

**ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ**  
**16—18 июня 2016**

**ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ АКТИВАМИ ИЛИ  
НОВАЯ ПРИВАТИЗАЦИЯ?**

17 июня 2016 г., 12:00—13:15

Конгресс-центр, Конференц-зал D4

Санкт-Петербург, Россия

2016

**Модератор:**

**Владимир Герасимов**, Первый заместитель генерального директора — исполнительный директор, Международная информационная группа «Интерфакс»

**Выступающие:**

**Дрю Гафф**, Управляющий директор, основатель, Siguler Guff & Company

**Олег Железко**, Управляющий партнер, Da Vinci Capital

**Михаил Задорнов**, Президент, председатель правления, Банк ВТБ 24

**Дмитрий Пристансков**, Заместитель Министра экономического развития — руководитель Федерального агентства по управлению государственным имуществом

**Джим Роджерс**, Председатель, Beeland Interests Inc

**Дмитрий Страшнов**, Генеральный директор, ФГУП «Почта России»

**Аркадий Трачук**, Генеральный директор, АО «Гознак»

**Стефан Шаибле**, Партнер, заместитель главного исполнительного директора, Roland Berger

**Михаил Шамолин**, Президент, председатель правления, исполнительный член совета директоров, АФК «Система»

**Участники дискуссии:**

**Юрий Спекторов**, Управляющий партнер, Bain & Company CIS

**Андрей Степаненко**, Генеральный директор, ОАО «Российский аукционный дом»

## **В. Герасимов:**

Уважаемые коллеги, рассаживайтесь, пожалуйста. Начинаем работу. У нас жесткий регламент: за 1 час 15 минут мы должны выслушать всех участников панели.

Наша сессия называется «Эффективное управление государственными активами или новая приватизация?». То, что слово «приватизация» появилось в названии сессии Петербургского форума, — это само по себе уже новость, потому что приватизация возникла на повестке дня в качестве одной из самых актуальных и насущных мер только в течение последнего года. О том, как обстоят дела с перспективами приватизации, что происходит с эффективностью управления госимуществом, мы будем говорить и с руководством Росимущества, и с представителями крупнейших госпредприятий, а также с инвесторами, с представителями ведущих стратегических консультантов-инвесторов. Мне кажется, состав панели очень представительный и интересный.

Представлю наших участников. Это Дрю Гафф, управляющий директор, основатель Siguler Guff & Company.

Олег Железко, управляющий партнер Da Vinci Capital.

Михаил Задорнов, президент, председатель правления Банка ВТБ-24.

Дмитрий Пристансков, заместитель Министра экономического развития — руководитель Федерального агентства по управлению государственным имуществом.

Джим Роджерс, председатель Beeland Interests Inc.

Дмитрий Страшнов, генеральный директор ФГУП «Почта России».

Юрий Спекторов, управляющий партнер Bain & Company CIS.

Андрей Степаненко, генеральный директор ОАО «Российский аукционный дом».

Аркадий Трачук, генеральный директор АО «Гознак».

Стефан Шаибле, партнер, заместитель главного исполнительного директора Roland Berger.

Михаил Шамолин, президент, председатель правления, исполнительный член совета директоров АФК «Система».

В нашей дискуссии также участвует Наталья Бочарова, директор Департамента по экспертно-аналитической и контрольной деятельности в области оборота федерального имущества Счетной палаты Российской Федерации.

Мы начнем работу нашей сессии с темы приватизации. Как говорят специалисты, у приватизации есть много показателей — например, скорость, справедливость, цена. Но есть еще один важный показатель — это структурные реформы, конкуренция, приход эффективного собственника — то, что сейчас важно для российской экономики, то, в чем она нуждается.

Именно с этим будут связаны первые несколько вопросов, которые я хотел бы адресовать Дмитрию Пристанскову. Дмитрий, я хочу спросить Вас по поводу приоритетов приватизации: что сейчас главное — деньги, реализация структурных реформ? Каковы для Вас как для руководителя Росимущества критерии успеха этого процесса, и на каком временном горизонте?

**Д. Пристансков:**

Спасибо. Коллеги, добрый день. Прежде всего, следует иначе смотреть на весь процесс приватизации и правильно обращаться с терминологией. К сожалению, так получилось, что с начала 90-х годов мы, говоря о приватизации, сразу вспоминаем ваучерную приватизацию, залоговые аукционы, и сам этот процесс у нас до недавнего времени ассоциировался с неким нечестным, несправедливым переделом собственности. Но прошло уже 25 лет, с тех пор были проведены экономические реформы, изменилось

законодательство, изменилось правосознание граждан и вообще вся правоприменительная практика. И самое главное — начали меняться подход и оценка института собственности: теперь мы рассматриваем каждую собственность не как что-то коллективное, общее или бесхозное, а как некую уникальную ценность, к которой нужен особый подход. Для того чтобы эта собственность развивалась, капитализировалась, сохранялась и приумножалась, в нее нужно инвестировать.

Важно отметить, что приватизация — это прежде всего механизм структурных преобразований в экономике. Помимо пополнения федерального бюджета, бюджетов субъектов федерации, местных бюджетов, она имеет еще и крайне важный социальный аспект.

Мы должны думать не просто о том, как реализовать актив — мы должны думать о том, как привлечь эффективного собственника, это могут быть самые разные категории приобретателей. Мы должны думать о некоем слое качественных управленцев. Нам нужен тот, кто заботится о развитии региона присутствия того актива, в который он вкладывается. Социальный эффект заключается в сохранении либо приумножении рабочих мест, в любом случае происходит некая оптимизация.

Важно не забывать и о мультипликативном эффекте приватизации. Иногда мы мыслим категориями одного года, трех лет, но приватизационный процесс надо рассматривать в рамках десятилетия. Мы должны оценивать эффект от каждого рубля вложенных инвестиций: это и создание дополнительных рабочих мест, и налоговая база, и самый широкий спектр социально-экономических вопросов.

Одна из основных целей государства при приватизации государственного имущества — это сохранение возможности реализовывать те профессиональные навыки, ту профессиональную отраслевую компетенцию, которой обладает тот или иной актив. Да, есть стратегически важные активы, над которыми государство должно обеспечить контроль.

Есть так называемая массовая приватизация. Зачастую это активы, потерявшие свою отраслевую специфику, и если, например, основная цель предприятия — просто сдавать имущество в аренду, то у инвесторов пропадает интерес к такого рода объектам. Рынок этот волатильный и достаточно подвижный: за последние два года у инвесторов значительно снизился интерес к государственным активам, потерявшим свое отраслевое назначение.

