява както инвестиционния процес, така също и даването на адекватен отговор на технологичните промени. Необходимостта от ограничаване по принцип на ролята на държавата в развитите пазарни икономики, не оправдава нейната дезинтересираност в конкретната ситуация, както и факта, че не представя (в границите на необходимото) съответни стимули за увеличение на износа.

Наред с изброените и ранжирани въздействия, затрудняващи адаптацияния процес, налице са и фактори, които реално биха могли да го улеснят. В конкретния случай те са свързани с:

-- монополното положение и уникалния производствен профил на предприятието,

— факта, че предприятието не е ползвало субсидии и няма да му се налага отсега да свиква без тях,

— факта, че промените в условията на заетостта не създават особени проблеми,

— съществуващите потенциални възможности на предприятието за обновяване на производството (работи се върху създаването на нов вид конци), което отговаря на външните запитвания и конкретни заявки.

Необходимо е да се има предвид, че производството на конци е по-консервативно отколкото например производството на тъкани. Конците по принцип не могат да се изменят революционно. Въпреки това, във връзка с най-важните цели на фирмата, които от края на 1991 г. досега остават оцеляването и приемствеността, фирмата използва оптимално промените, които са се осъществили в заобикалящата среда. Основното постижение е достъпът до нови пазари.

Констатира се и тенденции за обновяване на оборудването, което е предимно западно (95%). Създадени са възможности за повишаване на трудовата квалификация. В последно време започна да се работи приоритетно по инцидентни поръчки. Налага се работната сила да се премества, което изисква по-голям процент от работниците за усвоят по-широк спектър от умения за работа.

От друга страна, налице са и възможности, за които все още не е създадена необходимата среда, в която те да се проявят. Така например, възможен е контакт с чужди инвеститори, които проявяват интерес, но същевременно с това все още изчакват развитието на конюнктурата и приемането на законите.

Действително общата икономическа и законова рамка у нас не е особено благоприятна и създава чувство за несигурност, което стопа желанието им за дейност и кооперация. Английската фирма „COATS" е склонна към партньорство и съвместна дейност, но също е заела изчаквателна позиция, въпреки че е направила първите стъпки по отношение на сдружаване и финансиране в Унгария.

#### **10.4. Краткосрочни отговори**

Основната цел на фирмата от началото на реформата до днес е нейното оцеляване. Запазването на сегашното състояние би могло да създаде условия за по-нататъшен растеж и реструктуриране (в технологично отношение, по отношение на нови клиенти и пазари).

Подобна цел евентуално би могла и да бъде заложена към края на настоящата година.

#### 10.4.1. Промени в управлението

Положението в изследваното предприятие се характеризира с типичните за повечето предприятия у нас управленски проблеми относно съответствието между мениджърския опит и умение, от една страна и изискванията на новия тип икономика, от друга. Интензивното протичане на процесите изисква адекватни качествени изменения. Но същевременно с това, като се изхожда от факта, че не са малки сътресенията както за предприятието като цяло, така и за всеки отделен член от персонала му, може да се предположи, че автоматичната смяна на управленския екип би наложило допълнително напрежение. Наложило се е мнението, че сегашните управленци биха могли да овладеят положението в по-голяма степен отколкото новите, незапознати както със спецификата и историята на предприятието, така и все още без необходимата квалификация в по-съвременни направления като познания по маркетинг, опит в качествено новите контакти с чужбина, обществени връзки и др. Очевидно е, че се залага в по-голяма степен на здравите връзки с предприятието.

Не особено добра оценка заслужава и дейността на синдикатите във фирмата. От една страна се получават конфликти между представителите на двете синдикални централи, а от друга, синдикатите поотделно се конфронтират с управленския екип, в резултат на което се дестабилизира общия климат и се създават условия за деструктивност. Все още не съществува яснота по въпроса за системата на властта и главните ѝ центрове, което също допринася за натрупването на негативи в това отношение. В настоящия момент съществен проблем е провеждането на селективна политика по отношение на персонала. Принудителни уволнения не е имало, но вероятно ще се наложи допълнително натоварване на непроизводствения персонал. Този проблем е в пряка връзка с динамиката на заплатите и на тяхното диференциране между квалифицирани и неквалифицирани работници. Засега не се отчитат големи промени. В началото се е започнало със скок, след което се осъществяват индексации.

#### 10.4.2. Организационна и управленска структура

На този етап не се наблюдават особени промени в организационната и управленските структури. Отделните

функционални звена са продължили своята дейност като са я актуализирали в съответствие с изискванията на пазарната икономика.

Управлението е концентрирано в ръцете на изпълнителния директор и директора по производството, функциите на маркетинг и финансов директор се изпълняват от главния директор съвместно със счетоводно-финансовия отдел като известна част от дейността на икономическия директор е поета от главния счетоводител.

Подобна концентрираност на управлението би могла да бъде обяснена с необходимостта фирмата да оцелее, да си гарантира средно или поне задоволително финансово състояние, след което, на един следващ, по-късен етап, ще се пристъпи към по-радикални промени в управленските структури. Очевидно е, че предприятието не е поело риска да реализира качествен организационен скок, преди да е гарантирало оцеляването си.

Положителен момент е, че тази стратегия е довела до сравнително добри резултати. Тя обаче няма да бъде адекватна на промените за по-дълъг период. В тази връзка се налага въпросът за подготвяне на новия екип управленци, чрез съответни курсове и специализации, както в страната, така и в чужбина. Добрата им квалификация би била съществен фактор за формирането на качествено нов поведенчески модел на предприятието в пазарна среда и за преодоляване на реакциите от страна на по-консервативно настроените членове от персонала на предприятието.

#### 10.4.3. Производство, пазар, продажби

Един от основните пунктове от стратегията на предприятието остава намирането на нови пазари, респ. купувачи. Наред с осигуряването на ресурсите, даващо гаранции срещу блокирането на производството, важен момент е и намирането на нови партньори за осъществяването на конкретни сделки. При производство за последната година, възлизашо в натура на 721 т., предприятието е успяло да реализира остатъчна печалба от 3515 х. лв., независимо че се констатира общ спад. Обемът на продукцията е намалял, но се наблюдават завишени качествени показатели. Въпреки изключително редуцираното вътрешно търсене и ликвидирането на бившия съветски пазар, фирмата все пак успя да осъществи контакти и да започне преговори на равнище фирми с други страни, включително и западни. Създаването на нови партньори в преходна ситуация е добър индикатор, че фирмата има

потенциал. Все повече се налага пазарната концепция за продукцията пред чисто количествената. Тенденцията относителният дял на износа в продажбите да се повиши от 11,59% на 20% до края на 1993 г. и началото на следващата с тлог за нейното утвърждаване.

Същевременно с това се работи и по проучването на вътрешния пазар, като и в този случай е подчертана готовността за работа по инцидентни поръчки.

10.4.4. финансово състояние и данъци Реалното финансово състояние зависи преди всичко от собствената стратегия на фирмата. Евентуалната държавна помощ е на практика символична, така че самото предприятие, макар и в много случаи „опипом“, търси адекватен отговор на пазарните изисквания. Но de facto, този път не е непознат и за развитите пазарни икономики, а тъкмо напротив, той съответства напълно на недостатъчната информация и неопределеността в пазарна среда.

Уникалността на ситуацията у нас обаче усложнява допълнително трудностите на прехода.

За 1992 г. се констатира следните резултати:

остатъчна печалба -- 3 515 х. Лв.

данъци -- 3 625 х. лв.

лихви по кредити -- 7 261 х. лв.

Въпреки абсолютния спад на печалбата поради абсолютния спад на производството, има основание да се твърди, че високите данъци, които поглъщат значителна част от евентуалните нови източници за финансиране, както и високите лихвени проценти „осакатяват“ потенциала за печалба. По принцип предприятието не си поставя като стратегически приоритет максимизирането на печалбите, дори би си позволило работа по себестойност. Ако допуснем, че процентът печалба, заложен в началото, не трябва да бъде повече от 20%, в конкретния случай този процент може да бъде занижен до 15%.

Не трябва обаче да се пренебрегва факта, че нарастват разходите, което влияе негативно върху ефективността на производството и крайните финансови резултати. Залагането на съотношението между изключителните печалби и загуби, манипулирането с валутните курсове не създават в необходимата степен компенсаторни функции спрямо факторите, допринасящи за нарастването на финансовите разходи.

Това положение се предопределя главно от конюнктурата и

особено много от факта на забавяне на приватизационния процес.

Неблагоприятен фактор се оказа и завишаването на амортизационните отчисления, което е в пряка връзка с вдигането на цените. Така например, ако 950 000 лв. е продукцията, на която съответстват 105 000 лв. амортизационни отчисления, би следвало цените да се вдигнат с 6,66%. Но при определения фиксинг от 1,5 пункта, държавата признава само 150 000 лв. Останалите 800 000 лв. остават като разходи. Този факт очевидно утежнява от една страна финансовото състояние на фирмата, а от друга -- създава бариери пред нейното оцеляване и проекти за приватизиране.

## **10.5. Дългосрочни отговори**

### **10.5.1. Промени в собствеността**

Очакваните промени в собствеността, въпреки неоправданото им забавяне у нас, биха довели до някои кардинални възможности за предприятието, които ще имат и обратно въздействие върху неговото общо състояние и имидж.

— Ще се създадат условия за по-широка кооперация с външни партньори и респ. за нови инвестиции.

— Ще се преодолее инерционното мислене, което в много случаи абсолютно се разминава с изискванията на пазарната среда. Промяната в собствеността ще рефлектира и върху мотивационната система като създаде нов тип стимули за дейност.

— Промените в собствеността, на етапа, в който са изяснени и стартирали, ще позволят на предприятието да включи в стратегията си и друг важен приоритет -- завладяването на позиции.

### **10.5.2. Промени в управлението (стратегия)**

Промените в управлението ще бъдат пряко обвързани с промените в статута на собствеността. Логично е, че именно тогава ще се почувства необходимост от създаването на нов тип мениджърски структура. В настоящия момент ситуацията изисква по-голяма концентрираност на управленския екип. Когато обаче първоначалните цели за оцеляване и приемственост изчерпят своята актуалност (допускаме, че предприятието се е справило с основните трудности на прехода), негова стратегическа цел ще бъде растежът, реструктурирането и маркетинга. В този случай особена важност

придобива диференцирането на управленските функции. Необходимо е обучението и квалификацията на отделно звено, което ще изготвя новите бизнес -- планове на фирмата, определяйки:

- продукцията
- каква част от нея ще е приоритетна
- размера и структурата на първичния капитал
- структурата на финансите

Бизнес -- планът трябва да се утвърди като базисна стратегия, изясняваща дали идеята има нужда от общи проучвания, проучвания на конкурентноспособни аналогични идеи, изпитания на продукта или образа.

Като конкретна функция на управлението, маркетингът в цялото му многофункционално единство, следва да се превърне в съществен елемент на реструктурирането на фирмата. Ако досега маркетинговите проучвания са били част от ангажиментите на изпълнителния директор, подпомаган от някои икономисти в предприятието, тенденцията е да се формират специални отдели или първоначално група специалисти, насочени конкретно към маркетингова дейност.

### 10.5.3. Инвестиции и производствена структура

Инвестиционният процес е фактически възникването на идеята и нейното материализиране. Разработването на инвестиционния проект се покрива по принцип с предварително разработения бизнес-план.

Задача на предприятието ще бъде да съгласува финансовите си възможности с евентуалния приток на инвестиции.

Стабилизацията на предприятието (очаква се до следващата година да няма посрещане на кредити и дългове), промените в статута на собствеността и др. фактори ще засилят интереса и на чуждестранните инвеститори. Разширяването на производствените структури и обогатяването на производствените програми ще подсилят позициите на фирмата. Въпреки завишаването на общите разходи и последиците от това, предприятието би могло да гарантира приток на добри инвестиции. Съществува и един проблем, а именно какви ще бъдат конкретните претенции на английската фирма, бивш притежател на голям капиталов дял. Въпреки изчаквателната ѝ позиция и демонстрираното желание за коопериране (по примера на Унгария), българската страна трябва да има готовност за отговор на евентуалните ѝ претенции, в границите на тяхната законосъобразност.

## **10.6. Оценка на адаптационните мерки и цели**

Програмата на изследваното предприятие, която би допринесла за адаптирането му към новите условия и формирането на пазарно поведение, включва основни приоритети, отнасящи се до неговите краткосрочни и дългосрочни реакции. Някои от изтъкнатите благоприятни фактори, преди всичко относно собствения му статут, са му позволили да не потърси помощ нито от вътрешни източници (вкл. правителството), нито от външни източници. Въпреки големите трудности на прехода, отразяващи се върху собственото му съществуване, предприятието отчита задоволителни, до средни финансови резултати.

