

**Ирина Никонова**

Заместитель директора Департамента стратегического анализа и разработок Государственной корпорации «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)», докт. экон. наук, профессор

## ГОСУДАРСТВО В РОЛИ КРУПНЕЙШЕГО СОБСТВЕННИКА

ТЕМА ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВА КАК СОБСТВЕННИКА ВЕСЬМА ОБШИРНА, ПОСКОЛЬКУ ЗАТРАГИВАЕТ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗЛИЧНЫМИ ОБЪЕКТАМИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СОБСТВЕННОСТИ ТАКИМИ, КАК ИМУЩЕСТВЕННЫЕ КОМПЛЕКСЫ ГОСПРЕДПРИЯТИЙ, ПАКЕТЫ АКЦИЙ, НЕДРА, ЛЕСА, ВОДНЫЕ РЕСУРСЫ, РАЗЛИЧНЫЕ ОБЪЕКТЫ НЕДВИЖИМОСТИ. В РАМКАХ ДАННОЙ СТАТЬИ МЫ РАССМОТРИМ ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ И ОРГАНИЗАЦИЯМИ, В КОТОРЫХ ВЕЛИКА ДОЛЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СОБСТВЕННОСТИ.

### ПОЗИЦИЯ ГОСУДАРСТВА

Во всем мире, в том числе и в России, наблюдается расширение вмешательства государства в экономику, особенно в условиях кризиса. В банковском и реальном секторе экономики достаточно интенсивными темпами идет национализация. И если, по данным Росстата, доля предприятий государственной и муниципальной собственности в общем количестве предприятий составляет всего 9%, то среди таких предприятий оказывается и Газпром, и Роснефть, и РЖД, и крупнейшие банки. Таким образом, доля активов, находящихся в государственной и муниципальной собственности, оказывается намного больше.

В Европе, например, долю государственной собственности в общем количестве предприятий оценивают в 30–35%. Если мы рассмотрим долю активов российских предприятий, находящихся в государственной собственности или в ее управлении, то цифра будет примерно та же. В связи с этим правомерно говорить о том, что Росстату РФ следовало бы вести анализ, опираясь не на количество предприятий, а на долю активов экономических субъектов, находящихся в государственной собственности.

Наблюдающееся «огосударствление» (концентрация производственно-финансовых мощностей в руках государства) может быть оправдано только в том слу-

чае, если позволяет достичь стратегических целей развития экономики страны. Для России к таким целям относятся модернизация, повышение конкурентоспособности отечественной продукции и предприятий, изменение структуры экспорта в условиях ограниченных ресурсов. За последние 8 лет структура экспорта не изменилась, конкурентоспособность продукции не повысилась.

Таким образом, основным показателем эффективности государства как собственника должно стать соответствие деятельности госпредприятий, госкорпораций стратегическим целям развития экономики. Только вклад в реализацию долгосрочной программы социально-экономического развития страны напрямую характеризует эффективность работы того или иного государственного предприятия.

В России долгие годы господствовала либеральная точка зрения, согласно которой государство не может быть эффективным собственником и только частный сектор, частный капитал способен обеспечить эффективное функционирование того или иного предприятия, бизнеса.

На практике мы знаем случаи эффективного управления крупнейшими компаниями, в которых доля госсобственности составляет 100%, и неэффективного управления бизнесом, принадлежащим крупному частному собственнику. В на-

стоящее время государство вынуждено помогать так называемым «эффективным собственникам», представителям наиболее крупного частного капитала.

Следовательно, эффективность государственных предприятий, бизнеса зависит от качества корпоративного управления, применения общепринятых международных стандартов в области стратегического управления, финансового менеджмента, профессионализма управляющих.

### СПОСОБЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

Что необходимо предпринять для повышения эффективности управления госпредприятиями и предприятиями с большой долей госсобственности?

Прежде всего следует внедрить систему оценки деятельности таких компаний, аналогичную системе, применяемой для оценки деятельности коммерческих предприятий. В нее входит не только система показателей рыночной стоимости компании, но и, например, уровень конкурентоспособности продукции, что особенно важно для предприятий оборонного сектора или предприятий, выпускающих продукцию новых технологий, компаний высокотехнологического сектора. А показатели экономической эффективности деятельности таких предприятий



должны быть ориентированы на прирост рыночной стоимости их активов в соответствии с общепринятой международной практикой.

В настоящее время Росимущество в качестве показателей эффективности управления государственным имуществом использует один показатель — доходы бюджета от приватизации. И каждый год отчитывается именно по этому показателю. Так, на текущий год в доходы бюджета доходы от приватизации запланированы в размере 12 млрд руб. Но в современных условиях это капля в море, это не показатель эффективности использования государственного имущества.

Таким образом, целесообразно в положении о Государственном агентстве по управлению госимуществом включить пункт об оценке эффективности управления госсобственностью и требование предоставления соответствующей отчетности в Минэкономразвития.