С другой стороны, если мы выставляем на продажу социально значимый, но не крупный актив в том или ином регионе, то мы должны учитывать, как инвестор поступит с этим активом. Важно думать о сохранении профиля деятельности. Мы обсуждали этот вопрос на заседании Комитета по собственности Государственной Думы. Нужно разработать ряд критериев, чтобы, уходя с торгов, инвестор понимал, что он должен в течение определенного времени сохранять профиль деятельности организации. Было много споров по поводу племенных заводов, по поводу завода имени Верещагина, есть дискуссия по объектам киноиндустрии. Это те социально значимые вопросы, социально значимые предприятия, относительно которых нужно четко понимать, чего мы ожидаем, когда выставляем их на продажу: мы ожидаем инвестиций в них, сохранения рабочих мест, сохранения профиля деятельности. Нужно еще отдельно поработать с законодательством, в том числе с законодательством о приватизации, и продумать, насколько этот механизм возможен, насколько он будет эффективен, в том числе и для государства.

**В. Герасимов:**

Хотелось бы спросить по поводу справедливой цены. Рынок сейчас находится не в лучшем состоянии. По Вашему мнению, насколько государство готово продавать активы по нынешним низким ценам? Какие оно будет искать механизмы, чтобы обеспечить максимально высокую цену

продажи, особенно с учетом того, что часто продаются неконтрольные пакеты акций?

#### **Д. Пристансков:**

Государство, как и любой рачительный собственник, не должно продавать актив в собственность по низким ценам. Понимая задачу, поставленную руководством страны на 2016 год — пополнение федерального бюджета всеми возможными способами, — мы должны извлечь максимальную пользу из сегодняшних рыночных условий.

Помимо приватизации есть и иные способы формирования доходной части бюджета. В частности, это дивидендная политика — специально для этого было принято отдельное распоряжение Правительства за номером 705-р об увеличении порогового значения по дивидендам. Это и доходы от аренды.

Некорректно говорить, что сейчас в условиях низких цен государство начинает масштабную приватизацию и распродажу активов. Это не так. Мы должны быть эффективными управленцами, то есть извлекать максимальную пользу и привлекать стратегических либо рыночных инвесторов на наилучших условиях, которые допускает рыночная ситуация.

Надо понимать, что та волатильность и динамика, те скачки на рынке, которые сейчас происходят, к сожалению, иногда сформированы спекулятивным отношением самих инвесторов. Мы должны это учитывать.

Что такое рыночная цена? Мы же все понимаем — собственник готов продать здесь и сейчас по максимально возможной цене, а если он понимает, что продает дешевле, такая сделка не должна состояться. А покупатель покупает по сегодняшней цене в надежде в будущем перепродать актив. Мы должны исключать такого рода спекуляции и привлекать инвесторов, которые вкладываются всерьез, надолго, собственными ресурсами. Как говорил Президент Российской Федерации, если инвестор идет в крупные активы, то он должен обладать собственной

ресурсной базой. Он не должен использовать средства госбанков, у него должна быть долгосрочная стратегическая программа развития актива хотя бы на ближайшие пять лет.

**В. Герасимов:**

Последний вопрос. У вас в Росимуществе огромное хозяйство. У многих компаний, которые нуждаются в поддержке или, по крайней мере, обращаются за ней, тоже есть собственные непрофильные активы. Насколько процесс приватизации может быть нелинейным и вовлекать в себя непрофильные активы государственных компаний?

**Д. Пристансков:**

Мы совместно с Открытым правительством и Администрацией Президента уделяем большое внимание работе с непрофильными активами.

По предварительным подсчетам, балансовая стоимость активов, находящихся в собственности крупнейших государственных организаций, составляет 224—225 миллиардов рублей. Понятно, что при реализации непрофильных активов эти деньги поступают в полное распоряжение собственников акционерных обществ. И здесь два варианта. Мы, как акционер, вправе поставить вопрос о выплате дивидендов в бюджет Российской Федерации, в том числе и за счет этих денег. Акционерные общества часто ставят перед нами вопрос о снижении размера дивидендов и при этом просят о дополнительном бюджетном софинансировании тех или иных инвестиционных проектов. Иногда они обосновывают более низкий порог дивидендов тем, что невозможно отвлечь деньги на дивидендную политику, необходимо вкладывать их в инвестиционные проекты.

Мы пытаемся говорить с крупными компаниями на одном языке, но с позиций акционера. Вы получаете от непрофильных активов деньги и



вкладываете их в инвестиционные программы, но акционеры (государство, федеральный бюджет) не должны от этого страдать. Иначе получается условно теневая экономика внутри холдинговых структур. Активов много, стоимость у них колоссальная, они требуют затрат на содержание, на обслуживание. А по сути — это мощный ресурс, за счет которого можно реализовывать инвестпроекты в каждой конкретной государственной компании, в том числе, и в системообразующей стратегической, либо взыскивать эти деньги в бюджет, если у самой компании потребности в этих деньгах нет.

**В. Герасимов:**

Большое спасибо. Теперь я хотел бы задать участникам панели вопрос общего плана: каковы критерии успеха приватизации в России в сегодняшних условиях, когда есть много негативных факторов? И как государство может обеспечить успех этого процесса?

Начнем с правого фланга нашей панели, потом я задам вопросы руководителям «Гознака» и «Почты России», а сейчас я хочу спросить экспертов про критерии успеха. Пожалуйста, Стефан Шаибле, Вам слово. Просьба ко всем выступающим укладываться в три-четыре минуты, чтобы все успели высказаться. Спасибо.

**S. Schaible:**

I will try to answer this complex question in two or three minutes. I think it is not easy to transfer experience from one country to another. In Germany, we also come from a tradition that says to have a certain focus on keeping employment is not totally unimportant.

What we have learned from the privatization of State assets, taking the telecommunications services or the postal services, is that it is necessary to prepare a great deal before privatizing. We had a performance improvement

programme in place, to reach a global competitive level, with a very tight schedule to keep up the pressure on companies to improve. In the end, there was also a certain flexibility regarding the timeframe, in terms of when prices were better or worse. It is important to be prepared and not to be under pressure to sell at short notice, in a narrow timeframe.

If you take the German postal service, I think that worked pretty well. They really had a three- to five-year programme in place, to set up and meet their targets. Lastly, they did not start with 100% privatization, but it was always a step-by-step thing where the government could retain a certain amount of influence, a certain part; the government retained some part and only handed it over step by step in a more market-oriented and privately owned situation.

