

## **ОБРЪЩЕНИЕ КЪМ ЕВРОПЕЙСКАТА ОБЩНОСТ ЗА ПОМОЩ НА БЪЛГАРСКИТЕ РМД**

Евгени Костурков - Изп. Директор на Фондация "Оунършип"  
Марин Божков - съветник по правните въпроси

Въпреки, че онова, което е предмет на настоящото изложение е явление - разпространено във всички пост-комунистически държави, при техния опит да въведат акционерното участие на работещите като част от общата приватизационна картина, все пак смеем да твърдим, че България представлява особен случай. Става дума за злоупотребите, направени на практика в името на ЕСОП идеята - не претендирам, че България е някакъв уникален случай, и че само тя е изобретила многото начини на фалшифициране на приватизациите по ЕСОП. По-скоро размерът на икономическите престъпления, извършени под флага на ЕСОП е изненадващо голям и отблъскващ.

Използвайки данъчните преференции в закона за участието на работещите в закупуването на фирмите, в които работят, над 50% от всички предприятия бяха приватизирани с външен капитал, обслужващ корпоративни или други частни интереси, и нямащ нищо общо със самите работещи. Тази бройка включва някои доста абсурдни примери - принципно несъвместими с капацитета на една Асоциация на работещите - огромни оръжейни заводи и заводи, произвеждащи военна екипировка като "Арсенал" - Сазанлък и "Оптико Електрон". В допълнение на това, повечето мениджъри на първоначално действителни приватизации извършени от Работническо-мениджърските дружества, веднага след приключването на сделката направиха всичко възможно да изземат бизнеса от работещите и да го концентрират в собствените си ръце.

В резултат на всичко това, сред широката общественост и в сегашното правителство съществува сериозна съпротива срещу този тип участие в собствеността, и правителството отне преференциите за РМДтата. В такъв климат, действителните приватизации с финансовото участие на работещите наистина преживяват трудни времена. По мое мнение, трябва да се направи планиран и фокусиран опит те да се подкрепят, така че евнтуалният им успех да оформи нещо като остров на финансовото участие на работещите сред твърде обширното бласто от неуспехи, злоупотреби и фалшификации, така характерни за българската икономическа среда.

Така идеята за акционерно участие на работещите може да бъде спасена за бъдещето. На практика, това означава първо да се отделят истинските РМДта, и след това да бъдат подкрепени с техническа помощ и инвестиции. Смятаме за реалистично това да се

случи само ако се вземат спешни мерки с решаващата и водеща роля на Европейския съюз - наистина, трудоемка инициатива, която да отговори на, тъй индивидуалните нужди на моята страна.

Нереалистично голямото количество на предприятията, закупени само привидно с участието на Работническо-мениджърското дружество, за съжаление доведе до девалвиране на качеството на ЕСОП идеята в очите на Българската общественост.

Даже в частните разговори, по-добре е да се избягва думата РМД /популярното име, което Работническо-мениджърското откупуване прие в страната/, защото обикновено се посреща с презрение, възмущение, или даже подигравка. В общата и съвсем реалистична картина, който образуват Работническо-мениджърските предприятия в Западния свят, и особено тяхната важност за бъдещото развитие на трудовите взаимоотношения в посока на работа в екип, мотивация и творчество, девалвирането на ЕСОП идеята сред Българската общественост е сериозно явление, което налага спешни мерки.

## 1. Състояние на приватизираните предприятия в България:

Приватизацията в България започна през 1991 година, с приемането на Закона за преобразуване и приватизация на държавни и общински предприятия (ЗППДОП). За изминалите 12 години, приватизацията се осъществяваше по няколко модела:

- продажба на стратегически инвеститори – това беше най-рекламираният и най-слабо разпространен модел за приватизация. Състоянието на българските предприятия и инфраструктура, както и макроикономическата и финансовата среда не предразполагаха стратегическите инвеститори от чужбина към крупни инвестиции в България. Все пак, по този начин бяха приватизирани някои от най-големите и печеливши български предприятия (Юнион Миниер – МДК – Пирдоп; Лукойл – Нефтохим – Бургас и др).
- Масова приватизация – особеностите на този способ в България, се определяха от доминиращото участие на Приватизационните фондове, а по-късно на инвестиционните посредници в централизираните публични търгове за продажба на акции. При този модел, се получи сравнително бързо и окрупнено преразпределение на капитала на голям брой държавни търговски дружества, в ръцете на няколко десетки институционални инвеститори, без да се създаде, на практика, значителна социална група от дребни акционери, способна да оказва влияние върху

управлението на предприятията или върху капиталовия пазар.