Основно постижение за изминалия период е, че се излезе на външния пазар, намериха се чужди партньори, което утвърждава позициите на предприятието. Осигуряването на ресурси и нови пазари бе заложено като най-съществен приоритет. В общи линии тази задача намира път за своето реализиране. Работи се и по създаването на нови продукти като логично се очаква обогатената продуктова гама да допринесе също за увеличаване на експорта и за стимулиране интереса на инвеститорите.

Предприятието не се опасява от банкрут, но си е поставило като реална стратегическа цел осигуряването на ликвидност.

Положителен момент е и поддържането на заетостта, за което свидетелства отсъствието на принудителни уволнения.

Желателна е по-голяма експедитивност при осъществяването на програмата, но за нейното забавяне съществуват и реални, обективни фактори:

- ✓ държавната политика
- ✓ високата степен на неопределеност на ситуацията
- ✓ неизясненост по отношение на структурите на властта.

## **11. ШИВАШКА ПРОМИШЛЕНОСТ: ОПЕРАТИВНО УПРАВЛЕНИЕ БЕЗ ДЪЛГОСРОЧНИ МЕНИДЖЪРСКИ СТРАТЕГИИ**

### **11.1. Състояние на отрасъла**

През 1993 г. текстилната и трикотажна промишленост в България произвежда 4% от промишлената продукция в страната. Този сектор



има около 7,5% от индустриалния персонал. От началото на реформата индустрията се намира и криза, дължаща се главно на разпадането на пазарите на (СИБ, нелоялната конкуренция от внос и макроикономически изменения, свързани с неблагоприятния лихвен процент по кредити и валутен курс за българските износители. През 1993г. обемът на произведената продукция е намалял с 46,2% СПРЯМО 1990 г. Спадът в производството обаче постепенно намалява -- темпът на намаление през 1993 г. спрямо 1992 г. е около 11%, а през деветмесечието на 1994 г. спрямо 1993 г. -- около 7%.

## **11.2. Характеристика на „П-11“**

П-11 държавна компания е от подотрасъл лека промишленост, трикотаж. Тя произвежда две основни продуктови групи: трикотажни изделия -- горни облекла, бельо и шевни изделия -- анцузи, халати, облекла за спорт и пр.

Компанията се състои от 6 цеха. Четири от тях са разположени на производствената площадка в град Стара Загора -- един плетачен, един апретурен и два конфекционни цеха. Един конфекционен цех се намира в град Раднево и един конфекционен цех се намира в село Главан.

Размерът на предприятието е среден. Средносписъчният брой на персонала към 31 декември 1990 година е 1032 души, към края на 1991 година е 847 души, а към края на 1992 година -- 788 души.

Обемът на продажбите през 1990 година е 29 938 х.лв., през 1991 -- 73 546 х. лв, а през 1992 -- 98 991 х.лв. За разглеждания период физическият обем на производството е съкратен, а ръстът в обема на продажбите се дължи на повишаването на цените.

П-11 държавна компания е създадена върху основата на съществуващата до 1947 г. частна бояджийска фабрика за трикотажни изделия. С национализацията от 23.12.1947 тази фабрика става държавна собственост. Оттогава досега надзор над компанията осъществява министерството, отговарящо за развитие на леката промишленост. В наши дни това е Министерството на промишлеността.

Сегашната собственост на П-11 е държавна. Компанията е еднолично акционерно дружество т.е. акционерно дружество със сто процента държавно участие от 4.10.1991г.

Статутът на собствеността не е променян. В момента не се извършват промени в собствеността. Засега компанията не е включена в

списъка на предприятията, които ще се приватизират. Притенции за участие в бъдещата приватизирана собственост са вече заявили наследниците на бившите собственици на съществуващата до 1947 г. фабрика. У мениджърите няма яснота по схемата за приватизиране на компанията. Съществува страх, че с идването на новите собственици досегашните директори ще бъдат незабавно освободени от заеманите длъжности, защото „знаят всичко за предприятието“.

### **11.3. Шокове, причинени от реформата**

От началото на реформата през 90-те най-силен шок компанията изпитва от високите лихвени проценти. През 1987 г. във връзка с разширяване на производствената площ и строителството на нови съоръжения П-11 е взела кредит по капитални вложения в размер на около 5 млн.лв. Драматично увеличаване на лихвения процент от надалото на 90-те пренасочва получаваната от предприятието печалба главно за покриването на лихвите по този кредит, а също така и за покриването на взиманите кредити за оборотни средства, необходими за нормалното протичане на производствения процес.

Друг силен шок върху компанията е либерализирането на цените. То води до рязко покачване на себестойността на произвежданата продукция чрез неколкочратно увеличаване на цените на суровините, материалите и горивата. Високата себестойност превръща продукцията в практически непродаваема.

Съществен шок е и сривът на разпределителната система. Ликвидирането на търговските предприятия на едро разрушава връзките на компанията с потребителите. Продукцията не стига до потребителя. На мястото на разрушената разпределителна система се появяват дребни търговци, и то главно от региона, но те не могат да поемат с поръчките си произвеждания обем продукция.

Силен шок идва и от появилата се конкуренция от внос. Това са предимно турски и китайски стоки, по оценка на мениджърите на П-11, с по-ниско качество предлагано от компанията. Но вносните стоки се предлагат на много пониски цени спрямо произвежданите от П-11 изделия. Според мениджърите това е нелоялна конкуренция, защото тези стоки са със съмнителен произход (вносяни нелегално в страната), а следователно и необлагаеми с мита, от друга страна те се продават главно от частни фирми, които не изпълняват така стриктно

задълженията си към данъчните служби, фонда за социално осигуряване и пр.

Шоковете върху П-11 държавна компания могат да бъдат т класирани в следния ред:

- 1) Високи лихвени проценти;
- 2) Либерализиране на цените;
- 3) Свиване на разпределителната система (на търговията);
- 4) Понижено вътрешно търсене;
- 5) Конкуренция от внос (главно Турция и Китай).

Според мениджърите промяната в правата на собственост под някоя от формите (занижен министерски контрол, промяна в собствеността, засилена автономност, промяна в ръководството) няма характер на съществен шок за предприятието.

Според мениджърските оценки промените в условията на заетост под формата на получавани заплати, помощи или уволнения също така няма характер на шок за компанията.

Промените в икономическата среда пораждаат множество проблеми пред П-11. Основните проблеми са свързани с повисоките разходи на ресурси и с капиталното оборудване.

По-високите разходи на багрила, мазут и вода водят до рязко нарастване на себестойността на продукцията.

Проблемът с производствените мощности се свежда до това, че поради високите лихвени проценти активите не могат да се обновяват.

Като следствие от тези проблеми са второстепенните проблеми. Такива са необходимостта от смяна на информационната система и по-конкретно на маркетинга. Друг подобен проблем е загубата на пазари, който се разглежда като следствие от високата себестойност на продукцията и оттук намаляване на поръчките.

Разгледаните шокове и проблеми, с които се сблъсква П11 предизвикват съответни стъпки на приспособяване на компанията към новите условия.

Една от тези стъпки е провеждането на нова асортиментна политика на основата на нови колекции и нови дизайнерски решения.

Друга стъпка е политиката на резерви за намаляване на себестойността. Тя е насочена към по-икономичното изразходване на суровините, материалите, горивата и енергията, които представляват около 70 на сто от разходите за производството.

Не на последно място е процесът на изграждане на дистрибуторска система. Търсят се едри дистрибутори на продукцията.

Какви положителни възможности пред компанията създава реформата от началото на 90-те? Оценката на мениджърите е, че възможностите са много малко.

Като най-значими възможности са посочени по-голямата независимост при определяне на цените и смяна на произвеждания продукт. Достъпът до нови пазари е посочен само като потенциален -- засега тези пазари си остават само обект на търсене без да е постигнат още така желания положителен резултат.

Достъпът до чужди инвеститори не се посочва като положителна възможност за фирмата. Също така по-голямата независимост при вземането на решения за инвестиции се определя само като теоретична възможност, която не може да се превърне в реалност поради липса на финансови средства.

По-голямата независимост при наемане и освобождаване на работната сила се определя от мениджърите като несъществена и нербшаваща за приспособяването на фирмата към новите условия.

## **11.4. Краткосрочни отговори**

### 11.4.1. Изменения в мениджмънта

Мениджърите могат да представят както организационна схема на компанията, така и управленска схема.

Компанията има едностепенна система на управление съгласно Търговския закон. Управляващо тяло е съветът на директорите. Неговият състав наскоро не е бил променян. Съветът на директорите е съставен със заповед на министъра на промишлеността и сключване на типов договор за възлагане на управление между министъра от една страна и членовете на съвета на директорите -- от друга. Отговорностите на членовете на съвета на директорите са регламентирани съгласно изискванията на Търговския закон.

В управленската структура на компанията има изпълнителен директор и директор по производство. Няма директори по финансовите въпроси и по маркетинга.

Сегашният изпълнителен директор е с висше образование -- специалност текстилен инженер. Образованието е получено в МЕИ -- София. Лицето заемащо поста на изпълнителен директор, от началото на

своя трудов стаж досега работи непрекъснато в предприятието като преминава през различните стъпала на управленската йерархия за да стигне до длъжността изпълнителен директор. На тази длъжност тон е от доста години.

Директорът по производството също е текстилен инженер, получил своето образование в МЕИ София. Работи в системата на компанията от близо 20 години. На сегашната си длъжност е назначен без конкурс.

Съветът на директорите се състои от четирима члена. Един от тях е изпълнителният директор на компанията. Другите трима работят в различни институции -- Министерство на промишлеността, Комитет по качеството, търговска банка.

Напоследък не са извършвани смени на ръководни кадри.

Системата за възнаграждение на ръководни кадри е променена с излизането на ПМС 265 от 28.12.1992. За изпълнителния директор е определено възнаграждение в размер на 350 на сто от средната брутна работна заплата в компанията. За директора по производствените въпроси този размер е съответно 150 на сто. За членовете на съвета на директорите -- размерът на получаваното възнаграждение е 130 на сто от средната брутна работна заплата. Движението на заплатите на ръководните кадри се определя от движението на рентабилността на предприятието. Така например с нарастване или намаляване на рентабилността с 1 процент за дадено тримесечие спрямо преходното заплатите на висшестоящите мениджъри съответно нарастват или се намаляват с 10 процента.

#### 11.4.2. Организационна структура и структура на управление

На новите предизвикателства в икономическата среда П11 реагира в различни направления на своята дейност.

На първо място е реорганизацията на фирмата. В П-11 се въвежда нова управленска структура. Създават се две директорски длъжности -- на изпълнителния директор и на директора по производството. Основните направления са пет: икономическо и правно-административно, финансово, техническо, маркетинг и търговия и дизайн.

Друга съществена реакция, посочена от мениджърите, е подобряване на информационните системи и по-точно компютризацията на счетоводното обслужване, която е в процес на въвеждане.

Засилени са преговорите с чужди партньори за създаване на съвместни предприятия, но засега без положителен отговор.

#### 11.4.3. Пазари, продажби, производство

Друга реакция на фирмата е намаляване на разходите за материали, определено от мениджърите като политика на „изцеждане на ресурсите“.

Съкращаването на производството по физически обем е друга наложена от новите условия реакция на П-11. Обемът на продукцията в стойностно изражение расте за сметка на нарастването на цените, но трябва да се отбележи, че компанията залага минимална рентабилност -- около 5 на сто за да може продукцията да се купува.

Фирмата не е кандидатствала за субсидии и преди реформата и сега.

Разгледаните реакции според мениджърите трудно могат да се ранжират според степен на значение за компанията. С много голяма доза условност като основни реакции бяха посочени реорганизацията в управленската структура на компанията и подобряването на информационната система в счетоводството.

Показаните ответни реакции на фирмата се сблъскват с един основен ограничаващ фактор -- липсата на финансови средства.

Дали компанията е потърсила някакво специално съдействие за справяне с проблемите по приспособяването? Мениджърите дават отрицателен отговор. Не е търсена помощ от вътрешни източници -- правителство и министерство. Не са търсени и международни източници. Единствено съдействие от министерството е искано за трансформиране на кредита по капитални вложения в държавен дълг.

### **11.5. Дългосрочни отговори на предприятието**

От началото на реформата основната цел на компанията е оцеляване. Целта е да се съхранят кадрите и фондовете. Тя е изпълнена успешно, доколкото принудително не са напускали работници и служители. Намаляването в числеността на персонала се дължи на излизане на работещи в пенсия или доброволно напускане. Производственото оборудване също така е запазено без да се стига до насилствена частична разпродажба. Неговата степен на амортизация обаче е над 90 на сто.

