



УДК 338.24.021.8(517.3)(091)

Монгольские предприятия в условиях рыночной трансформации за период 1990–2000 гг.

Цэрэн Ганбаатар

Монгольский государственный университет, г. Улан-Батор

Аннотация. В Монголии с 1921 по 1990 г. функционировала жесткая командно-административная система экономики на плановой основе. С 1990 г. начался переход к экономике рыночного типа в специфических условиях: неразвитости коммуникаций, большого размера территории в сочетании с низкой плотностью населения, неблагоприятных для развития сельскохозяйственного производства климатических условиях, зависимости экономики страны от СССР и других бывших социалистических стран. Рыночная экономика как наука и практика хозяйствования была понятием совсем новым для страны, и потому необходимо было выработать подходы к решению многих теоретических и методологических проблем. Главная сложность заключалась в отсутствии целостной теории общественного развития страны. Все известные теории не сформировали концепцию перехода от централизованной, административно управляемой экономической системы к экономике рыночного типа.

Ключевые слова: предприятие, приватизации государственной собственности, монгольские горнодобывающие предприятия, организационные формы, структура управления.

С 1990-х гг. в монгольской экономике начался затяжной глубокий экономический кризис. К коренным изменениям большинство предприятий не было готово, возникновение новых организаций, связей и отношений многими руководителями воспринималось негативно. И это неожиданное, радикальное устранение плановой системы поставило многие предприятия в очень сложное положение, часть предприятий работала без прибыли, находилась в упадке. В целом госсектор в условиях разрастающегося кризиса разрушался, государственных субсидий для его поддержания и модернизации было недостаточно. Основная часть предприятий могла буквально исчезнуть просто потому, что они никогда не были достаточно развитыми, чтобы выжить в новых условиях.

Со второй половины 1990-х гг. ученые и исследователи Монголии начали выявлять причины сложившейся в стране экономической ситуации [1–9].

Национальная экономика питалась за счет огромных внешних кредитов и всегда, на наш взгляд, содержала в себе скрытые предпосылки кризиса, поэтому малейшее изменение внешних условий привело к резкому и про-

должительному спаду экономики. Определение факторов внешней среды и степени их воздействия на организацию не играли значительной роли в монгольской социально-экономической и политической истории. Это объясняется тем, что до рыночного перехода предпринимательская деятельность была запрещена законом и подавлялась коммунистической идеологией, страна являлась почти закрытой системой. Отраслевая структура экономики Монголии не имела потенциальных предпосылок для самостоятельного развития, использовалась устаревшая техника и технология. Все предприятия работали только по плану. Экономика страны полностью зависела от внешнеэкономических связей с бывшими социалистическими странами и не была способна к воспроизводству на основе внутренних источников.

С начала 1990-х гг. монгольское правительство начало осуществлять преобразования для перехода к рыночному регулированию. Применялись такие меры, как отказ от административного регулирования, дифференциации форм собственности, создание нового валютно-финансового механизма с повышением роли банков, приватизация государственной собственности и др.

Одним из главных способов выхода из кризиса явилось изменение отношения к собственности и приватизация. С этой целью был разработан план приватизации большей части государственного имущества, по которому в частные руки перешли все мелкие и средние предприятия, а также значительная доля крупных.

С принятием закона о частном предприятии все предприятия получили право вести внешнюю торговлю. Таким образом, к 1991 г. и внутренняя, и внешняя торговля были либерализованы.

На первом этапе была проведена малая приватизация, которой было охвачено около 2670 предприятий и хозяйственных учреждений. Под приватизацию не попадали горнодобывающие отрасли, энергетика, здравоохранение и образование. В ходе малой приватизации была разработана программа большой приватизации. К декабрю 1992 г. малая приватизация в основном завершилась.

На втором этапе была проведена большая приватизация, которая затронула 1100 крупных и малых предприятий и хозяйственных учреждений. Были разработаны проекты приватизации 230 крупных предприятий, утвержден проект приватизации более 100 особо важных предприятий. В результате приватизации в стране возникли разнообразные формы собственности и бизнес-организации (табл.).

Таблица

Организационно-правовые формы предприятия	Предприятия по формам собственности
Акционерное общество	Государственные
Общество с ограниченной ответственностью	Частные
Полное товарищество	Смешанные
Товарищество на вере	
Кооператив	
Государственное унитарное предприятие	
Индивидуальные и семейные хозяйства	
Другие	

Анализ работы приватизированных предприятий показывает, что экономические цели приватизации не были достигнуты, так как большинство предприятий не стали работать эффективнее, и до сих пор отсутствует комплексный анализ преимуществ и издержек монгольской приватизации.

Сегодня в Монголии наиболее эффективной формой использования иностранных инвестиций являются совместные предприятия. Ныне в стране успешно функционируют крупнейшие российско-монгольские совместные предприятия: СП «Эрдэнэт», СП «Монголросцветмет», акционерное общество «Улан-Баторская железная дорога». Ведущую роль в производстве экспортной продукции и получении валютной выручки играют совместные российско-монгольские предприятия «Эрдэнэт» и «Монголросцветмет». Медный комбинат «Эрдэнэт» обеспечивает 40 % валового национального продукта Монголии и около 60 % монгольского экспорта. Эти предприятия не приватизировались, остаются государственными.