You really need to do your homework before you do the privatization in order for the State to reap the benefits of restructuring. Also, you need to be a little flexible when selling. The third point is really to keep the time schedule tight. We can learn from German Rail, where my company prepared the privatization and then it was stopped, because German Rail improved significantly; then they were really falling down. So if the final goal is privatization, then it is really important to realize the improvements along the way. I think these are the three points I want to bring in.

**J. Rogers:**

So the criteria are pretty simple: you try to maximize your price and you sell at a good time in the market. Then if the company is an ongoing success, you have done a good job. I would like to ask the Deputy Minister: you said some things should not be privatized. I cannot imagine *anything* that the Russian Government or the American Government or any government can run better than the private sector. What are you saying should not be privatized? The Russian Government, for instance, for decades, has done a miserable job of managing most things. Why do you think they should continue?

#### **Д. Пристансков:**

Я бы не сказал, что Российская Федерация плохо управляла активами. Тому пример — большая приватизация в компании «Алроса», в компании «Роснефть». «Алроса» сейчас занимает первое место в мире по объему добычи алмазов в каратах, ее доля составляет около 29% от мирового рынка, это больше, чем у компании De Beers, у которой 26%. Если говорить о компании «Роснефть», не секрет, что ее запасы углеводородов составляют порядка 131 миллиарда баррелей, Exxon Mobil и Shell по этому показателю стоят ниже. У «Роснефти» на практике самые низкие издержки по расходам на добычу углеводородов — 2,1 доллара США, у BP, например, 10,3 доллара за баррель.

Если говорить о том, что все-таки должно остаться в собственности государства, то критерии очевидны и понятны. Сейчас мы формируем прогнозный план приватизации на очередной трехлетний период.

Первое — это те акционерные общества, которые входят в перечень стратегических предприятий. Есть специальный Указ Президента, где утвержден данный перечень. Далее, на данный момент не подлежат приватизации акционерные общества, которые входят в состав вертикально интегрированных структур, специально созданных Указами Президента Российской Федерации. Далее, это те пакеты акций, в отношении которых используется специальное право или так называемая «золотая акция». Не будут подлежать приватизации, по крайней мере на данном этапе институты развития. Но те акционерные общества, или те организации, которые работают в конкурентной среде и не подпадают под перечисленные категории, могут существовать в руках эффективного частного собственника.

Это продажа актива из государственной собственности в частную не означает, что государство не умеет или не может им управлять. Это нормальный процесс распределения собственности в установленном

порядке на рыночных условиях между разными собственниками. Когда какой-либо актив одного частного собственника переходит в результате продажи к другому, это не значит, что прежний хозяин не мог им управлять. Просто на данный момент он считает более эффективным использование иных объектов, или нуждается в дополнительных ресурсах, или понимает, что у нового собственника есть новая стратегия, есть некий симбиоз. Когда мы ждем стратегических инвесторов, мы понимаем, что такой инвестор привнесет в новый актив свое позиционирование на том рынке, где он уже присутствует. Именно поэтому мы готовы рассматривать приватизацию в таком аспекте. Спасибо.

**В. Герасимов:**

Спасибо. Дрю Гафф, пожалуйста.

**Д. Гафф:**

Мне очень нравится выступать на панели вместе с Джимом Роджерсом, потому что он всегда говорит так четко и честно. Если никто не возражает, я буду говорить на родном языке — на английском.

Privatization usually happens best when you are also achieving broad-based reforms in an economy. There are plenty of examples where privatization is simply the goal of maximizing the price to the government. That solves one problem. It solves budget deficit problems; it solves financing problems, but it does not address the other indicators that are equally important considerations in privatization: What happens to the workforce? What happens to taxes that are paid?

Once an asset is privatized, even if the government did not achieve the highest price, you are now having private taxpayers pay money into the government budget in a different form over a longer period of time and hopefully higher than before, because that enterprise is more efficient. Unless privatization is coupled

with serious economic reform. Often economic reform requires political will. Without that political will and without economic reform, privatization can really not be successful in a broad sense.

I am glad Deputy Minister Dmitry Pristanskov mentioned the original, early privatizations in Russia. I was a participant in some of those early privatizations, and I am happy to say we not only brought international capital, but also strategic global investors to Russia. We made our enterprises more efficient. Today they can be judged by the number of jobs, but also by efficiency and taxes paid to the local economy.

There are some industries that probably cannot be privatized, ever. I agree with Deputy Minister Pristanskov on that point, and I would disagree with my colleague, Mr. Jim Rogers. Some of those industries are defence-related, strategic- or security-related, but there are many examples where management can be privatized, where management's goals can be publicly stated in key performance indicators (KPIs). Management can be judged by the public and by the government as to how efficient they have made that enterprise. Operations can be leased, and management can be held accountable to their own efficiency standards.

Finally, I would like to say that at present, the biggest privatizer in the world is the Chinese Government, by a factor of five or eight. China is privatizing more industries than ever, but not in the typical way. They are mostly accessing the public markets. Divisions of State-owned enterprises are going public, both in China and in Hong Kong, as well as abroad.

Those subsidiaries generally, however, are paying down debt, so this is an example of solving the debt-heavy economy of China. China's growth has been fuelled mainly by debt issuance and government borrowing. Those enterprises are now paying back that debt via these IPOs. It is not clear yet if there are any other efficiencies that are coming from that, because many of the 'privatized'

Chinese State-owned enterprises still remain owned by the State as the parent company, hence this exercise is merely a debt repayment exercise.

### **М. Шамолин:**

Я хотел бы остановиться на тезисе о сравнительной эффективности государственных и частных компаний. Мой тезис состоит в том, что государство даже теоретически не может быть столь же эффективным собственником, как частный владелец. Цели государства и цели частного капитала, как правило, отличаются. Государство заинтересовано прежде всего в удовлетворении интересов избирателей — существуют выборы, политика и так далее. По этой причине государству очень трудно быть эффективным собственником бизнеса, главная цель которого — извлечение прибыли. У государства очень часто, кроме повестки дня и извлечения прибыли, существуют другие приоритеты, в первую очередь социальные, которые не позволяют максимизировать прибыль. Для менеджеров государственных предприятий, отчитывающихся перед государственными чиновниками, показатель роста капитализации компании и максимизация прибыли часто является не самым главным параметром. Мы знаем примеры, когда в крупнейших компаниях и показатели прибыли, и показатели капитализации годами падали, а с топ-менеджерами этой компании ничего не происходило, потому что они решали другие задачи, которые на тот момент были важнее, чем максимизация прибыли.

Для частного собственника, поскольку он рискует собственными деньгами, это главный приоритет. Если генеральный директор компании не обеспечивает прибыль, дивиденды, рост бизнеса и капитализацию, то через год, два или три, когда станет очевидно, что проблема не в рыночной конъюнктуре, а в данном конкретном менеджере, он потеряет должность.