За следващата година като основна цел се посочва **запазването** на сегашното състояние. Производствените мощности не са натоварени, работи се вместо на три, само **на една** смяна. Целта е да се натовари това оборудване, което съществува в предприятието.

За следващите три години се посочва като най-важна цел растежът и реструктурирането на фирмата. Тук приоритетна цел ще бъде търсенето на нови пазари, но на едно вече повисоко равнище на обем на производство.

Краткосрочната едногодишна стратегия, на фирмата е свързана с поддържане на заетостта. Това е приоритетно през следващата година. Втора по значение стратегия през следващата година е проникването на нови пазари, заедно с разработка на нови продукти и увеличаване на пазарния дял.

Дългосрочна стратегия на П-11 през следващите три години е проникването на нови пазари и намиране на чужди партньори -- клиенти.

Максимизирането на печалбата не се посочва като стратегическа цел и стратегия в обзорно бъдеще на компанията.

#### 11.5.1. Управление на предприятието. Изменения в собствеността

В П-11 държавна компания проблемът за структурата на собственическите права не се поставя от мениджърите в явен вид. Според тях от началото на реформата през 90-те никоя от предложените форми на промяна в собственическите права -- занижен министерски надзор, промяна в ръководството, не е имала характер на шок за предприятието.

От една страна за реструктурирането на собственическите права под формата на приватизация мениджърите не показват ясни свои виждания. От друга страна обаче приватизацията се разглежда от тях като вероятност да загубят директорските си места. Този неогласен страх от приватизирането обяснява омаловажаването на собственическите права от страна на мениджърите при тяхната интерпретация на поведението на фирмата от началото на реформата.

Основните шокове се свързват с промените в макроикономическата среда -- лихвени проценти, цени, разпадане на системата за търговия на едро, конкуренция от внос, ниско вътрешно платежоспособно търсене. Основните проблеми са високата себестойност на продукцията и

остарялото оборудване А главен фактор, ограничаващ ответните реакции на фирмата не са неясните права на собственост, а недостигът на финансови средства. Основните ответни досегашни и бъдещи реакции не са свързани с приватизацията, а с управленско реструктуриране на фирмата, мероприятия за намаляване на разходите и преговори с чуждестранни партньори, но не инвеститори, а клиенти.

Освен мениджърския страх от приватизацията обаче съществуват и други фактори, обективно поставящи въпросите за структурата на собственическите права на заден план .

#### 11.5.2. Инвестиции. Изменения в структурата на производството

Инвестиции в нови технологии не се предвиждат на настоящия етап. Приоритетите са поставени към по-пълно натоварване на мощностите и разширяване на асортимента на продукцията в техните рамки.

### **11.6. Оценка на адаптационните мерки и перспективи**

П-11 е еднолично акционерно дружество с основни икономически агенти •правителство, съвет на директори и мениджъри. В собственическата структура функцията по носенето на остатъчния риск се поема от собственика на активите -- правителството (държавните чиновници), а функцията по управлението се изпълнява от мениджърите под надзора на съвета на директорите.

Рискът на шоковете за П-04 от началото на реформата през 90-те трябва да понесе собственикът -- т.е.правителството. Докато предприятието е държавна собственост правителството като собственик е този икономически агент, който трябва да поеме риска от тежестите, стоварили се върху предприятието не по вина на мениджърите и работниците. В практиката обаче държавните чиновници прехвърлят всички отговорности на прехода към новата икономическа система върху предприятието. На предприето е дадена т.нар."автономност,, хипотетична възможност само да определя продукти, инвестиции и пазари. Това е обаче лъже автономност, защото:

1) държавата си остава собственик на активите, а само носенето на риска от реформата се поема от компанията,

2) държавата не осъществява регулиране, което да създаде нормална икономическа среда за компанията.

Държавата не изпълнява ефективно нито ролята си на собственик



на активите, нито функциите си по п.р.лашт регулиране на икономическата среда. Въпросът пече стана доста по-широк от структурата по собственическите прана и компанията. На този първоначален преходен етап проблемът сякаш не е толкова до ролята на държавата-собственик, колкото до ролята на държавата изобщо в целия икономически живот на прехода.

П-11 държавна компания се сблъсква с няколко главни шока от началото на реформата: лихвени проценти, либерализиране на цени, срив на търговска мрежа и конкуренция от внос. Но от гледна точка на двете функции на правителството като собственик и регулатор възникват и два вида отношения на компанията към правителството -- като към собственик на нейните активи и като към регулатор на дейността в икономическата система. В този смисъл и носенето на остатъчния риск от различните видове шокове може и трябва да се разпредели по различен начин между компанията и правителството.

Сега компанията излишно от гледна точка на икономическата рационалност поема бремето на високите лихвени проценти, докато то изцяло трябва да се носи от държавата-собственик.

Либерализирането на цените и сривът в системата на търговия на едро са шоките, които компанията не може да неутрализира със собствени сили. Докато създаването на нова дистрибуторска мрежа може да стане и в резултат на повисока инициативност на мениджърите, то тежестите от повисоките цени на материалите засега се прехвърля върху малкото клиенти при осигуряване на минимална норма на рентабилност за компанията.

Последното обаче е **краткосрочно** приспособяване. То не осигурява необходимите финансови средства за реструктуриране на капитала и разширяване на производството, без които компанията няма шансове в създаващата се пазарна среда.

Шокът, идващ от нелоялната конкуренция от внос е найжесток за предприятието, защото при него то се чувства напълно безпомощно. Нерационалната и безотговорна роля на правителството при държавното регулиране поставя П-11 в неравнопоставено положение спрямо своите конкуренти -- частни фирми-вносители.

По-гъвкавите спрямо законите за данъците, митата и социалното осигуряване частни фирми -- търговци успяват чрез незаконно намаляване на разходите си и предлагане на стоки с по-ниско качество спрямо тези на П-11 да конкурират с по-ниските си цени продукцията на

компанията.

Сегашното държавно регулиране е насочено срит П-11 държавна компания и в защита на незаконно юистващия частен бизнес в разглеждания подотрасъл -- това е един частичен парадоксален извод от анализа.

Дългосрочната стратегия на П-11 е проникване на нови пазари и намиране на чужди партньори клиенти, а основната цел през следващите три години е растежът. Възможно ли е всичко това да стане без реструктуриране на собствеността т.е. приватизация?

Мениджърите засега заемат изчаквателна позиция, нямат свои свои планове за приватизиране и не бързат с инициатива по чл. 4 на Закона за ЗППДОП. Неэффективната роля на правителството по държавното регулиране им дава основание да поставят акцента върху проблемите от макроикономическата рамка. Ако държавата най-после започне да осъществява активен протекционизъм на местната лека промишленост и дори равни условия за държавния и частния сектор проблемите за П-11 свързани с нелоялната конкуренция ще отпаднат. Също така, ако кредитите за капитални вложения се трансформират в държавен дълг, то ще отпадне и тежкото бреме по обслужването на старите кредити и ще се освободят финансови ресурси за обновяване на оборудването.

Но всичко това са мениджърски очаквания и надежди правителството да заиграе ефективно ролята си по държавно регулиране на икономическите процеси и ролята си на собственик на активите на П-11. В тези нови условия и при запазване на старата структура на държавната собственост мениджърите ще търсят клиенти, ще се стремят към пълно натоварване на сега съществуващите производствени мощности за да осигурят краткосрочната си едногодишна стратегия -- съхраняване на работната сила.

В дългосрочна перспектива обаче растежът на производството е немислим без реструктуриране на капитала и обновяване на оборудването, т. е без инвестиции. Такива финансови средства обаче могат да се привлекат и чрез кредити. Пее задължително да има приватизиране на активите.

Дали е възможно осъществяването но такъв сценарий за близкото бъдеще на компанията? Мениджърите явно са склонни да търсят такъв път за решаване на проблемите на компанията. Ако държавата започне да действа като рационален икономически субект и ако компанията успее да намери пазар за своята продукция при запазването на

досегашните форми на собственост, то фирмата ще може успешно да се приспособи към новата икономическа среда и без реструктуриране на собствеността. Първото условие обаче е малко вероятно да се осъществи -- държавата и по-точно правителството ще продължава да бъде неефективен носител на остатъчния риск както досега. Второто условие за намиране на пазар може и да се осъществи, но рано или късно ще възникне проблемът за необходимото качество на продукцията, високата себестойност, остарялото оборудване и в крайна сметка за ефективността на мениджмънта. Защото проблемът за приспособяването на компанията не е в приватизацията като номинална смяна на собственика, а в ефективно мениджърско поведение.

Кои са управленските механизми, които принуждават мениджърите към ефективно поведение? В П-11 държавна компания известният от теорията конфликт между акционери и мениджъри приема формата на конфликт между едноличен акционер -- правителство и мениджърите на компанията. Известните от смесената икономика механизми за дисциплиниране на мениджърите в икономическата среда, в която работи П-11 се проявяват по особен начин или изобщо не съществуват.

Въздействието на капиталовия пазар, мениджърския трудов пазар, пазара за корпоративен контрол като институции, насочени към обуздаване на възможния мениджърски опортюнизъм, е нулево. Като потенциални управленски механизми за надзор върху мениджърите остават концентрацията на собствеността е идноличния собственик, мениджърско участие в собствеността, съветът на директорите, пакетът от мениджърски компенсации.

Едноличният собственик в лицето на правителството в досегашната си политика на прехвърляне на всички рискове от реформата върху предприятието явно показва нерационално поведение. Противно на теорията самият собственик в случая на П-11 има опортюнистично поведение спрямо ползването на капитала. Да се очаква обаче, че някой друг агент освен собственика -- например синдикати и пр. -- ще може ефективно да контролира мениджърите е нова илюзия.

В П-11 мениджърите нямат участие в собствеността, защото дружеството е еднолично. Законът за ППОДП не дава никакви преференциални условия специално за мениджърите при приватизирането на компанията. Като хипотетична възможност съществува техниката за приватизиране чрез конкурс. Коя П-11 би позволила на най-добре запознатите с предприятието мениджъри да

имат някакви относителни предимства. Но тази техника не бе отбелязана като възможна схема за приватизиране в компанията.

Съветът на директорите е институцията, която би трябвало да защитава интересите на държавата собственик в П-11. При нерационален собственик обаче и мениджъри, заели изчаквателна позиция, ролята на този съвет е странна. Той трябва да изразява и защитава интересите на собственик, който сам не си защитава интересите. В действията по приспособяването на компанията не пролича активната роля на съвета на директорите при решаване на проблемите.

Мениджърските-компенсации, приети с ПМС 265 от 28.12.1992, са насочени към обвързване на мениджърските възнаграждения с рентабилността на предприятието. Само изпълнителният директор обаче получава възнаграждение относително по-високо спрямо другите членове на персонала. Този механизъм за надзор се оказва засега едва ли не единственият, оказващ влияние върху мениджърите. Това обаче не са някакви съществени стимули за ефективно ползване на капитала, а по-скоро получаване на „задоволяващи“ възнаграждения за фона на общата икономическа среда на безработица и трудности за откриване на свой частен бизнес в региона.

В условията на всички разгледани по-горе специфични механизми на контрол върху мениджърите на П-11 тяхното поведение придобива особени черти. Едни от възловите въпроси са за пазарите и за обновяването на капитала, но не се провежда политика на активен маркетинг, нито пък на маркетинг за потенциални инвеститори. Проблемът за привличане на капитал, който носи ефективен мениджмънт не се поставя на преден план. Защото ефективният инвеститор на капитал може да дойде, но да донесе и нови правила за управление и труд. В тази точка интересите на работници и мениджъри съвпадат. Затова и основната стратегия на П-11 на този етап е съхраняване на работната сила в компанията. Не към високорискован агресивен мениджмънт, насочен към самостоятелно излизане от ситуацията на шокове и привличане на нови ефективни собственици, а към съхраняване на човешките ресурси в предприятието и своите ръководни места -- това е основната линия на поведение на мениджърите.

## **12. ОБУВНА ПРОМИШЛЕННОСТ: ЕДНО ТРУДНО ПРИСПОСОБЯВАНЕ**

### **12.1. Характеристика на предприятието:**

„П-12" е регистриран като ЕАД през май 1994 с едноличен собственик на акциите държавата.

Основната продуктова група е обувки. Обемът на продажбите и броят на персонала характеризират предприятието като средно по размер. За периода на реформата физическият обем на производството е съкратен, въпреки ръста на цените. Числеността на персонала също е намалена.(вж табл. 1)

Таблица 1

#### **Обем на продажбите и численост на персонала на 3-д „Кавалер"**

година	обем х. лв.	Бр. заети
1990	40 741	1011
1991	92 657	882
1992	156 291	853
1993	250 133	821

Източник: „П-12"

Предприятието е съсредоточено на една производствена площадка и има няколко технологични линии, които са паралелни и могат да произвеждат еднородна продукция.