Монгольские горнодобывающие предприятия составляют базисную отрасль и обладают огромным потенциалом. Однако в 2002 г. производительность работы СП «Эрдэнэт» и «Монголросцветмет» снизилась. Необходим объективный анализ причин падения эффективности приватизированных и государственных предприятий.

Автор разделяет точку зрения ряда видных экономистов о том, что уровень эффективности производства определяет не форма собственности, а умение грамотно управлять объектом хозяйствования. В условиях рыночной экономики государственные предприятия могут работать не менее продуктивно, чем частные. Смысл рыночной экономики состоит не только в частной собственности самой по себе, но и в умелом хозяйствовании; на всех уровнях – государственном, региональном, муниципальном – необходимо способствовать появлению новых эффективных хозяев, умеющих использовать различные и в первую очередь конкурентные экономические механизмы. Именно они должны управлять ресурсами независимо от того, находятся ли последние в частной или государственной собственности.

Главной целью социалистического предприятия было выполнение производственного плана по номенклатуре и в сроки в рамках линейно-функциональной структуры, преобладания вертикальных связей. Устойчивость линейно-функциональных организаций базировалась на жесткой регламентации внешних и внутренних связей хозяйствующих субъектов, административных приказах в условиях централизации. Цель перехода к рыночной экономике заключается в повышении эффективности реального сектора.

С 1996 г. в Монголии на практике начали действовать рыночные принципы хозяйствования во всех сферах экономики страны. И в этих условиях с каждым годом очевиднее становилось несоответствие сохранившейся системы управления и организационной структуры предприятий новым экономическим отношениям, основанным на рыночных принципах ведения хозяйства.

Предприятия бывшего государственного сектора демонстрировали стремление к децентрализации хозяйственной деятельности и системы управления и к разрушению государственной вертикальной структуры от-

раслевого управления. Но до сих пор большинство предприятий Монголии, даже такие, как «Эрдэнэт» и «Монголросцветмет», действуют в рамках линейно-функциональной структуры с определяющей ролью производственного блока, преобладанием вертикальных связей, слабыми механизмами координации, перегруженностью руководителей высшего уровня оперативной работой. Организационная структура предприятий изменяется слишком медленно, а создание отделов маркетинга, финансов, внешнеэкономических связей происходит обычно на базе уже существующих экономических отделов.

Смена формы собственности не является достаточным условием для быстрой адаптации к рыночной среде предприятий, привыкших использовать не свои, а государственные ресурсы. Происходящие фундаментальные преобразования оказывают сильное воздействие на характер функционирования всех производственных ячеек, предъявляют новые требования к управленческой деятельности, предопределяют появление новых организационных форм и структур управления. Сложившаяся ситуация на рынке требует выработки конкурентной стратегии, что в первую очередь вызывает необходимость изменения структуры предприятия.

На сегодняшний день основная цель экономической политики компании состоит в создании эффективной организационной структуры управления, ориентации на новое понимание организации, поддержании процесса постоянных изменений. Реализация перечисленного позволит повысить ее конкурентоспособность. Изменение целей, функций и процессов управления поддерживаются трансформацией организационных структур предприятий, всех сторон деятельности. Хорошо сформированная организационная структура позволяет минимизировать издержки и использовать все возможности внешней среды. С другой стороны, неадекватная организационная структура сводит шансы предприятия на выживание к минимуму.

В переходный период становления рыночных отношений быстро изменяются условия функционирования предприятия, содержание внутрипроизводственного управления. Отсюда потребность в адекватных изменениях организационной структуры. Иногда даже прекрасно спроектированная организационная структура с течением времени не соответствует внешней и внутренней среде. Структурные преобразования могут стать началом или основой изменения стратегии развития и моделей поведения предприятий в условиях рыночной экономики. Актуальность исследований названных процессов усиливается объективной потребностью в модификации организационной структуры управления тех предприятий, которые приватизировались в соответствии с Государственной программой. Изменение организационно-правовой формы предприятий ставит ряд новых вопросов по рациональному построению и взаимодействию структур управления с учетом специфики отрасли, имеющегося отечественного и зарубежного опыта.

В условиях рыночной экономики для совершенствования организационной структуры предприятий необходимо:

– изучить проблемы реформирования отечественных предприятий, развивать их горизонтальные связи;

- выявить специфику стратегии монгольских предприятий, отличную от специфики стратегии зарубежных компаний, давно работающих в рыночной среде;
- повысить уровень координации решений;
- ускорить разработку и принятие управленческих решений;
- совершенствовать контроль за выполнением решений;
- обосновать стиль руководства;
- изменить технологическую структуру;
- использовать инновации и повысить конкурентоспособность предприятий;
- формировать гибкую структуру, которая позволяет быстро и эффективно реагировать на постоянные изменения требований внешней среды;
- повысить эффективность ресурсов использования, особенно специализированных;
- найти варианты эффективного использования уже имеющегося потенциала;
- обучить людей современным технологиям менеджмента, повысить чувство ответственности;
- формировать корпоративную культуру, новую систему ценностей;
- изучить богатый опыт зарубежных предприятий и корпораций.