В этом — фундаментальная проблема. Пока государство остается собственником, оно не может разрешить этот конфликт интересов.

Государство более эффективно занимается сбором налогов с частных собственников. Перед гражданами оно выступает непредвзятым судьей: обеспечивает социальную справедливость и облагает налогами бизнес, чтобы распределять средства в целях предоставления социальных благ, а бизнес, в свою очередь, зарабатывает прибыль, производит стоимость.

Проиллюстрирую эту мысль несколькими примерами из нашей практики. В 2011 году на приватизационном конкурсе мы купили компанию «СГ-транс», дали самую высокую цену. Когда мы ее покупали, в компании «СГ-транс» работало 2600 человек, выручка была 7,6 миллиардов рублей, EBITDA — 1,3 миллиарда рублей, маржа — 17%. Выручка на сотрудника — 2,9 миллиона рублей. В принципе, когда EBITDA составляет 1,3 миллиарда, трудно сказать, что это плохая компания. Вроде зарабатывает деньги, и вроде все у нее хорошо. Но мы не можем сказать, хорошо идут дела в компании или плохо, до тех пор, пока не поймем, что из нее можно было бы сделать, если бы она управлялась по-другому. По состоянию на 2015 год количество сотрудников у нас сократилось с 2600 до 500 человек, выручка увеличилась до 20 млрд рублей до почти 19,5 млрд, EBITDA — 5,5 млрд рублей, маржа — 28%, выручка на сотрудника — 35 млн рублей. То есть, с 2,9 она увеличилась до 35,3 млн рублей. Таких примеров много. Почему? Потому что для частного собственника не существует никаких приоритетов, кроме роста бизнеса, прибыли, капитализации.

Но есть много других примеров. Я не буду называть компании, чтобы никого не обидеть. Представьте: существует госкомпания, в которой работает 900 тысяч человек. Чтобы повысить эффективность этой компании, необходимо сократить 500 тысяч из них, причем всего за два года. Как государство может решиться на такое с учетом всех социальных последствий?

Мой тезис состоит в том, что необходимо приватизировать крупные компании, контрольные пакеты этих компаний, потому что государство не является профессиональным собственником. Функция государства, на мой

взгляд, заключается не в том, чтобы управлять собственностью, а в том, чтобы организовывать условия для ведения бизнеса, жизни граждан, распределения благ между различными слоями населения, поддержания социальной справедливости, решения государственных задач — стратегических и других. С точки зрения управления бизнесом, роль государства должна быть в том, чтобы собирать с бизнеса налоги и максимизировать эти налоги. А если мы хотим собирать больше налогов, нужно, чтобы бизнес зарабатывал больше денег и чтобы было больше бизнеса как такового.

В этом очень важна эффективность. Мы все говорим о том, что производительность труда низкая, что надо создавать высокопроизводительные рабочие места. Но совершенно понятно, что при уровне безработицы в три или пять процентов, как у нас сейчас, и при наличии множества компаний, неэффективных по показателю выручки на одного работника по сравнению с мировыми аналогами, очень трудно создать новые рабочие места: нет подпора на рынке труда, нет давления, которое заставило бы их создавать. И когда повысится эффективность — в том числе, за счет приватизации, — когда высвободятся трудовые ресурсы, возникнет то самое давление, которое и приведет к созданию новых рабочих мест. Это, конечно, не единственный фактор, но один из важных.

#### **Д. Пристансков:**

Вы привели очень хороший пример успешной приватизации: пришел новый собственник, купил по максимально возможной на тот момент цене, привлек дополнительные инвестиции, оптимизировал структуру управления. Однако вы сейчас выходите из этого актива.

#### **М. Шамолин:**



Мы продаем его тоже частному собственнику. У нас был план консолидировать отрасль по разным причинам, в том числе и экономического характера. Эта консолидация произошла не так, как мы хотели. А поскольку мы является инвестиционной компанией, а не стратегическим инвестором в железнодорожную отрасль, мы, естественно, перепродаем этот актив с прибылью стратегическому инвестору, который ее консолидирует, в том числе путем этой покупки. Так что для нас это абсолютно логично. Мы довольны перформансом этой компании, но мы же инвестиционная компания, это то, что мы делаем.

**Д. Пристансков:**

Спасибо. Андрей Степаненко, пожалуйста, Вам слово.

**А. Степаненко:**

Спасибо. Я, может быть, открою глаза некоторым присутствующим, сказав, что абсолютно согласен с Дмитрием Владимировичем: госактивы никто не держит. Я занимаюсь приватизацией 12 лет и на уровне субъектов, и на федеральном. В программу приватизации на федеральном уровне где-то раз в три года, а на уровне субъектов — ежегодно включаются как объекты недвижимости, так и пакеты акций.

Если мы говорим про массовую приватизацию — как правило, это активы до трех-пяти миллиардов рублей, — то в госсобственности остаются только стратегические предприятия или иные категории, о которых Дмитрий Владимирович только что сказал. Все остальное активно включается в программу приватизации, активно реализуется.

Что нужно сделать для того, чтобы эти активы продавались? Сейчас только в нашем списке порядка 200 пакетов акций, в основном стопроцентники. Да, это малая приватизация, но она массовая, это активы до пяти миллиардов рублей. Как эффективно продать их?

Здесь имеет смысл обратить внимание, на сегодняшний рынок, на конъюнктуру, на покупателя — придет он развивать профильный бизнес или уничтожит его и займется девелопментом на территории предприятия. При реализации нельзя не учитывать профильность данных активов, нельзя не учитывать высочайшую конкуренцию, когда мы продаем казну Российской Федерации — будь то объекты недвижимости или пакеты акций — и когда мы продаем квазигосударственное имущество и имущество госкомпаний и госкорпораций.

За последние пару лет мы продали 75 пакетов акций на 12 миллиардов рублей, а по госкорпорациям мы ежегодно продаем имущество на 10 миллиардов рублей. Если говорить об общем value порядка 200 миллиардов, это еще приблизительно 10 лет продаж, если не ускорять их темп. Это невозможно сейчас продать, потому что рынок весьма низкий.