- Работническо-мениджърски дружества – недостигът на инвеститори, както и на свободни средства в България постави още в 1994 година процеса на приватизация пред острата необходимост за намиране на способ на раздържавяване, независещ от външни инвеститори или от незабавно финансиране. Постепенно, с няколко изменения в Закона, бяха силно разширени привилегиите пред т.нар. Работническо-мениджърски дружества, превръщайки ги в основен и фаворизиран участник в приватизационния процес. По този способ, в периода 1994-2001 година, бяха приватизирани повече от половината от държавните и общински предприятия. Законовите изисквания за масово участие в работниците от предприятието в процеса, както и задължението за запазване на това участие най-малко за пет години след сключването на договора за приватизация, ограничиха, до известна степен злоупотребата със създадените привилегии и позволиха на много РМД да ангажират средствата си в подобряване на работата на предприятието, вместо в незабавното изплащане на цената по приватизационната сделка.

#### 1. Основни проблеми пред РМД:

Въпреки масовото си разпространение, моделът на приватизация чрез РМД, по правило се сблъскваше с някои трудно решими проблеми, които и досега поставят под въпрос оцеляването на приватизираните предприятия. Основните от тях са:

- липсата на свободни средства за извършване на инвестиции – технологичното състояние на повечето български предприятия изисква незабавно обновление. В случай, че такова не бъде извършено, предприятията постепенно губят конкурентноспособността си, не само на външните пазари, но и на вътрешния. В продължение на години, обаче, българската икономика не разполага със свободни средства, които да бъдат вложени в такова обновяване. Това се отнася не само за средствата на самите предприятия, но и за банковия сектор и за капиталовите пазари. Скъпият кредит и невъзможността на капиталовия пазар да ангажира значителни финансови ресурси, преграждат всички пътища към намирането на средства за технологично обновление.
- Липсата на стандарти за организация на труда и на адекватно организационно поведение – в много от

българските предприятия, ситуацията с организацията на труда, мотивацията на персонала, в това число и ръководния и организационното поведение не се измени след приватизацията им, а в отделни случаи, дори се влоши. На практика, колективите на тези предприятия, от директора, до последния работник, бяха оставени съвсем сами, да откриват правилата на адекватното и ефективно управление на частно предприятие в конкурентна капиталистическа среда. От тях се изискваше буквално, някоя сутрин да се събудят като знаещи и можещи капиталисти. В последните години, се забелязва повишен интерес към обучението на персонала за адекватно организационно поведение, от страна на много български предприятия, което се спъва само от липсата на достатъчен брой квалифицирани консултанти в тази област.

- Липса на стандарти за качество на продукцията – този проблем беше осъзнат най-рано и от няколко години, предприятията се стремят да внедрят системи за цялостно следене на качеството по стандартите ISO. Все пак, до пълното внедряване на такива системи във всички български предприятия, трябва да се положат още значителни усилия.

## 2. Възможности за саниране на РМД:

Основните възможности за саниране на българските РМД, минават през решаването на проблемите, описани в предходната точка. При това, особеност на ситуацията в България е, че проблемите трябва да се решават в обратен на представянето им ред – от внедряване на стандартите за качество и изработване на адекватно организационно поведение на всички нива, към привличането на средства за извършването на инвестиции. Това се налага по следните причини:

- липсата на система за проследяване на качеството, не позволява да се направи реална оценка на производствените възможности предприятието, а оттам и реално да се оцени необходимостта от инвестиции – често, самото внедряване на съвременна система за качество, повишава конкурентноспособността на предприятието дотолкова, че то, в течение на известен период от време да може само да акумулира значителна част от необходимите му средства.
- Липсата на адекватно управление на предприятията, мотивация и организационна култура на служителите им,

повишават риска от неоправдано или дори неправомерно управление на привлечените средства, дори и когато те са отпуснати целево – за извършване на инвестиции. Без изграждане на система за ефективно управление и твърда финансова дисциплина, всяка инвестиция, дори и в технологично обновяване, би била рискова.

При така изброените условия, основните усилия на EFES, на този етап, могат да бъдат насочени към оказването на консултантска и техническа помощ на българските РМД в изграждането на ефективна и адекватна система за управление, както и в създаване на организационна култура и подобряване на мотивацията на служителите.

Едва след отчитането на категоричния успех на предприятието в подобряване на системата за управление и във внедряване на система за контрол на качеството, може да се пристъпи към създаване на реалистична инвестиционна програма. Следователно, от наша гледна точка, ефективното използване на инвестициите може да се осъществи само, след привеждането на производствената система в състояние, отговарящо на съвременните изисквания за ефективност и финансова дисциплина.