Технологическото равнище е задоволително, макар и не върхово и предприятието може да произвежда за международните пазари, като има важното предимство на ниската цена на работната сила в България. Последното е от значение защото производството е трудоемко. От друга страна, трудовите операции са монотонни, не изискващи висока квалификация, което и при едно относително добро ниво на заплащане, не е в състояние да преодолее високата степен на текучество.

Предприятието е възникнало на основа на преобразуване на кооперация през 1948 и няма особени проблеми с реституцията. Собствеността е сто процента държавна.

Структурата на управление през по-голямата част от изследвания период е класическа -- директор и заместници по финансовите въпроси, маркетинга, производството и техническите въпроси. Едва през през

май 1994 г. е назначен борд на директорите съставен от трима души -- изпълнителен директор, търговски директор и директор по производството.

Всички са назначени. Практическият им опит е в отрасъла и дори в самото предприятие. На сегашните си постове са от декември 1993, когато е подменен ръководния екип, управлявал предприятието сравнително дълъг период от 1987-88 до края на 1993. С промяната на структурата се променя и формата за заплащане, като допълнителното възнаграждение обвързано с измененията в постъпленията от продажби и в числеността на персонала спрямо предходни години е отпаднало. Сега управленския екип получава единно възнаграждение, което се коригира периодично спрямо инфлацията. Фактически през по-голямата част от времето след началото на реформата управленските структури се характеризират със стабилност, оставайки почти неизменни до средата на тази година. Това се е определяло от организационната структура на предприятието, което е съществувало като поделение на Дф "Средец", регистрирана по Указ № 56.

Спецификите на двете организационни форми определя съществените различия в акцентите и приоритетите отразени в отговорите на двете анкети отразяващи двете последователни структури. Докато в първата анкета интерес представлява факта, че бидейки предприятие, функциониращо по силата на Указ 56 в рамките на държавна фирма, то има оперативните функции по управлението -- самостоятелен баланс, производствена и търговска политика, без да има правото на стратегически решения по развитие или свиване на производството, продажба на фондове и пр., то във втората се чувства в по-голяма степен предоставянето на по-голяма самостоятелност, намираща отражени в удължаване на перспективата на проектите, които се реализират.

## 12.2. Шокове, породени от реформата

Основният шок за предприятието е свързан с разпадането на СИБ. Притежавайки производствен капацитет далеч превишаващ нуждите на страната, предприятието е било специализирано за производство на обувки в рамките на пазара на бившите социалистически страни и главно бившия СССР.

Следващ по сила е шокът от либерализацията на цените, който е свързан както с повишени цени на суровините и материалите, внасяни в

значителна степен отвън, така и с и съкращаване на платежоспособното търсене в страната.

Веднага след това идват сътресенията от неограничения внос на евтини нискокачествени обувки, главно от Турция. Сирия и др., които изместват продукцията на предприятието то.

Действието на този фактор се обуславя и от влиянието на високите лихвени проценти, които пречат както пряко на предприятието да взема нужния му оперативен кредит, така и косвено, като блокира дейността на пласментите търговски партньори. В първите месеци след началото на реформата предприятието е било принудено да продава директно продукцията си чрез мрежа от собствени агенти без наличието на подходящи инфраструктури.

Тук се прибавя и косвеното влияние на реституираната търговска мрежа, която създава нови малки контрагенти, които не са в състояние да осъществят значителен дял от реализацията на предприятието.

С по-слабо влияние са „шоковете“, породени от нередовното им снабдяване с материали и недостига на кредити, имащи значение, главно за първоначалния период.

Не са налице промени в правото на собственост и тяхното значение не е определящо. Не е оценено влиянието на промените в условията на заетост, което почти не е изиграло сериозна роля върху предприятието. Съкращаването на персонала, при една рестриктивна политика по отношение приема на нови работници е станало по естествен път в резултат на високото текучество съществуващо в отрасъла.

Като основен проблем в резултат на действието на пазарите, шокове в предприятието са се определили следните групи -- загуба на пазари, необходимост от смяна на информационните системи, необходимост от повишаване на качеството на продукцията, ненатоварени производствени мощности, изоставяне на организационната структура.

Вижда се, че в първия момент пред предприятието се очертава класическа схема на преориентация на пазарите. Изтласкано от затворените социалистически пазари, предприятието е принудено да излезе на свободния пазар, където се сблъсква с повишените изисквания за качество и надеждност на продукцията.

Двата първи проблема пораждаат третия -- необходимост от по-съвършена система за контрол над качеството, управлението на финансовите потоци и ликвидността и усъвършенстване на маркетинга.

Паралелен момент е проблемът с ненатоварените производствени мощности, като обаче не влияе пряко върху оперативното управление на предприятието, а косвено, чрез утежнението на финансовото положение на фирмата.

В първата анкета се отразява и един друг проблем -- изоставането на организационната структура на предприятието. Вземането на перспективни решения за осигуряване натоварването на мощностите или постепенното им ликвидиране излиза от възможностите на структура, чиито функции са главно в оперативното управление. Затова по-глобалните въпроси остават за тях в страни от ползрението им. Не случайно се подчертава, че главна цел за този период на предприятието е оцеляването. След първия стрес, изразен в свиване на производство и трескаво търсене на нови пазари, започва период на оценка и оптимизация на собственото поведение, чрез промени в системата на вземане на решения и чрез опити да се ликвидира свърхзапасите натрупани в първоначалния период на реформата.

За последните шест месеца наред с проблемите с дълготраен характер, като съкратените пазари, повишените цени на суровините, затруднените доставки на материали и пр. се посочва един друг проблем намаляване на голямата задълженост на предприятието. Това е във връзка както с прехвърлянето на дълга на предприятието от банките-кредитори към държавата, по силата на който предприятието се задължава да разработи програма за оздравяване, така и с промяна в организационната структура. Въпреки, че в отговорите все още не се посочва никаква информация за предстояща приватизация, преобразуването в ЕАД е крачка в тази посока и очевидно намаляването на задълженията на предприятието става фактор за повишаване на неговата привлекателност на неговите инвеститори.

### **12.3. Отговори (реакции) на предприятието.**

Предприятието разглежда като най-важна своя стъпка за преодоляване на проблемите и справяне с предизвикателствата на шоковете и реформите, оптимизирането на съотношението качество -- цени

Оценката за новата ситуация в която то трябва да продължи еноечно функциониране е определено грезва. Количествено менаджерите на фирмата оценяват разкрилите се нови возможности по-средата на скалата, нит като твърде широки, нито като твърде ограничени.



Забелязва се леко повишаване на оптимизма в отговорите след промяната в организационната структура и смяната на ръководството, което е естествено като се вземе предвид увеличената самостоятелност на предприятието.

В отговорите си менаджерите поставят на първо място най-важния фактор -- разкриване на нови пазари и свързаните с него достъп до нови ресурси и източници на финансиране. Според една оценка около половината от времето им е свързано с търсене на нови клиенти.

Като следващ момент сред възможностите е посочена повисоката независимост в оперативно управление на предприятието-ценова, продуктова, инвестиционна, пазарна политика и пр.

Достъпът до нови технологии, чужди инвеститори и повишена квалификация -- все фактори на повишена производителност -- въобще не са ранжирани. Ако това изглежда обяснимо за периода преди промяната на организационната структура, за който основния проблем пред променящото се бивше социалистическо предприятие бяха ограниченията във функциите произтичащи от ограниченията на закостенелите държавни структури, то доста любопитно стои подобно игнориране на повишената производителност след промяната в структурата. Директният извод е че простото разпределяне на капитала в определен брой акции, т. е. формалното инкорпориране и създаване на борд е недостатъчно да тласне поведението на предприятието в нова посока. Много по-вероятно е това да стане когато предприятието усети невидимата ръка на пазара, т. е. когато неговите акции бъдат предложени за приватизация и дори чак след това.

Сред ответните реакции доминира съкращаването на производството. Една принудителна, крайна, но абсолютно необходима санкция в „шоковата“ ситуация.

Веднага след това идва подобреното качество, което е закономерно, както от новите изисквания на пазара, така и естествено от подобреното качество на суровини и материали, което при освободено ценообразуване престава да играе ролята на лимитиращ фактор. Последното въсъщност фигурира и като следваща по значение (трета) реакция на променящата се среда. След това се нарежда увеличението на заемите, което е по-скоро следствие от затруднената реализация, отколкото желана стъпка.

Цялата група вход-изход на производството (нови доставчици, купувачи, пазари) заема следващ важен раздел от ответните реакции и

накрая стоят опитите за преквалифициране на персонала и опитите за намиране на партньори за съвместни предприятия.

Сред отговорите фиксиращи лимитиращите фактори за фирмен отговор отново се очертават два периода. В първият период като най-сериозен лимитиращ фактор за адаптиране на изследваното предприятие е отново организационната структура. И свързаните с него неяснота на правата на собственост и неяснота на отговорностите на висшестоящото ръководство. С по-слабо влияние са бариерите за реструктуриране на производството, а с най-слабо -- един любопитен момент -- недостиг на финансови средства.

Във втория преобладават негативните отговори, т.е. посочени са факторите, които не лимитират действията на фирмата -- недостигът на финансови средства и бариерите за реструктуриране на капитала, а не са посочени факторите които влияят върху процеса. Т.е. все още съществува неяснота пред новото ръководство кое е най-важното за промяна в поведението в променящите се условия.

Най-характерно за дългосрочните реакции на предприятието е залагането на такива цели за следващите три години, каквито са растежът и реструктурирането. Тя се подкрепя от изместването на стратегията на оцеляване -- борба за ресурси и пазари, към преследване на максимизация на печалбите и развиване на съвместни предприятия с чужди инвеститори.

#### **12.4. Оценка на мерките за приспособяване и перспективите на предприятието.**

Пред нас имаме един интересен случай на класическо „социалистическо“ предприятие, което се среща с класическите пазарни трудности.

Тази оценка се базира както на характеристиката на самото предприятие, формирана в предишния, „докризисен“ период, така и на проблема и реакциите, възникнали в хода на кризата.

В миналото то е ориентирано към един сигурен, затворен, непретенциозен пазар, при твърди цени и неактивна технологична и продуктова политики. По мащаб надхвърля местния пазар, но по организация е лишено от оперативна самостоятелност и е включено само като поделение на една гигантска, според мерките на пазара за обувния отрасъл, структура.

Като проблеми, то е класическо, защото пред него не стои въпросът за най-безболезна ликвидация, който за жалост е характерен за масата от другите бивши социалистически фирми, с тяхната безнадеждно изостанала технология и неконкурентна продукция. Напротив, пред него стои въпросът, нормален за всяка нормална фирма, за смяна на пазарите, за активна продуктова и маркетингова политика, оптимизация на съотношението качество цени.

Онова, което е нетипично от пазарна гледна точка, но все още доста характерно за трансформиращата се икономика е изоставането на организационното реструктуриране. Целият облик на поведението на предприятието в първия период се моделира от липсата на пълна свобода за управление, от неадекватна „шапка“ над него.

Затова в реакциите преобладава почти тотално, кратковременната реакция -- нови пазари, нови доставчици, оптимизация на информационните потоци, съкращаване на запасите -- а липсва стратегия, перспектива за бъдеще.

От друга страна промяната на формата сама по себе си също е недостатъчен стимул да се промени радикално поведението на предприятието. Превръщането на държавното предприятие в ЕАД не променя по същество стимулите за ръководството, което остава назначавано и не ползува предимствата на по-доброто управление.

От друга страна, декларираната липса на идеи за приватизация, която изглежда доста странна, парализира идеите за реструктуриране, приватизация и осъществяване на съвместни ддпроекти, защото ръководството на предприятието няма ясна и дълготрайна перспектива за бъдещето на предприятие.

От своя страна ръководството на предприятието трезво оценява новите възможности на предприятието като средни, съсредоточени главно в пазари, доставчици, ново качество и пр., и не се заблуждава, че в тези условия може да става дума за нови технологии и мащабни инвестиции.

Относително младо, технократски настроено, и с отлично познаване на производството то е успяло да овладее положението, избирайки най-правилния вариант -- развитие на съществуващите търговски контакти и излизане на нови пазари. Същевременно там то се сблъсква с квоти и ограничения, които не му позволяват да продава под свое име, което придава на решението краткосрочен и лимитиран характер.

Анализът на тази ситуация подсказва едно интересно решение. В условия, при които предприятията от трансформиращите се икономики не са били прекалено откъснати от изискванията на пазара, те могат да придобият сравнително бързо едно адекватно поведение и без да е решен кардиналният проблем за собствеността, при едно добро, технократско мениджерско поведение.