Каковы, на наш взгляд, условия для того, чтобы эти активы продавались более эффективно, более дорого? Что сейчас в первую очередь нужно бизнесу? Если бизнес приобретает государственный актив, то он хочет получить хотя бы минимальную рассрочку. В отношении федерального имущества, мы, к сожалению, не всегда конкурентоспособны, потому что мы эту отсрочку не даем. Если продают государственные компании, государственные корпорации или зависимое общество Министерства обороны, они могут дать такую рассрочку по законодательству — один-три года по ключевой ставке. Это серьезное конкурентное преимущество. Необходимо об этом подумать, чтобы повысить эффективность массовой приватизации в сегменте казны Федерации. Плюс проектное финансирование под приобретение актива. Когда до аукциона остается месяц или два, очень сложно получить одобрение банка. А после того, как ты выиграл аукцион, получить его еще сложнее, потому что у тебя всего 30 дней на оплату этого госимущества.

Я хотел бы сказать еще об одной проблеме. Это проблема размытия активов и, к сожалению, недружественного отношения со стороны менеджмента компаний. Например, есть активы, включенные в программу приватизации примерно в 2013—2014 году. Через пару лет они доходят до продажи, до аукциона. За эти два года, к сожалению, менеджмент стремится размыть активы, он изо всех сил старается не дать документы для того, чтобы оценить, сделать due diligence, сделать экспертизу данного актива и пустить инвестора, покупателя на предприятие. Не потому, что там кто-то из госорганов плохо работает и контролирует — проконтролировать это практически невозможно. Нужна отдельная глава в законе «О приватизации» 178-ФЗ, которая зафиксирует четкую ответственность генерального директора, если он не пускает инвестора на государственное предприятие.

Мы часто сталкиваемся с такими ситуациями на практике, и нужно подумать, каким образом законодательно преодолеть этот барьер или создать такие условия, чтобы менеджмент был заинтересован в продаже активов, не размывал их, получал какую-то премию, success fee по итогам продажи. Если он увеличивает капитализацию общества с момента включения в программу приватизации до момента аукциона, то пусть получит какие-то бонусы. Тогда он будет заинтересован в том, чтобы привести предприятие к моменту аукциона с должной нормой капитализации.

#### **Д. Пристансков:**

Поясню по поводу частного собственника. Есть очень успешные примеры. Мы с коллегами недавно обсуждали Балтийский судостроительный завод. Он был приватизирован и доведен до отчаянного состояния полубанкротства. Впоследствии государство смогло вернуть этот актив

себе. А буквально позавчера с верфей завода в Санкт-Петербурге спустили на воду самый большой атомный ледокол в мире — «Арктика».

**В. Герасимов:**

Спасибо. Продолжаем. Михаил Задорнов, пожалуйста, Вам слово.

**М. Задорнов:**

Спасибо, Владимир. Я все-таки вернусь к Вашему первому вопросу — каковы критерии успешной приватизации? Готов полностью поддержать Джима Роджерса. Почему России сейчас нужна приватизация? Просто потому, что государства сегодня в России слишком много. То есть в силу кризиса, в силу целого ряда процессов последних лет мы понимаем, что доля государства в экономике, доля его прямого участия слишком велика, чтобы эта экономика могла успешно двигаться дальше. Поэтому за тактическими критериями стоит общая задача: сократить долю прямого участия государства в российской экономике.

Каковы все же критерии успешной приватизации? Фискальный критерий, безусловно, останется, поскольку следующие три года при нынешних ценах на нефть федеральный, консолидированный бюджет будет испытывать дефицит. Его финансирование его за счет увеличения внутреннего и внешнего долга имеет очевидные ограничения. Следовательно, Правительство будет рассматривать приватизацию как источник частичного финансирования дефицита бюджета.

Здесь вопрос не только цены продажи. Вопрос в том, какие дивиденды потом дает государству частично приватизированная компания или компания, где доля государства остается меньше контрольного пакета, хотя это довольно редкий случай. Можно рассматривать не только фактическую выгоду от продажи части пакета, но и размер дивидендов в следующие три

года, и получение государством дохода на протяжении некоторого периода времени.

Мы наблюдали историю последних двух месяцев, когда Правительство анонсирует желание получить определенный размер дивидендов, а потом отступает от своей позиции. Выглядит это в известном смысле как дискредитация подхода. Если требования заявлены, то никакие инвестиционные программы, никакие прочие возможные отговорки не должны становиться на пути к той цели, что государственная собственность должна давать определенную отдачу, причем отдачу не только при продаже, но отдачу в силу того, что государство, как собственник, получает определенный доход, дивиденд от своего имущества. Так что фискальный критерий все равно остается.

Второе. Мы понимаем, что с приватизацией мы можем изменить систему управления, сделав ее более гибкой. Это поможет существенно продвинуть сервис в определенных сферах — как для бизнеса, так и для населения. Наверняка мы еще будем отдельно говорить, например, о «Почте России». Мы понимаем, что акционирование и более гибкая система управления почтовой связью позволит модернизировать сферу гораздо эффективнее, чем если бы государство пыталось само как-то планомерно это делать и управлять. У этого процесса тоже есть определенные критерии с точки зрения именно сервиса — как для физических лиц, так и для бизнеса. В каждой сфере эти критерии свои.

Третий критерий, который также может иметь значение, если мы посмотрим не на один год, а на три-пять лет. Это чисто экономическая эффективность, финансовая эффективность предприятия. Я здесь с Михаилом согласен — эти показатели вполне измеримы: это отдача на капитал, это понятные критерии эффективности предприятия.

К сожалению, есть и примеры частных компаний, которые полностью теряли эффективность. ВТБ-24, например, «внучка» государства: у нас в

среднем за последние семь лет отдача на капитал — 30%. Прошлый год был неудачным для банковского сектора, тогда было 10% отдачи на капитал, но в нормальные годы мы обеспечиваем своему акционеру 30% отдачи на капитал.

То есть, примеры есть и в одной, и в другой сфере. Но все-таки еще раз повторю: в сегодняшней ситуации в России нам нужна приватизация просто потому, что мы обязаны сократить долю государства в экономике.

**В. Герасимов:**

Большое спасибо. Олег Железко, пожалуйста, Вам слово.

**О. Железко:**

Да, спасибо. Я хотел бы отметить пару аспектов приватизации с точки зрения инвестиционных фондов. Мы занимаемся долгосрочными инвестициями и не являемся ни портфельными, ни стратегическими инвесторами. Мы обычно покупаем значительные доли в компаниях и пытаемся увеличить капитализацию, возврат для иностранных и российских наших инвесторов.

Я участвовал в нескольких приватизациях. И один опыт у меня в этой области был не слишком удачный — это в целом электроэнергетика. У нас тогда были фонды, мы привлекли несколько миллиардов долларов. Компании быстро выводились на рынок, продавались портфельным инвесторам, но структура управления и сама структура сектора не перешла в устойчивую эффективную рыночную составляющую. В кризис 2008 года цены на такие компании упали, инвесторы ушли и забрали капитал из сектора, из этих компаний.