Кроме того, система мотивации менеджеров госпредприятия должна быть привязана к экономическим результатам их деятельности. Во всем мире этого добиваются (причем даже не в министерствах, а в органах муниципального управления, органах обеспечения правопорядка) путем внедрения систем сбалансированных ключевых показателей эффективности деятельности как предприятий, так и отдельных его подразделений. Система мотивации на основе системы сбалансированных показателей должна стать одним из стандартов качества корпоративного управления. Минэкономразвитию и ФСФР России следует больше внимания уделять вопросам стратегического управления, управления по конкретным результатам и внедрения соответствующей системы мотивации.

Модернизация и экономическое развитие России требует реализации крупных инвестиционных проектов. Права собственности на такие проекты, особенно инфраструктурные, которые позволяют снизить процент безработицы, обеспечить дополнительные рабочие места, сформировать внутренний спрос на продукцию целого ряда российских предприятий, находятся в руках государства. Поэтому важно оценивать эффективность реализации таких проектов. А для этого необходимо внедрить систему мониторинга фактической реализации инвестиционных проектов на принципах *project management*.

Следующее предложение связано с эффективностью работы госкорпораций. Все знают, что госкорпорация — это вид некоммерческой организации. Однако

все госкорпорации активно занимаются хозяйственной деятельностью и должны пытаться наращивать рыночную стоимость госимущества или хотя бы стремиться к тому, чтобы она не снижалась даже в условиях кризиса и общего падения стоимости активов во всем.

Показатели прибыли, рентабельности работы в деятельности госкорпорации носят вторичный характер. Однако мы считаем, что было бы странным рассматривать вложение государства в уставные капиталы госкорпораций в размере более 800 млрд руб. как заведомо убыточные. Сейчас на первое место выдвигаются вопросы рентабельности, эффективности использования имущества, предоставленного государством госкорпорациям. К сожалению, сегодня никто не занимается вопросами координации и контроля эффективности деятельности корпораций.

Эффективность государства как собственника также зависит от развитых нормативно-правовых основ обеспечения этой функции. В частности, существует большая потребность в развитии законодательства по государственно-частному партнерству, некоммерческим организациям.

Также существует проблема с возвратом кредитов, наиболее остро вставшая в период кризиса. В обеспечение кредитов, которые предоставлялись Банком России и Внешэкономбанком, в том числе под рефинансирование иностранных долгов, предприятия закладывали большие пакеты акций российских эмитентов. Так, в октябре—ноябре 2009 г. истекают сроки возврата кредитов у Русала и других крупных предприятий, которые предоставлялись им для рефинансирования иностранных долгов. Вопросы возврата этих кредитов вызывают много опасений. Естественно, судьба заложенных пакетов акций должна решаться задолго до наступления даты возврата. То есть мы должны предотвратить возможные дефолты, предупредить соответствующий негативный отклик на это международного рынка капиталов. В связи с этим задача правительственных органов — разработать программу реструктуризации задолженности наших крупных заемщиков, в частности, по кредитам, предоставленным на рефинансирование иностранных кредитов, взятых у иностранных банков.

## РОЛЬ ВЭБ

В конце 2008 г. Внешэкономбанк удержал фондовый рынок, рынок акций от резкого падения. Нам было предоставлено 175 млрд руб., которые полно-

стью использованы в конце 2008 г. с видимым эффектом. В тот момент ВЭБ выступил основным маркетмейкером рынка.

Но надо признать, что предпринятая мера была не очень эффективной с государственной точки зрения. Эти деньги могли бы пойти и на финансирование инфраструктурных объектов, и на поддержку ипотеки, и на реализацию других более эффективных мер. Тем не менее участники рынка были благодарны ВЭБ за эту временную поддержку.

На долю ВЭБ в прошлом году выпал очень большой объем работ. И даже если бы в тот момент его не существовало как института развития, как банка развития, его надо было бы срочно создавать. Банк развития был единственным каналом использования бюджетного финансирования для быстрой поддержки ликвидности банковского сектора. Был предотвращен коллапс банковского сектора, а российские банки, как известно, являются основными институциональными участниками рынка ценных бумаг. В этом отношении роль ВЭБ была очень эффективной.

## ПРОГРАММА ПРИВАТИЗАЦИИ

В заключение хотелось бы сказать несколько слов о плане дальнейшей приватизации в нашей стране. Как вы знаете, летом прошлого года Росимущество утвердило план приватизации на 2009 г. В него были включены 324 акционерных общества и 239 ФГУП. Однако в связи с кризисом никаких изменений в план приватизации, по-видимому, внесено не было. Мы считаем, что реализация утвержденного в 2008 г. плана приватизации была бы крайне неэффективной с точки зрения бюджета, поскольку текущая рыночная стоимость активов, запланированных к приватизации, не принесла бы прогнозируемого прироста доходов в бюджет.

По плану приватизации в 2009 г. доходы бюджета должны пополниться на 12 млрд руб., но с учетом падения рыночной стоимости всех активов (в некоторых случаях в 2–3 раза) по текущим рыночным ценам реализовывать эту программу приватизации нецелесообразно. В связи с этим программу приватизации этого года необходимо скорректировать.

Несомненно, в ближайшее время, после того как мы начнем выходить из кризиса, дальнейшая приватизация обеспечит существенный прирост доходов в бюджет государства, но эта приватизация должна выполняться эффективно. ■