Изменения структуры позволят добиться большей оперативности в принятии решений, повысят управляемость за счет сокращения уровней иерархии и звеньев в системе управления. Каждое предприятие уникально, имеет свои особенности в организации процессов производства и управления, и потому его структура должна отвечать внешним и внутренним параметрам деятельности. Существующие концепции организации, управления фирмой и типология оргструктур позволяет обосновать оптимальную структуру и методы управления монгольскими предприятиями в условиях переходной экономики.

Более десяти лет перестройки не являются совсем потерянным временем. За эти годы у многих руководителей монгольских предприятий появился опыт решения нестандартных проблем, использования управленческих технологий, сформировались определенные модели поведения для предприятий. Ряд отечественных компаний адаптировались к новым условиям, сумели перейти от выживания к развитию, повысили конкурентоспособность не только на внутреннем, но и на внешних рынках, увеличили свой стратегический потенциал, добились финансового успеха. Степень успешности такой адаптации зависит, прежде всего, от сформированной организационной структуры, кадрового потенциала менеджмента предприятий, способности руководителей оценивать издержки и выгоды приспособления к рынку, вырабатывать стратегию развития предприятия, а также от утверждения в коллективе необходимой корпоративной культуры.

Управление организациями – это адаптация. Ничто в управлении не происходит немотивированно, все имеет свою причину. Опыт работы предприятий в развитых рыночных экономиках показывает, что в условиях переходной, нестабильной экономики существуют способы и механизмы активизации организационного потенциала предприятия, позволяющие не только выжить, но и развиваться. В связи с возрастанием изменчивости, нестабильности внешней среды развития организационных структур имеются значительные возможности и резервы роста производительности управленческого труда, повышения эффективности и качества управления. Поэтому пришло время серьезно заняться изучением деятельности организации с позиции организационной структуры. Наши руководители должны обеспечивать единство целей и поддерживать среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации, опираясь на собственный потенциал.

Список литературы

1. *Авилова В. В.* Экономическое поведение промышленных предприятий в переходной экономике / В. В. Авилова. – Казань : КГТУ, 1995. – 274 с.
2. Монголия: трудный путь к рынку : сб. ст. – М. : Центр азиат. исслед. ИМЭПИ РАН, 1994. – 120 с.
3. Монголо-российское совместное предприятие «Эрдэнэт» [Электронный ресурс]. – URL: www.emc.erdnet.mn/rus/ (дата обращения: 20.01.2018 г.).
4. *Тренев Н. Н.* Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление : учеб. пособие / Н. Н. Тренев. – М. : Приор, 2002. – 240 с.
5. *Хентце Й.* Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям / Й. Хентце, А. Каммель // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 3. – С. 70–75.
6. *Холл Р. Х.* Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. – СПб. : Питер, 2001. – 512 с. : ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
7. *Храброва И. А.* Корпоративное управление: вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика / И. А. Храброва. – М. : Альпина, 2000. – 198 с.
8. *Хэй Д.* Теория организации промышленности : в 2 т. / Д. Хэй, Д. Моррис. – СПб. : Экон. шк., 1999. – Т. 2. – 592 с.
9. *Царский В.* Менеджмент: просто о сложном / В. Царский. – М. : Альда-Пресс, 2004. – 288 с.

Mongolian Enterprises under the Conditions of Market Transformation in 1990–2000

Tseren Ganbaatar

Mongolian State University, Ulaan Baatar

Abstract. In 1921–1990 Mongolia maintained a rigid planned command economy model. Since 1990, the process of transition to a market economy began in specific conditions: underdeveloped communications, sparsely populated territory, adverse climatic conditions for the development of agricultural production, dependence of the country's economy on

the USSR and other former socialist countries. Market economy as a science and business practice management was a completely new concept for the country and required developing approaches to solve many theoretical and methodological problems. The main challenge was that an integral theory of the country's social development was not evolved yet. All known theories did not model a concept for the transition from a centrally-operated economic system to a market economy.

Keywords: enterprise, privatization of state property, Mongolian mining enterprise, organizational forms, management structures.

Цэрэн Ганбаатар

*кандидат экономических наук, доцент
Монгольский государственный университет
14200, Монголия, г. Улан-Батор, Сүхбаатар
дүүрэг
тел.: 75754400
e-mail: tseren9@gmail.com*

Tseren Ganbaatar

*Candidate of Sciences (Economics),
Associate Professor
Mongolian State University
Sukhbaatar district, Ulaan Baatar,
Mongolia, 14200
tel.: 75754400
e-mail: tseren9@gmail.com*