### 3. Предпоставки за успех на саниращата програма:

По-долу са изложени основните предпоставки за успех на програма за саниране на РМД, в съвременните български условия:

- до участие в санираща програма се допускат само РМД, изпълняващи стриктно задълженията си по договора за приватизация, за които проверките на следприватизационния контрол не са констатирани съществени нарушения;
- Дружеството да не е променило капиталовата си структура, при което да е престанало да отговаря на изискванията за РМД;
- Дружеството да няма неиздължени кредити, просрочени банкови и други задължения;
- Дружеството да не е в несъстоятелност или в обявена неплатежоспособност;
- Дружеството да не е ползвало финансова или консултантска помощ на друго основание, при което, целите на проекта не са били постигнати или той е провален по вина на дружеството;

- Дружеството да отговаря на определени минимални изисквания за икономическа ефективност;
- Дружеството да е започнало внедряване на система за проследяване на качеството по ISO;
- Саниращата програма за всяко дружество се изработва индивидуално, съобразно неговите особености и конкретни потребности;
- Дружеството да сключи договор с подпомагащата програма, по силата на който да се задължи да извършва точно предписаните действия на всеки етап от програмата, като използва целево оказаната му помощ и допуска извършването на проверки по всяко време. Продължаването на договора и оказването на помощта на всеки следващ етап от програмата зависи единствено от резултатите, показани от дружеството до момента;
- Отклонението от предписаните действия от саниращата програма е основание за разваляне на договора и прекъсване на помощта.

#### 4. Програмна инфраструктура:

За нуждите на саниращата програма за България, трябва да се създаде следната инфраструктура:

- Агенция за планиране и контрол на оказаната помощ – може да се създаде на базата на българската структура на EFES, с привличане на необходимите специалисти. За ефективната си дейност, тази агенция трябва да поддържа регулярно контакт с Агенцията за приватизация, Агенцията за следприватизационен контрол, отрасловите министерства и правителствени агенции в България. Агенцията трябва да създаде и органи за консултация и контрол на място на предприятията, страни по договори за оказване на помощ;
- Център за одобрение на проектите и отпускане на помощ по саниращите програми – трябва да бъде създаден в централата на EFES и да поддържа контакти с ръководството на съответните предприемачески фондове в Брюксел.

#### 5. Етапи на оказваната помощ:

- проучване – включва първоначалния контакт с предприятието, събиране на началната информация за него – от самото предприятие и от съответните държавни органи, както и преценка на изпълнението на

предварителните условия за изработването на проект за оказването на помощ. Всички действия в този етап се извършват от Агенцията, която, при приключването му, мотивирано докладва на Центъра, преценката си за конкретното предприятие;

- изработване на проект за оказване на помощ – проектът се изработва от Агенцията, съвместно с предприятието и подлежи на утвърждаване от Центъра. След утвърждаването на проекта от Центъра, Агенцията сключва договор с предприятието за оказване на помощ;
- консултантска помощ – на този етап от реализирането на проекта, действията на Агенцията са насочени към оказването на консултантска помощ в изграждането на ефективна и адекватна система за управление, както и в създаване на организационна култура и подобряване на мотивацията на служителите. Това се осъществява, основно, чрез консултантска помощ и обучение на персонала. В по-редки случаи, може да се наложи и реструктуриране на предприятието. От резултатите на този етап от реализацията на проекта, зависи одобрението за реализиране на втория етап, след мотивиран доклад на Агенцията и одобрение на Центъра.
- Техническа и (или) финансова помощ – помощта в този етап се оказва на съответни траншове, като стриктното изпълнение на задълженията на предприятието по всеки от тях е предпоставка за отпускането на следващия. Контролът за целевото използване на помощта се осъществява от Агенцията, а Центърът може да извършва планирани и внезапни проверки – в това число и на място. С всеки доклад, се отчита и ефективността от оказаната помощ, като центърът може, по предложение на Агенцията да промени предназначението на следващите траншове, ако това се налага.
- Отчитане на проектите – след приключването му, всеки проект подлежи на генерално отчитане, в което се следи за целевото използване на помощта, полезността на проекта и резултатите от него, както и на съответствието на тези резултати с планираните. Отговорни за отчитането са Агенцията и предприятието. Доколкото, Агенцията има определен капацитет, а следователно и е в състояние да придвижва едновременно само определен от Центъра брой проекти, отчитането на един проект е условие за започване на друг.

Нашето участие в структурите на ЕФЕС, понастоящем, би придобило действителна стойност, ако това доведе до реализирането на програма от описания по-горе вид, която да постигне стабилизирането и, в някои случаи, спасяването на българските РМДта.

Това ще окаже благоприятен социален и политически ефект, и не на последно място, ще промени Българското обществено мнение към компаниите, приватизирани с акционерното участие на работещите. Основната цел на настоящия доклад е да предложи на нашите партньори от ЕФЕС а/ да изкажат тяхното отношение към реализирането на подобна програма в България, и б/ да предложат възможните стъпки на лобирането за нея пред Европейската комисия. Предприсъединителните фондове на Европейската общност могат да бъдат един добър шанс, в това отношение. Разчитаме на разбиране и партньорство от страна на ЕФЕС в реализирането на тази, наистина амбициозна и благородна цел.