Но от друга страна и тези случаи потвърждават констатацията, че без решаване въпроса за собствеността, решението е само краткосрочно. Решаването на въпросите за стратегията, за натоварване (или ликвидиране) на съществуващите производствени мощности, за създаване на съвместни предприятия и нови инвестиции, може да стане само при едно трайно решаване на проблема с раздържавяването.

### **13. ХРАНИТЕЛНО-ВКУСОВА ПРОМИШЛЕННОСТ – РАЗКРИТИ НОВИ ВЪНШНИ ПАЗАРИ**

#### **13.1. Състояние на отрасъла**

Допреди две години БЪЛГАРИЯ бе един от най-големите износители на вина. Тя заемаше шесто, а през 1990г., изпреварвайки Унгария зае пето място с дял от 4%. По този начин страната се нареди сред най-големите: Италия, Франция, Испания, Германия, чийто дял в световната експортна листа е почти три четвърти.

Но износът на български вина през втората половина на 80-те години не следва европейската тенденция. В повечето случаи се отклонява и като цяло е с отрицателен прираст при средногодишен темп минус 15,5%.

Таблица 1

#### **Хранително-вкусова промишленост**

Асортимент	1985	1990	1991	1992	1993
спирт (база 95%) млн.лв.	46,2	18,0	12,0	12,0	17,0
ракии -- млн.л.	34,6	22,4	29,5	36,8	19,8
гроздови вина -- млн.л.	304,3	219,9	244,1	200,8	109,4

1. Статистически справочник НСИ, 1994г., с.146

В резултат на тази негативна динамика през 1990 г. износът се е свил до 127,7 млн. л.-- количество, което е 2,3 пъти помалко в сравнение с това през 1985 г.

Според данните на НСИ, България е предложила малко над 60 млн. л. гроздови вина на външните пазари, които са равни на 32% от произведеното количество. Същият показател през 1985 г. е достигнал 98%, което показва, че експортната ориентация на винарската ни промишленост се е свила около 3 пъти. Посочените данни достатъчно убедително показват катастрофалното състояние на износа на гроздови вина. Действително, при динамичните икономически и политически събития в страните от бившия социалистически блок, спадът бе неизбежен. От друга страна обаче, той би могъл да бъде по-умерен, ако реформата се извършваше на практика с необходимата компетентност, дълбочина и скорост.

България произвежда и изнася както бутилирани, така и наливни вина. Първата група е с преобладаващ дял, който бележи нарастване до 86,6% през 1989 г. През следващата година този показател е вече по-малък с 10 пункта за сметка на наливните вина, чийто износ за разлика от другите се увеличава. По този начин се наруши съществуващото дотогава съотношение, достигнало през 1989 г. максимум от 6,6 : 1 в полза на бутилираната продукция. През 1990 г. тези вина продължават да доминират в износа, но вече е налице известно сближаване на количествата, в резултат на което съотношението е два пъти по-малко 3,3 : 1.

Структурните диспропорции в експорта се дължат на наблюдаваните нестабилни тенденции в динамиката на абсолютните обеми. Без изключение доставките на всички видове вина намаляват -- едни от тях с по-висока скорост, а други с по-ниски или умерени темпове. С изпреварващи отрицателни темпове се характеризира динамиката в износа на ликьорните и на наливните ароматизирани вина. Сред тях се нареждат трапезните бутилирани със средногодишен отрицателен темп 16,2% за периода 1985-90 г. А това е над два пъти по-малко, отколкото през 1985 г. По-умерено се съкращава експортът на пенливите вина -- 2,3 %, а на наливните трапезни вина -- 3,3%.

През 1991 и 1992 г. тези показатели са още по-съкрушителни. Износът на трапезните вина се е свил 2 пъти, възлизайки на 51,1 млн. л., на пенливите -- 3 пъти до 5,6 млн. л., а на ароматизираните -- 1,2 пъти до

5,4 млн. л. в сравнение с обемите през 1990 г. Ако тази тенденция се запази и през настоящата година, вероятно последиците за винарската ни промишленост ще бъдат изключително сериозни от редица гледни точки, но може би най-вече поради загубените позиции на международните пазари.

### **13.2. Характеристика на предприятието**

П-13 в Поморие е създаден през 1948 г. на базата на частна изба на лозаро-винарската кооперация „Димят“. В началото заводът разполага със съвсем малък съдов капацитет -- 1800 т., с няколко фулопомпи, бутални помпи, преси и друг дребен инвентар. Промислената продукция през първата година след създаването на завода е едва 699 000 лв. Броят на постоянните работници се движи около 20-30 лица. През 1956-58 г. съдовата вместимост нараства значително, построена е нова изба, а във всички останали изби са изградени железобетонни резервоари. По-късно, през 1965-70 г. се строи ламаринените цистерни с вместимост по 450 т. едната, които служеха за вместимости по време на гроздоберните кампании. През 1971 г. влиза в експлоатация конячният цех. Понастоящем избата на П-13 -- Поморие разполага с над 35000 т. съдов капацитет в първичното винопроизводство, оборудвано с най-модерна техника за преработка на бяло и червено грозде. С най-модерна технология е оборудван цехът за стареене, стабилизиране и бутилиране на висококачествени вина. Избата разполага с първокласна дестилирана, оборудвана с осем френски инсталации (тип фарански) и колони с непрекъснато действие. В цеха за стареене и производство на бренди по класическа френска технология .брендито отлежава до 17 години в малки дъбови бъчви, за да придобие златист цвят. Цехът разполага с две линии за бутилиране.

Таблица 2

#### **Обща информация за фирмата**

Година	Обем продажби (лева)	Брой заети
1990	85 000 000	280
1991	129 625 000	320
1992	209 909 000	370
1993	292 866 000	380

Основни продуктови групи:

- а) винено бренди -- 80% от продукцията,
- б) наливни и бутилирани вина -- 13% от продажбата,
- в) ракия -- 7% от продажбата..

До 1989 г. 80% от производството на П-13 Поморие е за износ, а 20% -- за вътрешния пазар.

### **13.3. Шокове, породени от реформата**

Българската винена промишленост се развиваше сравнително добре до средата на 80-те години, когато в резултат на съветските административни мерки пострадаха невъзвратно и лозовите насаждения, и винената промишленост като цяло. С един удар вътрешният ни пазар се сви. Още през 6070-те години започна замяна на българските сортове с грузински -- „Ркацители" и популярните на международния пазар френски сортове „Каберне Совиньон", „Мерло", „Шардоне" и други.

Централизираните методи на управление през втората половина на 80-те години доведоха до дълбоки диспропорции в отрасъла. Инвестиции за модерна техника се вливаха само в едни предприятия, докато други значително изоставаха в развитието си. Така например, винзаводи в големи суровинни райони за производство на грозде нямаха възможност да произведат висококачествен краен продукт. Те трябваше да предоставят суровините в други заводи, като например в Сухиндол, където почти липсва суровинна база, но пък бяха налице модерни производствени мощности за вино.

Тези диспропорции все повече се задълбочаваха. Предприятията с остаряла техника, произвеждащи главно за бившите съветски пазари (в най-добрите години към тях се насочваха над 300 млн. бутилки годишно) не можеха адекватно да реагират на изискванията на пазара. Голяма част от тях се оказаха в тежко финансово състояние. Оказа се, че общото производство на вина в страната надхвърля възможностите за реализация. В същото време се чувства недостиг на вина, които се търсят на западния пазар -- "Шардоне", „Совиньон Блан", „Каберне".

Като се има предвид, че около 80% от производството на П-13 „Поморие" доскоро бе предназначено за износ към бившите социалистически страни, несъмнено разпадането на СИВ оказва силно негативно въздействие върху възможностите за реализация на готовата

продукция. Напоследък поради високите, почти 100% акцизи, износът за Русия също стана проблем. Известни пречки създава и нелоялната конкуренция от страна на недобросъвестни самозвани производители, които не спазват технологичните изисквания на производствения процес. По БДС дестилатът за производство на коняк „Слънчев бряг“ трябва да отлежи минимум една година, на „Плиска“ -- три години, „Плиска -- VSOP“ -- седем години, „Черноморско злато“ -- 17 години. Освен това от началото на 1991 г. в ЕИО бе забранена продажбата на бренди, произведено със спирт. Изискването е дестилатът да бъде 100% винен, докато например бренди „Слънчев бряг“ е 70% спирт и 30% дестилат. Всичко това се отразява негативно върху възможностите за реализация на произведената продукция от П-13.

Високите лихвени проценти (44% - 45%), обусловени от рестриктивната монетарна политика, са друг фактор, който въздейства отрицателно върху фирмата. В съчетание с натрупаните невъзвращаеми кредити (към 30.06.1993 г. надвишаващи 125 млн. лв.), те изземват цялата печалба от производствената дейност.

Увеличаването на цените на входа на фирмата -- за суровини, енергия, транспорт, заплати (през първото тримесечие на 1993 г. са изплатени 15% компенсация, а през второто -- 25,4% индексации) влияе неблагоприятно върху фирмата.

Преходът към пазарна икономика създава някои възможности пред фирмата. Значително е понижен централизираният министерски надзор. Задължение на управителя е да предоставя на Министерството на промишлеността самостоятелно разработена бизнеспрограма за всяко тримесечие, чрез която се следят определени параметри.

Напълно са премахнати централизираните показатели. Висшестоящи инстанции не се намесват нито при формирането на цените, нито при определянето на работните заплати. С премахването на обединението автономността на П-13 се е засилила значително. Засега промени в условията на заетост няма, но в близко бъдеще с напрежение се очакват съкращения.

### **13.4. Краткосрочни отговори (реакция) на предприятието**

#### **13.4.1. Промени в управлението**

П-13 „Черноморско злато“ -- Поморие е еднолично дружество с ограничена отговорност. 100 % държавно участие.



Съставни заводи (звена) няма. Организационната структура на предприятието е класическа.

- контролър от Министерство на промишлеността,
- управител-директор,
- ръководители направление -- Икономика и финанси, Маркетинг и проучвания, Производство,
- началник отдели -- Труд и работна заплата, Маркетинг и проучвания, Производство,
- началник-цехове,
- технолози,
- главен счетоводител,
- Труд и работна заплата.

П-13 не е съставна част от холдингова компания. В статута на управленческите органи няма особени промени в последните години. Управителят е назначен пряко от Министерския съвет и отговаря за комплексната дейност на предприятието. Той е инженер-технолог, познава производствения процес, има 35 годишен трудов стаж в предприятието.

Ръководителят на икономическото направление се занимава с всички икономически проблеми, включително финанси, пласмент и пр. Завършил е ВИНС Варна, специализация във ВИНС, задочен аспирант.

Ръководителят на производственото направление е инженер-технолог. Завършил е ВИХВП-Пловдив, специализация, защитена рационализация. Напоследък промени в ръководния състав не са извършвани. Средната работна заплата в предприятието през 1992 г. е около 4500-5500 лв. за ръководните кадри и 4000 лв. за работниците. През 1993 г. нейният размер е нарастнал на 5754 лв.

Основен източник за допълнителни плащания са главно годишните премии. С Постановление 265 от 1992 г. работната заплата на управителя от януари 1993 г. се определя въз основа на определен от Министерския съвет процент умножен по средната брутна работна заплата, коригирана с 10 % за всеки пункт изменение на рентабилността.

#### 13.4.2. Производство и продажби

Най-важният проблем за П-13 -- Поморие е осигуряването на пазари за произвежданата продукция. Това разбира се е свързано с повишаването на качеството на крайните продукти- главно що се отнася

до бутилираните вина, тъй като качеството на коняка е безспорно. Във връзка с екологичните проблеми, безспорна е потребността от пречиствателна станция, но липсват средства за нейното изграждане.

Въвеждането на нови технологии е затруднено от липсата на инвестиции. В процеса на протичане на изследването се урежда отпускането на инвестиция в размер на 10 млн. лв. с цел разширяване асортимента на коняк.

Висока е икономическата оценка за новоизградената според най-високите технологически изисквания дестилерия. Производството на П-13 -- Поморие успешно проби на пазара в Англия чрез ВУС -- Лондон. През 1990-91 г. годишната продажба за Англия надхвърли 20 млн. бутилки. Приложи се умела търговска политика за налагане на нашите вина на английския пазар. Специално внимание бе обърнато на външния вид на продукцията, рекламата и трайното налагане на имидж на българските вина в Англия. Правят се усилия за пробив към пазарите на Белгия, Дания, Люксембург. Успешни преговори са водени в Холандия с една от най-големите фирми вносителки на вина ВаагетаБ Огакеп, **КОЯТО** стана изключителен представител на българските вина. През последните две години продажбите за Холандия достигнаха 3-4 млн. бутилки годишно.