Второй пример, более долгосрочный. Это работа с биржами РТС и МВМБ, которые, по сути, много лет были некоммерческими. В одной большой долей владел Центробанк, то есть государство, вторая была

некоммерческим партнерством, там происходила более планомерная приватизация, заходили частные деньги до выхода на рынок, менялась система управления. Биржа стала эффективной, и результатом этого было достаточно успешное IPO.

Какой вывод мы делаем для себя? Еще один критерий успешной приватизации — это планомерный рост капитализации компании, как частной, так и публичной, в течение нескольких лет, примерно пяти-семи. Потому что, если компания успешная, она привлекает деньги от инвесторов уже внутри приобретенной компании, что позволяет ей расти, как внутри страны, так и вне. Если управление не очень успешное (а неуспешным может быть как государственное управление публичной компании, так и частное), то инвесторы, как говорится, голосуют деньгами, продают акции, компания торгуется с низким мультипликатором и не может привлечь деньги.

Активный, но сбалансированный подход к приватизации может состоять в том, чтобы государство планомерно подготавливало компании — не просто продавало активы, а пыталось сделать структуру управления более эффективной, чтобы менеджмент участвовал в капитализации, чтобы были цели, прозрачность и работа с компаниями. Тогда можно будет и актив продать по более высокой цене, и избежать шоков, которые случаются, когда активы продаются без всякой подготовки: приходит частный собственник и резко пытается улучшить эффективность, а государство остается не очень довольным увольнением множества людей. Разные случаи бывают.

Должна производиться целевая планомерная работа по привлечению клубов и стратегических инвесторов, причем работа с рынками капитала должна быть очень осторожная, планомерная и сбалансированная.

Про стандартное управление с точки зрения самих компаний можно не говорить, потому что оно как в частных, так и в публичных компаниях в

России не всегда хорошее. Здесь работает стандартный список критериев. Для инвесторов критерий номер один — это капитализация компаний и эффективность. Государство тоже может быть эффективным собственником, если у него есть правильные менеджеры, которые берут на себя ответственность за актив и повышают капитализацию. Такие примеры тоже есть. И тогда критерий успешной капитализации — это привлечение еще сотен или миллиардов долларов в успешную компанию на публичном рынке. Спасибо.

**В. Герасимов:**

Спасибо. Юрий Спекторов, пожалуйста, Вам слово.

**Ю. Спекторов:**

Я буду очень краток. О приватизации сказано уже много. Я предлагаю вернуться на 25 лет назад, в те времена, когда начиналась массовая приватизация. У меня был первый проект как у молодого консультанта, мы работали во многих странах, в том числе и в России.

Мы всегда воспринимали приватизацию как треугольник, стороны которого — это скорость, справедливость и стоимость. И государство, как собственник, должно решить, как расставить вершины в этом треугольнике. 25 лет назад во главу угла всегда ставили скорость, в ущерб социальной справедливости и стоимости. Ставили задачу за три года приватизировать всю Россию, Польшу и Германию. Тогда именно это было важно.

Сейчас ситуация, безусловно, изменилась. И я верю, что большинство предприятий может быть приватизировано. При этом я верю, что государство должно и может быть эффективным собственником, а также может многое сделать для подготовки предприятий к успешной продаже.

Я также хотел бы напомнить (мы не любим это обсуждать), что государство, пока оно является стратегическим собственником, очень часто решает на



предприятиях определенные стратегические задачи. Возьмем, например, нашего национального авиаперевозчика: покупал бы он сегодня российскую технику, если бы находится полностью в частных руках? Если бы мы полностью приватизировали крупнейшего производителя автомобилей в нашей стране, какие были бы сокращения на этом предприятии? Если бы мы приватизировали крупнейшие банки, сколько отделений закрылось бы, потому что они на сегодняшний день не приносят доход?

Это тоже очень важно для государства, оно не может пустить эту проблему на самотек. Нужно найти правильный баланс между приватизацией и решением таких государственных стратегических задач. Спасибо.

**В. Герасимов:**

Большое спасибо. Вторая наша тема — эффективность управления государственными активами. У нас присутствуют руководители двух крупнейших государственных предприятий — «Гознак» уже прошел акционирование, а «Почта России» планирует такой шаг. Мой вопрос к руководителям связан с тем, что эти предприятия не имеют рыночных конкурентов, по крайней мере прямых. Каким образом, с учетом этого факта, можно измерить эффективность этого шага и дальнейших шагов?

Первым я попрошу ответить Дмитрия Страшнова. Дмитрий, изложите Ваше видение: зачем нужны эти шаги и как Вы будете измерять их эффективность?

**Д. Страшнов:**

Добрый день, коллеги. Это очень важная тема, особенно для такой компании, как «Почта России», для всех ее сотрудников. «Почта России» — второй по величине работодатель в стране — в ней работает 350 тысяч человек. Компания является стратегическим активом, и мы представляем собой наиболее экзотический формат организационно-правовой формы —

это ФГУП, своеобразный анахронизм. На сегодняшний день, наверное, других таких компаний больше нет, все большие государственные активы — это, в основном, уже акционерные общества.

В отношении так называемых естественных монополистов, как у большинства граждан России, так и у регулятора, у государства существует определенная иллюзия: якобы «Почта России» является монополистом на рынке почтовых услуг.

Коллеги, я третий год повторяю (я пришел в компанию три с небольшим года назад): «Почта России» как минимум уже пять лет не является монополистом на рынке почтовых услуг. Доля рынка «Почты России» в сегменте посылочного бизнеса, развивающемся наиболее быстро, три года назад была меньше 20%; в Москве и Петербурге — меньше 4%. Такие иллюзии нужно отбросить. Да, сегодня российский рынок — рынок открытый и высококонкурентный. Больше того, если мы хотим быть на этом рынке конкурентоспособными, мы должны выходить на зарубежные рынки и там завоевывать позиции.

Я буду говорить только о почтовых администрациях, но и там есть смешные примеры. «Почта Швейцарии» присутствует на 20 рынках мира, хотя Швейцария — очень маленькая страна. «Почта Франции» имеет 250 международных филиалов. Ну, а сколько лет в России активно и эффективно работает «Почта Германии» в лице компании DHL, вы все сами знаете, поскольку наверняка пользуетесь ее услугами. Коллеги, о какой естественной монополии мы с вами говорим? Никакой монополии уже давно нет.

Далее, что означает быть эффективной компанией? Перед нами стоит задача — сделать прозрачной и эффективной компанией большую, неповоротливую «Почту России». Задача понятная, цель благородная, приступаем к решению. Это не подготовка к приватизации. Приватизация в моем понимании — очень далекое будущее, сегодня для компании «Почта

России» речь о приватизации не идет, это стратегический актив. Даже если когда-то будет проведена приватизация нашего предприятия, государство наверняка оставит за собой контрольный пакет. Я считаю, это было бы правильно.

Мы сегодня говорим о том, как перейти от ФГУПа в акционерное общество. Безусловно, имущественный комплекс является основным критерием готовности компании сделать такой шаг. Для нас этот шаг очень важен, мы этим вопросом занимаемся достаточно долго. Сегодня более 80% имущественного комплекса уже находится в собственности Российской Федерации. Мы объявили тотальную инвентаризацию, боремся за спорные активы. Более того, только благодаря подготовке к акционированию мы серьезно занялись имущественным комплексом. За последние три года мы выявили 6,5 тысяч объектов, которые могли просто потерять. ФГУП — самая благоприятная среда, самая благоприятная форма, чтобы размыть любые активы. И никто никогда вас об этом не спросит. Сегодня мы эти активы выявляем, регистрируем и начинаем передавать в собственность Российской Федерации.

Это очень важный момент. Почему мы это делаем? Потому что понимаем, что это — наш основной ресурс, который после акционирования мы сможем использовать для дальнейшего развития компании. Нужны инвестиции в технологии и в инфраструктуру: модернизация сети отделений, модернизация сортировочных центров, обновление автомобильного парка, авиационного парка и так далее. Это мощный актив, который в формате ФГУПа сегодня просто не работает, мы не можем его использовать. Мы даже не можем нормально сдать помещение в аренду, мы делаем это «криво», как бы в обход законов, заключая договоры на короткий период времени. Потому что иначе это невозможно сделать. Процесс согласования занимает до трех-четырёх месяцев. Вот почему для нас жизненно важно стать акционерным обществом.

Хотел бы перейти от имущественного комплекса к проблематике, связанной с управлением компании, с менеджментом. В самом начале говорилось о том, что приватизация — это приход эффективного собственника. У нас есть проблема прихода эффективного менеджмента. Каким образом привлечь эффективный менеджмент в компании, которые работают по устаревшим правилам, где не разработана система KPI, где менеджмент дебонусируется за невыполнение инвестиционного бюджета — то есть, людей лишают бонусов, если они не потратили деньги? Как в такую компанию привлечь действительно эффективный менеджмент?

Я абсолютно убежден в том, что успешность или неуспешность компании, ее эффективность или неэффективность, всегда зависит от менеджмента, и неважно, какая у нее форма собственности, пусть и государственная. Вопрос в том, сможем мы этот менеджмент привлечь во ФГУПы или не сможем? А если сможем, то сколько времени этот менеджмент там продержится?

Возвращаясь к тезису о том, что сегодня любая крупная государственная компания, не будучи монополистом, присутствуя на высококонкурентном рынке, является таким же игроком глобального рынка, глобальных бизнесов, как и другие компании — почему такие компании необходимо акционировать? Потому что происходит консолидация, в том числе и на рынке почтовой связи. Возможности приобретения активов в России и за рубежом для такой компании, как «Почта России», сегодня закрыты. Мы, как ФГУП, этого сделать не можем. Такие возможности появляются, но мы их упускаем. Упускаем время. Мы сегодня теряем наши конкурентные преимущества.

Про руководство я уже говорил. И, опять же, имущественный комплекс — это самая большая наша проблема на сегодняшний день. Здесь присутствуют мои коллеги из «Почты Китая», здесь присутствует глава Всемирного почтового банка. Сегодня уже трудно назвать национальную

почтовую администрацию, которая не прошла этап акционирования, которая не смогла за счет собственных ресурсов создать мощный инфраструктурный потенциал и начать конкурировать на глобальных рынках. Нам необходимо сделать этот шаг, чтобы «Почта России» смогла стать такой компанией.

Я с оптимизмом смотрю на дальнейшую приватизацию. Это позволит еще более качественно изменить систему — мотивацию руководства, систему подбора персонала. Но на сегодня, к сожалению, мы еще не сделали первый шаг. Надеюсь, в ближайшее время он будет сделан. В Госдуме уже почти год находится законопроект об особенностях акционирования «Почты России». Думаю, что мы проделали очень неплохую работу. Поскольку закон правительственный, мы ожидаем, что он будет инициирован для обсуждения на осенней сессии и мы все-таки сможем совершить этот важный шаг.

Почему я несколько эмоционально говорю на эту тему? Потому что мне очень грустно видеть такой колоссальный недооцененный актив с потрясающим потенциалом, который сегодня не работает так, как он может работать. Большое спасибо.

**В. Герасимов:**

Большое спасибо. По-моему, очень яркая иллюстрация. Переходим к «Гознаку». Аркадий, пожалуйста, Вам слово.

**А. Трачук:**

Спасибо. Добрый день! Меньше месяца назад федеральное унитарное предприятие «Гознак» стало акционерным обществом. Этому предшествовала долгая работа: почти два года у нас занял путь от принятия Указа Президента до реализации этого проекта. И очень важно подчеркнуть, что для нас сегодня речь идет не о приватизации в полном

смысле этого слова, здесь я согласен с Дмитрием. Речь идет о том, что меняется сам подход: тот актив, тот вид деятельности, который еще 25 лет назад в первых документах о приватизации был описан как запрещенный к приватизации, на сегодня реализован в качестве акционерного общества.

Если вернуться к вопросу модератора, очень важно подчеркнуть, что тут служат бенчмарками. Возьмем «Гознак»: хотя в России мы являемся единственным поставщиком таких услуг, как печать банкнот и производство идентификационных документов, на мировом рынке (а мы представлены более чем в 30 странах) мы конкурируем, причем конкурируем в условиях жестких тендерных процедур и других трудностей. И мы можем сравнивать себя с другими подобными предприятиями в мире, тем более что 50% наших доходов — это доходы, полученные на конкурентных рынках.

Зачем акционироваться? Этот вопрос мне регулярно задавали два года, пока мы готовили акционирование. Ответ достаточно прост. Несмотря на то, что бизнес «Гознака» за последние семь-восемь лет вырос почти вдвое, он сейчас приближается к своему органическому пределу. Мы — монополисты на внутреннем рынке, мы активны на внешнем рынке, но потенциал роста естественным образом ограничен. И для «Гознака» принципиально важны возможности дальнейшего неорганического роста, а их не реализовать без доступа на рынок слияний и поглощений. Для ФГУПа это принципиально невозможно. Это — первая причина, почему это важно.