### **13.5. Дългосрочни отговори**

За разлика от 1992 г., когато производството на П-13 -- Поморие бе преустановено, складовете пълни а реализацията -- затруднена, през 1993 г. икономическата ситуация е значително по-различна. Силно благоприятно въздействие върху икономическите показатели на П-13 оказва възстановяването на преките контакти с руския пазар. Възможностите за избор на стратегия постепенно се разширяват. Краткосрочните решения са насочени към посрещането на задълженията по дълга и разработването на глобална стратегия за износа на българските вина, основана на съвременен маркетингов подход и опита на ВУС.

Фирмата е еднолично дружество с ограничена отговорност, 100% държавно участие. Засега приватизация в скоро време не се предвижда. В това отношение от страна на фирмата не е предприета инициатива. В разпространения от Агенцията по приватизация списък на обекти, представляващи интерес за чужди инвеститори, П-13-Поморие заема 21 място (сп. Български бизнес, кн. 1, 1993, с. 23). Представители на

програмата ФАР неколkokратно са били на посещение в завода, без да вземат съответни последващи решения.

Що се отнася до работниците в предприятието, масовото мнение е, че поради липса на средства, те едва ли биха могли да вземат непосредствено участие в процеса на приватизация. Вълн интерес има към акциите, доколкото работниците и служителите смятат, че придобиването на акции на стойност 1000-5000 лв. максимум автоматически би им гарантирало работните места. Доверителни фондове в предприятието не са създадени.

На търг е продаден предимно дребен инвентар. Една винарна е предоставена под аренда на Балкантурист - Слънчев бряг.

### **13.6.Перспективи пред предприятието**

С всички проблеми на приспособяването фирмата се справя самостоятелно. Преди година при отказ за изкупуване на договорена продукцията предприятието потърси помощ от Министерството на промишлеността. Най-важният фактор,ограничаващ дейността на предприятието, е недостигът на финансови средства. През 1993 г. собственият капитал на П-13 Поморие е 359 млн. лв. а кредитната задлъжнялост -- около 120 млн. лв. Много трудно се разкриват източници за ново оборудване.С много трудности, въпреки всичко е изградена модерна дестилерия. Самостоятелността на фирмата е голяма, както относно ценообразуването, така и при определянето на пазарите за реализация, включително при вземането на решения за инвестиции. По време на гроздобера се наема допълнителна работна ръка.

Разкрити са нови доставчици в страната -- на етикети и бутилки, а главно от Австрия се получават капачките и бистрите лите.

Вече трета година в завода се бутилира френско уиски и бренди въз основа на доставен от там концентрат.

Нови купувачи в страната са многото частни фирми. Като изключителна нова възможност за П-13 се оценява разкрития пазар в Англия и Холандия. Водят се активни преговори с чужди партньори за инвестиции.

## **14. ХРАНИТЕЛНО ВКУСОВА ПРОМИШЛЕНОСТ: СТАБИЛНА БРАНШОВА ПОЗИЦИЯ**

### **14.1. Състояние на отрасъла**

Хранително-вкусовата промишленост е вторият по значение отрасъл в структурата на промишлената продукция, произведена в България през 1993 г. (Той има 21,6% дял, а химическата и нефтопреработвателната промишленост -- 21,9%). В отрасъла са заети 12% от общия брой на работещите в индустрията.

Спадът в производството за отрасъла е около 45% през 1993 г. спрямо 1990 г. Последните данни са за деветмесечието на 1994 г., когато спадът спрямо същия период на 1993 г. е около 10%. Въпреки общата тенденция на намаление в отделните предприятия от индустрията има положителни резултати. От 100-те предприятия, в които са постъпили 73% от приходите на промишлеността за деветмесечието на 1994 г., 24 предприятия са от хранително-вкусовата промишленост.

Изследваното предприятие е от сектора на мелничарската промишленост. Производството на брашна също се характеризира със спад, но статистически той точно не може да бъде отчетен, поради невключването в събираната информация на производството извършено със суровини и материали на клиента. На пазара има няколко едри производители, но той е сегментиран по региони и конкуренцията е по-скоро олигополистична.

### **14.2. Характеристика на „П-14“**

П-14 държавно предприятие е от подотрасъл хранителновкусова промишленост. През 1994 г. неговата производствена структура е както следва: брашно (около 80% от продажбите), трици (20% от продажбите).

П-14 е основано през 1962 г. като държавно предприятие. Оттогава досега надзор над неговата дейност упражнява министерството на земеделието. От 1.9.1991 П-14 е преобразувано в еднолично дружество с ограничена отговорност. В момента предприятието се състои от две съставни звена: мелница в град Х. и мелница в град Л.

През годините на своето съществуване П-14 продава своите продукти на вътрешния пазар. Предприятието е един от петте най-големи производители на брашна в региона и заема около 25% дял в

регионалния пазар.

П-14 може да се определи като средно предприятие. Средносписъчният брой на персонала към 31 декември 1992 г. е 114 души, към края на 1993 г. -- 120 души, а през 1994 г. се наблюдава стабилизиране на броя на заетите около това число.

Обемът на продажбите през 1992 г. е 101.476 хил. лв, през 1993 г. -- 125,911 хил. лв. Цялото производство е реализирано на вътрешния пазар. От 1991 г. досега статутът на собствеността в предприятието не е променян. В момента П-14 е включено в първоначалния списък на предприятията, определени за масова приватизация. Мениджърите на предприятието не знаят защо са включени в този списък, не е имало предварителна консултация с тях за това и те са категорично против предлаганата „отгоре“ ;схема за масова приватизация на предприятието.

### **14.3. Шокове, причинени от реформата**

През икономическата реформа от началото на 90-те и чак досега най-големият шок за П-14 са следните изменения:

1) Високите лихвени проценти върху кредита. За периода 1990-94 г. основният лихвен процент определян от Българска народна банка непрекъснато расте като в момента (септември 1994) той е 72%. П-14 има сезонно снабдяване със суровини, основната суровина за предприятието е хлебното зърно. Това води до нарастване на краткосрочни кредити поради:

- сезонната неритмичност в доставките на зърно,
- презапасяването на предприятието със суровина, очаквайки по-нататъшен растеж на нейната цена.

2) Бързо нарастване на цените на основната суровина и енергия. Те разрушават стабилните условия за действие на предприятието и създават чувство на несигурност у мениджърите.

3) Понижено вътрешно търсене. Нарастването на цените на произвежданите от П-14 продукти от началото на реформата води до свиване на търсенето на вътрешния пазар.

Мениджърите обаче не посочват като шоково въздействие за предприятието други основни изменения в икономическата среда. Премахване на субсидиите не съществува, защото и преди предприятието не е получавало субсидии. Промените в условията на заетост (нови работни заплати, помощи, уволнения) също няма шоково въздействие върху предприятието. Промяната в правата на собственост

(занижен министерски надзор и засилена автономност на предприятието) от началото на 90-те също не се оценява като шок от мениджърите. Напротив. Те считат, че дадената им по-широка свобода на действие е благоприятно изменение за по-ефективно приспособяване на предприятието. В П-14 може да се открият два вида фактори -- затрудняващи и благоприятстващи, приспособяването на предприятието към новите условия. Между факторите затрудняващи процеса на адаптация като основни може да се отбележат следните:

- недостиг на финансови средства,
- несигурни доставки на суровина, в това число и ниско на доставеното зърно,
- по-високи разходи за суровина.

Мениджърите са оптимистични и не посочват като задържащ фактор наличното капиталово оборудване и необходимостта от повишаването на качеството на продукцията, както и загубата на пазари. Според тях има пазар за произвежданите от предприятието продукти.

Между факторите благоприятстващи приспособяването на П-14 към новите условия трябва да се отбележат следните:

- достъп до нови пазари (главно в нови, други региони на страната),
- достъп до нови ресурси (нови доставчици на зърно от страната).

Мениджърите обаче не посочват достъпът до чужди инвеститори като фактор, благоприятстващ фирменото приспособяване. Също така те са умерено оптимистични при оценяването на по-голямата независимост при определянето на цените, открила се пред фирмата от началото на реформата. Правителството поставя 12% пределна рентабилност на предприятието при формирането на цената на брашното, което ограничава възможностите на мениджърите в тази насока.

#### **14.4. Краткосрочни отговори на предприятието**

##### 14.4.1. Изменения в мениджмънта

След преобразуването на П-14 в еднолично дружество с ограничена отговорност управленският орган на дружеството е неговият управител съгласно Търговския закон. Новият управител е назначен без конкурс. Това е досегашния директор на предприятието. Той има дългогодишен опит в предприятието. И след началото на реформата и след преобразуването на предприятието в дружество с ограничена

отговорност той запазва своите ръководни позиции и няма съществени проблеми със синдикатите.

П-14 няма директор по финансовите въпроси и търговски директор. Мениджърите отговарящи за финансовото направление и търговското направление са главни експерти. Те са назначени без конкурс и са дългогодишни служители в предприятието.

Опростената топ-мениджърска структура на П-14 съответства на размера на предприятието. П-14 не среща съществени затруднения с пазарите от началото на реформата и затова засилването на дейността по маркетинг не се чувства като силна необходимост. Запазването на трудовата заетост и редовното изплащане на работните заплати, както и относително малочисленият колектив стабилизират положението на управителя. Интересите на колектива и мениджърите се идентифицират като съвпадащи и в близко бъдеще. Мениджърите застъпват схващания за първоначална приватизация чрез прехвърляне на собственическите права към персонала на предприятието.

В П-14 няма специално създадена система за възнаграждение на ръководните кадри. Заплатата на управителя е обвързана със средната брутна заплата в предприятието. През 1994 г. тази заплата е 2,8 пъти по-висока от средната заплата. Ниското равнище и слабата диференциация на плащане на управителя и другите мениджъри не създават съществени стимули за активно приспособяване към новите условия.

#### 14.4.2. Организационна структура и структура на управление

От началото на реформата П-14 не създава нова организационна структура. Има само разширяване на производствената база -- към досега съществуващата мелница се построява още една мелница.

Структурата на управление също не се изменя съществено след преобразуване на държавното предприятие в търговско. Запазват се двете основни управленски звена -- по финанси и по търговия.

#### 14.4.3. Пазари, продажби, производство

До началото на 90-те П-14 е ориентирало своето производство главно за вътрешния пазар. След началото на реформата има извес гно свиване в търсенето, но поради естеството на произвеждания продукт (брашно) липсата на пазар няма такова остро отрицателно въздействие

върху предприятието както в други отрасли на индустрията.

П-14 намира нови купувачи в страната. Също така предприятието намира нови доставчици на зърно в страната.

Относително стабилното състояние на пазара на П-14 води до запазване на обема на производството. Предприятието не диверсифицира произвежданата продукция, поради нейното особено естество. П-14 продължава да произвежда главно три вида брашно.

Съществува стремеж у ръководството към повишаване на качеството на продукцията. Цените на произвежданите продукти обаче се повишават непрекъснато като реакция на общата инфлационна обстановка в страната. Разходите на труд за единица продукция не се намаляват, поради запазване на числеността на персонала и непрекъснатото нарастване на работните заплати. Също така не се намаляват и разходите на предприятието за материали и електроенергия.

Запазването на пазарния дял, макар и с нови купувачи, и съхраняването на физическия обем на производство при нарастване на цените на продуктите води до непрекъснато увеличаване на обема на продажбите в ценово изражение.

При съществуващата благоприятна пазарна ситуация П-14 не прибягва към средствата, типични за други предприятия в новите условия. П-06 не продава дълготрайни активи и не дава машини или помещения под наем.

Мениджърите не чувстват необходимост от преквалификация на наличната работна сила. Не са провеждани преговори с чуждестранни партньори за инвестиции и съвместни предприятия.

Като обобщение, основните краткосрочни стратегии според мениджърите са посрещане на задълженията по кредитите, осигуряване на ресурси и поддържане на заетостта.

#### **14.5. Дългосрочни отговори на предприятието**

Мениджърите на П-14 не считат, че неясните отговорности на ръководството относно дългосрочното бъдеще на фирмата е фактор, ограничаващ ответните реакции на предприятието. Главна дългосрочна стратегия на предприятието според тях е запазването на заетостта и осигуряване на ресурси. Теоретично погледнато е странно, но въпреки досегашната неяснота по отношение на бъдещата структура на собственост в предприятието мениджърите изпълняват своите



задължения, не водят предприятието към фалит и се приспособяват към новите условия.

#### 14.5.1. Управление на предприятието. Изменения в собствеността

Мениджърите на П-14 считат, че предприятието успешно се приспособява към новите условия и при съхранената 100% държавна собственост в едноличното дружество с ограничена отговорност. Те не са предприели опити за приватизация на предприятието, но имат свой проект за приватизация.

След измененията в Закона за преобразуване и приватизация на държавните и общински предприятия и включването на условията за масова приватизация в него, предприятието неочаквано за мениджърите попадна в първия предварителен списък за приватизиране чрез ваучери. Това е неочаквано за мениджърите, защото според тях предприятието работи добре и те не заслужават такава „награда“ за усилията си за приспособяване и спасяване на предприятието през последните няколко години. Това е изненадващо за мениджърите и защото те не са участвали в предварителни консултации с министерството на земеделието, като представител на държавата-собственик в предприятието, което меко казано показва странни отношения между собственик и мениджъри.

Изход от създалото се положение за насилствена, нежелана от мениджърите и колектива масова приватизация, мениджърите виждат в техните активни действия за бързо осъществяване на проекта за приватизация на предприятието, включващ прехвърляне на цялата собственост към персонала на предприятието. В оперативен план сегашните усилия на мениджърите са насочени към създаване на благоприятно лоби в общинска и областна администрация, министерство и Агенция за приватизация за излизане от списъка за масова приватизация и откриване на процедура по приватизиране по пазарен принцип.

#### 14.5.2. Инвестиции. Изменения в структурата на производството

След построяването на втората мелница в системата на предприятието ръководството на П-14 няма други виждания за нови инвестиции в близко бъдеще. Поддържането на завоюваните пазарни позиции по-скоро се свързва с по-ефективното използване на сега съществуващите производствени мощности. Не съществува обаче

специална програма за ефективното използване на наличните активи. Разчита се на запазване на досегашните благоприятни тенденции в нарастване на обема на продажбите и в досегашната работа на персонала в общ план.

Преструктуриране на производството също не е реалистично в близко бъдеще поради ограничения асортимент брашна, произвеждани в предприятието.

#### **14.6. Оценка на адаптационните мерки и перспекти на П-14**

П-14 има успешно краткосрочно приспособяване към новите условия през последните няколко години. Това обаче се дължи по-скоро на съхраняване на силни пазарни позиции на вътрешния пазар въпреки общите икономически сътресения, а не толкова на нови управленски структури или ново ръководство на предприятието.

Мениджърите посочват като досегашна, краткосрочна и средносрочна стратегия през следващите три години запазване на сегашното състояние на предприятието. Тази стратегия е предпочитаната от тях през алтернативните стратегии към оцеляване или растеж и преструктуриране. Мотивировка за тази стратегия мениджърите виждат в естеството на произвеждания от предприятието продукт -- брашно, който е наблюдавана балансова натура.

Досега мениджърското поведение е било насочено към краткосрочно приспособяване и пасивна подготовка за приватизация. След включването на П-14 в списък за масова приватизация парадоксалното е че мениджърите получават мощен импулс за бързо излизане от този списък и бързо приватизиране по инициатива на предприятието.

### **15. ХРАНИТЕЛНО-ВКУСОВА ПРОМИШЛЕННОСТ: АКТИВЕН МЕНИДЖМЪНТ И СТРЕМЕЖ КЪМ ПРИВАТИЗАЦИЯ**

В настоящия Case study е анализирана информацията, събрана чрез интервюто и другите статистически източници за предприятие от отрасъл Хранително вкусова промишленост, подотрасъл Мелничарска промишленост.

Предприятието е производствен тип с регистрация П-15 -- гр.

Сливен. Исторически фирмата се е отделила от бившата монополна структура на ДСО „Зърнени храни“ и по-конкретно от неговото регионално звено Обединено зърнено фуражно предприятие -- Сливен през 1991 г. В хода на антимонополната кампания на тогавашното правителство, структурата на зърнено фуражната промишленост беше децентрализирана, чрез преобразуването на отделните предприятия в търговски дружества. Към 1 юли 1993 г. фирмата е изцяло с държавно участие, като ведомствения надзор и функции те на собственик се осъществяват чрез Министерството на «смеделието. По българската класификация фирмата е от групата на средните предприятия с брой заети 134 през 1991 г., 147 през 1992 г. и 153 през 1993 г.\* ( Структурата на заетите е дадена в приложение.) Класифициране по обема на продажбите е невъзможна поради липсата на съпоставими цени по отрасли, но в абсолютни цифри обемът на продажбите е бил 27.5 млн лв. за 1991, 101.7 млн. лв. за 1992 и 46.6 млн. лв. за 1993 г, което също е близо до средните показатели на предприятията от бранша, фирмата владее 2.72% от националния пазар на основното ѝ производство. Поради значителната промяна на структурата на производството по продукти, съпоставимост е невъзможна и на база произведена продукция, фирмата е свързана със селскостопанска продукция и то от сравнително ограничен регион, така че сезонните фактори и реколтата са непосредствени детерминанти на крайните резултати.

Фирмата е с еднозвенна система за управление, в съответствие с Търговския закон и се управлява от Управител, назначен със заповед от Министъра на земеделието и с граждански договор за управление. Тази форма на мениджърски договор е нестабилна и по гражданското законодателство подлежи на прекъсване по всяко време. Управителят на тази фирма е млад човек, управляващ от създаването на фирмата през 1991 г. Работи в предприятието от 1986 г. и е израсъл по иерархията от ръководител на площадка, през началник управление до управител. Има висше образование със специалност в същата област и няма намерения да придобива степен. Управленската структура на фирмата е дадена в приложение, но се състои от 11 обособени звена, от които 3 зърнобази в съседни на Сливен населени места. Управителят сам е създал съвет на управителя -- орган със съветателни функции, който включва началниците на повечето от обособените звена. началниците на смени и представители на двата синдиката в предприятието.

Всички данни за 1993 г. са към 31 май.

Такъв орган не се изисква от Търговския закон и всички вътрешно-структурни процеси във фирмата са регламентирани в съответни вътрешни правила.

Системата за заплащане на ръководните кадри в предприятието се основава на вътрешните правила и е ориентирана към базова (основна) заплата и надбавки за резултати, като резултатите са основани главно на специфични показатели на звеното, което те ръководят. При заместника по техническите въпроси заплащането е обвързано със съкращаването на престоите по технически причини под норматива от 22 часа месечно. При заместника по търговските въпроси с реализацията. При началниците на цехове с произведеното количество продукция плюс постигнатия рандеман.

Заплащането на управителя е регламентирано със стандартните условия за договор за управление, фиксирани в Постановление 265 на МС. То предвижда заплата на управителя да е фиксиран процент от средната работна заплата във фирмата. Предвидена е опцията тази заплата да се коригира с 10 пункта на всеки 1 пункт промяна в рентабилността на производството. Като правило за мелничната промишленост тази опция не действа поради това, че в този бранш има регламентирана пределна рентабилност, така че всички що годе нормално работещи предприятия вече са я постигнали и поради това че нямат право да я увеличават, не могат да увеличават и заплатите на управителите. Такъв е случаят и с конкретната фирма, където заплащането на Управителя е директна функция на средната работна заплата. При такава система пред всеки управител стоят само две възможности -- или да толерира растеж на работната заплата или да търси други неофициални канали за компенсиране на доходите.

Шоковете от реформите върху тази фирма имат ясно изразени времеви граници, фирмата преработва зърно и произвежда ограничена гама продукти със специфично предназначение -- бели брашна, които се използват главно за хляб за консумация от населението, брашна по-висока марка, които са за по-некачествени хлябове, голяма част от които се ползваха за изхранване на животни и трици, които са специфично ориентирани към фуражната промишленост за преработка в концентрирани фуражи. Ценовата структура на крайните продукти до началото на 1991 г. предопределяше като цяло повишено търсене на мелнични продукти и в продуктов разрез; завишено търсене на нискокачествени брашна и трици. Системата на централизирано

изкупуване на зърното, гарантирана от монополната структура на ДСО „Зърнени храни“ позволяваше поддържането на стабилно ценово равнище чрез сложна система от субсидии. По различни канали субсидирани са били и производителите на брашна и потребителите на хлебни изделия.

Два са главните шока на реформата:

1) Повишените цени на хлебните изделия ограничиха като цяло търсенето на брашна и фуражи, с което породиха затруднения в реализацията на продукцията. Търсенето на брашна спадна с около 30% и засегна структурата на търсената продукция. Високата цена на концентрираните фуражи силно ограничи търсенето на трици от фуражните предприятия. Намалената консумация на хляб за животните ограничи търсенето на нискокачествени брашна, докато реструктурирането на потреблението от населението към хлебни продукти относително малко ограничи директната консумация на хляб и на висококачествени бели брашна.

2) Разграждането на системата на централизирано изкупуване на зърното постави на пазарна основа разпределението на суровините и продукцията. Появи се експортната алтернатива за фирмите -- производители на зърно, а също и известна конкуренция между изкупните организации. Вътрешната цена на хлебното зърно остана под международната и оцеляването на мелничните предприятия започна да зависи от затварянето на експортната алтернатива. През изтеклите две години, балансът е бил поддържан чрез смесена система от мерки, включваща и ограничения за износ на зърно и стимулиране на мелничните предприятия да изкупуват зърното за преработка в страната (стъпаловидно повишение на цените). Като цяло отрасълът все още остава сред силно регулираните отрасли и действието на пазарните механизми е ограничено.

Други съпътстващи ефекти на шока са поставили фирмата на изпитание. Спецификата на производството налага сезонно запасяване с главната суровина, а в разходите за производство суровините заемат 92%. Това налага боравенето с големи кредити за покупка на суровини, докато постъпленията от реализацията са разпределени равномерно във времето. Завареното финансово състояние към момента на отделянето не осигурява самофинансиране на фирмата тъй като съотношението собствени парични средства към разходи е било приблизително 1 към 17. Ограничения оборотен капитал, големия обем привлечени средства под

формата на заеми за покупка на зърно и високите номинални лихвени проценти през периода натоварват фирмата с големи кредитни задължения. Размерът на необходимия кредит е почти константен за фирмата и рационализиране на разходите за сметка на намаляването на заемите е много трудно. Проблемът се задълбочава от възприетата схема за калкулиране на лихвите по кредитите, която допълнително снижава възможността за самофинансиране в сегашните условия. В краткосрочен план през първата година от спада (1991), фирмата се ориентирала към осигуряване редовното плащане на кредитите за да избегне дълговата дупка. Разчетите са ориентирани към това, че с постепенното увеличаване на реализацията и приходите през миналата и настоящата години да се натрупа резерв от собствени парични средства за посрещане на сезонните разходи и съкращаване на кредита за оборотни средства.

През настоящата година плановете са за изкупуване на 40 хил. т. зърно, за осигуряване на годишната натовареност на производството, което при очертаващата се изкупна цена ще изисква приблизително 76 млн. лв. При сегашните финансови възможности на фирмата да мобилизира около 10 млн. лв. собствени средства за изкупуване на зърно това означава нужда от нови 66 млн. лв. краткосрочни кредити. Пазарната стратегия на фирмата предвижда 80% от необходимата суровина да се закупи директно от производителите ( главно в региона) и останалите 20% да се изкупят от други търговци, стокови борси и фирми. Сериозна криза в реализацията на един от продуктите -- триците създаде спадът на индустриалното животновъдство като основен потребител на концентрирани фуражи. Съществуващата технология на изкупуване на зърното и технологичната диаграма на производството предопределяха висок дял на триците -- продуктът с най-ограничено търсене и нисък дял на качествените брашна -- продуктът с най-стабилно търсене, фирмата се ориентирала към адаптация чрез промяна на продуктовата структура и определящите я параметри. Първо, променена била системата за изкупуване на пшеницата. На мястото на наследеното от централизирания период обезличаващо изкупуване било въведено сортово и партидно изкупуване, което гарантира и по-високо качество на продукцията и стабилност на технологичните параметри. Второ, технологичната диаграма била преориентирана към повишен рандеман на бели брашна за сметка на трици. (Вж Структура на произведената продукция)

Таблица 3  
**Произведена продукция**

Брашно	1988	1989	1990	1991	1992
тип 500	29,4	33,5	39,4	36,5	48,7
тип 700	38,2	35,8	31,1	37,7	23,5
тип 1150	4,9	3,9	3,2	1,4	1,5
трици	27,5	26,8	26,3	24,4	26,3
	100%	100%	100%	100%	100%

Промяната в индустриалните отношения и на първо място преходът към система на договаряне на работните заплати също наложила на фирмата проблеми и породила нуждата от адаптация. Наложило се изграждането на нова система за оценка на труда с оглед подписването на Колективен трудов договор. Управителят ползвал договарянето като опит да въведе нови критерии за оценка на работните места и приносят на хората. Настъпило съществено реструктуриране на работните заплати между различните професионални и главно квалификационни групи, което създадо напрежения на първоначалните етапи. След въвеждането на КТД за пръв път специалистите и инженерите изпреварили по заплати обикновените работници. На тази основа се появил естествен стремеж към повишаване на квалификацията, макар че по оценка на ръководството в средносрочна перспектива, докато се използва сегашната технология съществени потребности и резерви по отношение на преквалификацията на персонала не съществуват. Към средата на 1993 г. съответствието между изисквана и притежавана степен на образование в персонала на фирмата е следният по групи се вижда от следните данни:

	Брой необходим персонал	Брой реално зает персонал
Висше	17	13
Средно спец.	26	23
Средно общо	65	65
Основно	53	49
Начално	0	9

Средногодишното обновяване на персонала е около 1/6, което е висока цифра по нормалните стандарти, но не е нетипична за България и не представлява сериозен проблем за фирми с невисоко технологично производство. Основните причини за текучеството са технологични и несъобразяване с дисциплината.

На фона на общото неравновесие на трудовия пазар и предвид равнището на работните заплати във фирмата тя не изпитва затруднения с работната сила и дори има свръхпредлагане.

Адаптацията на фирмата в променените условия се търси в следните основни насоки:

1) Продуктова адаптация, разбрана като промяна на структурата на кошницата от продукти ( брашна 500, 700, 1150 и трици) съобразно промененото търсене, фирмата няма възможност, а и намерение в краткосрочен период да въведе чисто нови продукти и се придържа към традиционната гама, но в по-рентабилно съотношение.

2) Териториална експанзия. Тя обхваща и покупката на суровини и реализацията. За тази цел са възстановени 3 зърнобази в селата, които могат да държат запас от зърно за преработка и трици за продажба. Открит е и териториален клон в Пловдив за продажба на брашно, фирмата не крие, че гледа на териториалните си структури като на аванпостове за евентуална експанзия, които обаче могат и да се окажат ненужни. В една влошена пазарна ситуация те ще се явят буферите, които ще поемат спадът, така че в самото мелнично производство за региона, отклоненията да бъдат минимални. Такава надежда е твърде съмнителна, доколкото изброените бази имат само складов характер и не могат да адаптират производствения капацитет на основното производство.

3) Рационализирана технологична поддръжка. Промяната на системата за поддръжка на оборудването премахва целомесечния престой за ремонти, който водел до загуба и на продукцията и на клиенти. (Спецификата на производството изгражда постоянна клиентска мрежа и спирането на доставките за цял месец трайно отклонява клиенти към други производители.)

4) Засиленото внимание към финансовите резултати във всеки момент и нуждата от оперативна счетоводна информация за ръководството го подтикнало да закупи автоматизирана система за счетоводна информация. Сега финансовите показатели се следят текущо.



5) Със същата цел била проведена специална политика по отношение на вземанията от клиенти. На фона на гигантското разрастване на вземанията в икономиката фирмата успяла да понижи размера на вземанията си от 5 млн. лв през септември 1991 на 3.9 млн. лв в края на 1992 г. и 1.2 млн. лв в края на май 1993 г. Основен инструмент в тази политика бил изборът на клиенти. Сделки се сключват само с клиенти гарантиращи плащанията без просрочия и наказателни лихви.

Сред факторите ограничаващи и демотивиращи фирмата в нейната адаптация на първо място се сочат от ръководството неясните му отговорности за дългосрочното ѝ бъдеще. Несигурността на мениджърската институция, както и неясните законови перспективи за обвързване на управлението и собствеността кара ръководителите да се чувстват несигурни и неудовлетворени. Особено в перспектива, неясните права на собственост във фирмата се оценяват като сериозно препятствие за ефективни действия. По-друга е нагласата сред редовия персонал, който вижда главните проблеми „горе“, т. е. в качеството на управлението, без да се интересува от неговата мотивация.

От гледна точка стратегиите на фирмата е налице естествена еволюция ориентирана към подобряване на ситуацията и търсене на експанзия, фирмата има основания да е настроена по-оптимистично поради сравнително доброто ѝ състояние и благоприятните перспективи. Независимо от факта, че сривът на пазарите е сварил фирмата неподготвена и тя е пострадала, характерът на производството и слабата му зависимост от външни суровини и пазари му помага да се стабилизира. При сегашното равнище на разходите границата на икономическата ефективност на фирмата е много ниска, което дава значителен резерв и сигурност. Критичната точка на рентабилността за фирмата сега се оценява на 1800 т. продукция месечно, при средномесечно производство за миналата година близо 2100 т. брашно месечно. Това означава, че фирмата има поле за маневриране, позволяващо ѝ да понесе евентуален спад в търсенето от още 21%. Независимо от регулираните пазари, сегашното функциониране гарантира рентабилност и фирмата е печеливша с остатъчна печалба от 805 хил. лв за 1992 г. и близо 3 млн. лв. до юни 1993 г. Реалната перспектива обаче, за предстоящата кампания е очакван растеж на производството до 2300 т. брашно месечно, което може да осигури рентабилност на фирмата до 10%. Естествено след първия етап на оцеляване, на втория етап стратегията е била към подобряване на

финансовите резултати с цел избягване на влошената ликвидност. На третия етап според стратегията на фирмата развитието ще зависи от мрежата за пазара.

Завоюването на стабилна и значима пазарна ниша позволява да се очаква растеж, като евентуалните сътресения ще бъдат посрещани с гъвкави структури на периферните звена. Не се отдава сериозно внимание на ролята на реструктурирането, като стратегия, а и по-нататъшната маркетизация на фирмата е по-скоро желание. Макар че максимизацията на печалбата се сочи като средство номер едно за постигането на експанзия и в краткосрочен и в средносрочен план, то по-скоро се разбира като максимизиране на приходите „за да има за всичко“.

Понастоящем фирмата притежава съучастия в размер на 74 хил. лв. акции в Земеделска и кооперативна банка -- Пловдив, една от банките, която обслужва фирмата, макар и да е най-малкият ѝ кредитор. При общия размер на кредитите в края на 1992 г. 23 139 хил. лв. горната банка е дала само 2.7% от тях, но това пък е единственият дългосрочен заем на фирмата. Не е ясно защо фирмата е предпочела участие точно в тази банка, но самият относителен дял на това участие в общия уставен фонд на банката е също символичен.

На 3 ноември 1992 г. инициативен комитет на работещите във фирмата на свое заседание решава да предложи в съответствие с чл.4 т.2 на Закона за преобразуване и приватизация на държавни и общински предприятия вкарването на фирмата в процедура за приватизация, инициатирана от колектива.

След принципната подкрепа на двете синдикални организации във фирмата ръководството прави официално предложение до упълномощения орган по чл. 3 на същия закон (в дадения случай Министерството на земеделието) за приватизация на фирмата в съответствие с разпоредбите на чл. 34 ал.1 т.4 от ЗППДОП а именно „чрез продажба при отлагателни или прекратителни условия, като запазване на предназначението на обекта, на работните места, извършване на инвестиции, постигане на определени резултати и други подобни." Дружеството е подготвило необходимият пакет от документи и го е представил на упълномощените лица.

С решение на органа по чл. 3 фирмата действително е въведена в процедура на приватизация и предстои да се вземе решение на колегиум на Министерството за конкретната техника на приватизация.

В основата на проекта на фирмата стои инициативата на членове на колектива от които 69 души са решили да закупят преференциален дял в размер на 50% от стойността на придобитите дялове в размер на 4400 хил. лв. 13 души ще вложат лични около 300 хил. лв. и 48 са готови да участват срещу заем. Всички те са изразили готовност да участват с необходимите средства за закупуване на предприятието. Оценката на дълготрайните активи на фирмата към края на 1992 г е 39655 хил. лв. Възложената по ЗППОДП оценка е в границите 46-49 млн. лв.

Анализът показва, че колективът може да мобилизира около 1/5 от първоначалната оценка на обекта и следователно реалното му участие е възможно или съвместно с други инвеститори или с отложено плащане. Според мнението на предложителите няма сериозен външен интерес за придобиване на дялове в дружеството, теза, която не се потвърждава от принципния интерес на потенциалните чужди инвеститори към мелничарската промишленост. Изразен е интерес от някои български банки и от локалните клиенти на фирмата -- производителите на хлебни продукти в региона.

Инициативната група за приватизацията на фирмата е изявила готовност да вземе банков заем, достатъчен да изплати в началото до 51% от дяловете на фирмата срещу ангажимента на държавата да не продава останалите дялове на друг инвеститор, а да ги продаде на колектива с разсрочено плащане. Важен е фактът, че официалното становище на колектива на този етап е твърдо против други инвеститори в стремеж да запази пълен контрол върху фирмата. Засега те е ясен мотивът на такава категорична позиция.

Двата синдиката във фирмата са изразили официално становище в подкрепа на приватизацията по предложената от колектива форма.

Като част от предложението за приватизация, колективът е разработил и приложил бизнес програма за развитието на фирмата в следващите пет години (до края на 1997). Основните икономически резултати според тази програма са дадени в Приложение 1.

Към началото на месец юли 1993 г. Приватизационната процедура на фирмата е преминала стадият на правни анализи и оценка, очаква се всеки момент решението на органа по чл. 3 за начина на приватизация. Колективът е в процес на търсене на финансови ресурси за участие в приватизацията.

По принцип се осъзнава ролята на приватизацията в стратегията на фирмата, осъзнава се значението на промяната в собствеността за

увеличаването на степента на свобода на бизнес решенията. Очаква се частната фирма да е и поприспособима в морето от държавна регламентация все още засягаща този бранш. Основният проблем остава източникът на инвестиционни ресурси за преоборудване на фирмата, тъй като липсата на външен инвеститор ограничава инвестиционната програма за следващите пет години до 18 млн. лв. и то изцяло от собствени средства. Това поставя вътрешното развитие на фирмата в зависимост изцяло от успеха на бизнес програмата за експанзия на производството, а в нея на факторът конкуренция -- вътрешна и външна е сериозно подценен.

#### Литература:

Аналитичен обзор за състоянието на българската икономика през 1993 г., АИПР, С., 1994.

България-93 (статистически данни), С., 1994, с.4. Пак там, с.7. Пак там, с.8.

Вж. й. Христосков, Основни тенденции на заетостта и безработицата в България, Икономическа мисъл, 1993, кн.11.

Вж. Т. Хубенова-Делисивкова, Асоциирането на България към Европейската общност -- възможности и перспективи, Икономическа мисъл, 1993, кн.1.

Аналитичен обзор за състоянието на българската икономика през 1993 г., АИПР, С., с.93-96.

Вж. J.J. Boillot, La transition commerciale et la stabilisation a l'Est", Seminaire international: „Hyperinflation et stabilisation en Europe de l'Est et en Amérique Latine", 4 et 5 Novembre, 1993, Paris.

Икономиката на България до 1996 г., С., 1993; Йоцов, В. Външната търговия на България в условията на преход, Икономическа мисъл, 1993, кн.9-10, с.74-75; НСИ -- Износ и внос, 1992.

Вж. Eurasia Outlook for Foreign Trade and Finance, The WEF Group, January 1994.

Вж. La Bulgarie -- evaluation de la situation économique, OCDE, 1992. Аналитичен обзор за състоянието на българската икономика през 1993

г., АИПР, София, 1994.

Икономиката на България до 1996 г., С., 1993, с.29-39, с.114-115.

PlanEcon Review and Outlook for Eastern Europe, December, 1993, р. 62.

Perspectives économiques de l'OCDE, 54, Décembre, 1993, р. 132,

Аналитичен анализ за състоянието на българската икономика през 1993 г., АИПР, С., 1994.

Икономиката на България до 1996 г., С., 1993.

Perspectives économiques de l'OCDE, 54, Décembre, 1993.

Статистически справочник, НСИ, 1994, с.202-206.

Резултати от дейността на частните фирми през 1992 г., НСИ, 1993.

Пак там

Пак там. е N2.

Статистически справочник, НСИ, 1994. е 117.

Търговски закон, ДП. бр. 48, 1S 06.1991 i

Закон за образуване на еднолични търговски дружества с Държавно имущество. ДИ. бр. 55, 12.07.1991 г.

**ФОРМИРАНЕ НА ПАЗАРНО ПОВЕДЕНИЕ  
НА ПРЕДПРИЯТИЯТА**

Българска  
Първо издание

*Съставител и отговорен редактор:*  
Ст.н.с. Митко Димитров

*Рецензенти:*  
Проф. Илия Георгиев  
Ст.н.с. Цаню Цветков

*Предпечатна подготовка:*  
ИК Орфия

Серия „Икономика в преход“  
Издателска къща ГОРЕКС ПРЕС  
София