Вторая причина, безусловно, это оперативное управление имуществом. Имущественный комплекс у нас, конечно, в разы меньше, чем у «Почты России». Но приведу пример, чтобы вы представляли себе ситуацию: у нас действует центр обработки данных, играющий достаточно заметную роль на рынке. Он, естественно, иногда сдается в пределах одной стойки, и для того, чтобы получить формальное разрешение на сдачу одной стойки, мы могли потратить от двух до шести месяцев. Мы рассчитываем, что теперь такого рода ситуации удастся сгладить.

И самое главное — это более гибкая модель привлечения финансовых ресурсов и более понятный образ компании на внешних рынках. Это о внешних драйверах. Другой очень важный драйвер — внутренние изменения самого подхода к системе управления. Даже сейчас, когда не прошло и месяца, мы уже понимаем, насколько значимо влияние коллективных органов управления — того же совета директоров, запросов или системы подготовки, обсуждения и принятия решений в комитетах совета директоров и на самом совете директоров. Причем это понимание существует не только на уровне топ-менеджмента, но и на среднем уровне. Все это, на мой взгляд, — основа повышения эффективности государственной собственности и создания предпосылок для принятия решений, что с этой собственностью делать, если такая задача у государства когда-либо возникнет.

**В. Герасимов:**

Большое спасибо. Я бы хотел бы попросить прокомментировать эту тему Наталью Бочарову. Передайте ей микрофон, пожалуйста. Если можно, коротко, хотя я понимаю, что у Счетной палаты есть, что сказать об эффективности государственной собственности.

**Н. Бочарова:**

Безусловно, Счетной палате действительно есть что сказать, потому что мы за последние три года мы провели три экспертно-аналитических мероприятия по теме приватизации и по теме взносов в уставные капиталы. Я не буду говорить подробно, чем занимается Счетная палата, но само наше название говорит о том, что мы очень любим цифры. Поэтому я хочу привести очень конкретные цифры по приватизации, исходя из той темы, которая была заявлена в панельной дискуссии.

Итак, приватизация 2014—2016 года. У нас осталось всего полгода до окончания реализации прогнозного плана. В прогнозный план было включено 977 акционерных обществ, за два года продано 210. ФГУП было включено 491, преобразовано 35, принято решение по 65.

Мы с вами прекрасно представляем, что реализация прогнозного плана осуществляется в два этапа: первый — акционирование предприятия, второй — продажа пакета акций. Но сейчас еще добавилась такая опция, как приватизация имущества казны. Что касается имущества казны, то там порядка полутора тысяч объектов, из которых за два года продано 50.

Зачем я привожу сегодня эти цифры? Приватизация для государства — это не только выход на конкурентный сектор экономики, это необходимый шаг. Мы не можем вернуться обратно в Советский Союз — я сегодня специально перечитывала Концепцию управления госимуществом 1999 года, там было 13 тысяч государственных предприятий. Мы ушли далеко вперед. Господин Спекторов напомнил нам, что именно в 2016 году исполняется 25 лет с момента создания Комитета по управлению госимуществом, и 25 лет со дня принятия первого закона «О приватизации государственной собственности в России».

Я говорю об этом потому, что приватизация — это целый спектр вопросов. Мы ведь ожидаем от нее дальнейшего развития обществ, получения дивидендов. Но что выходит на практике? Я опять-таки приведу несколько цифр.

За 2012—2014 годы, то есть за три года мы передали инвестиции от государства взносами в уставной капитал уже акционированных компаний в объеме 607 миллиардов рублей. Эта сумма примерно сопоставима с дивидендами, которые мы получили от управления этими госкомпаниями. То есть, по сути, уважаемые коллеги, мы могли бы вообще ничего не делать, а финансовый результат для нашего государства был бы тот же



самый. В 2015 году мы продали предприятий на 7,2 миллиарда рублей. Ни одного крупнейшего пакета акций в 2015 году не было реализовано.

Когда я готовилась, понимая, что у меня будет совсем мало времени для комментария, я почему-то вспомнила произведение, которое, наверное, многие из вас читали — «Сто лет одиночества» Габриэля Гарсиа Маркеса. Почему? Потому что «Википедия» определяет жанр этого романа как магический реализм. Слово «приватизация» для Российской Федерации, наверное, имеет какой-то магический смысл. Я неспроста вернулась на 25 лет назад и неспроста озвучила сегодняшние цифры.

Что мы видим в прогнозном плане приватизации 2017—2019 года, который нам представило Росимущество на сегодняшний день? У нас на 1 января в реестре федерального имущества по акционерным обществам — 1700 объектов, пакетов акций. В прогнозный план мы включили всего 512. Про 356 акционерных обществ в прогнозном плане и в пояснительной записке нет вообще ни слова. Примерно та же самая ситуация с ГУПами: у нас их 1247, мы включили туда только 655 предприятий, про 218 предприятий ничего нет.

Почему я об этом говорю? Мы все время утверждаем, что ФГУП — это атавизм. Но в ряде случаев в силу сегодняшнего законодательства мы пока не можем от них отказаться, в то время как по программе управления госимуществом у нас в 2018 году, то есть всего через два года должно быть ноль федеральных предприятий.

Вернемся к Гарсиа Маркесу, если сохранятся нынешние темпы приватизации, то есть в среднем 60 предприятий в год, то для акционирования тех предприятий, которые на сегодняшний день у нас есть в реестре федерального имущества, нам нужно 20 лет. Для того чтобы последовательно потом приватизировать пакеты этих акций, нам нужно более 20 лет. Для того чтобы приватизировать полторы тысячи объектов казны с темпами 50 объектов в год нам нужно 30 лет. А Росимущество нам

говорит, что таких объектов мы в ближайшее время поставим в прогнозные планы более трех тысяч. Это значит — 60 лет. Коллеги, если мы не поменяем подходы к приватизации и ее темпы, я, при всем уважении к присутствующим, боюсь, что все, кто принимает непосредственные решения о приватизации, станут соавторами другой книги — «Сто лет российской приватизации. Трагическая реальность».

Я бы очень хотела, чтобы этого не произошло. И поэтому, несмотря на то, что мы по своей природе такая организация, которая подливает ложку дегтя в бочку меда, я хотела бы, чтобы сегодняшнее руководство Росимущества и Минэкономразвития не только заявляло красивую тему «Эффективное управление государственным имуществом или новая приватизация?», а действительно сделало рывок и сделало новую приватизацию. На сегодняшний день никаких кардинальных изменений законодательства в этой области мы не видим. Большое спасибо.

**В. Герасимов:**

Большое спасибо. Я вижу, Дмитрий хочет прокомментировать.

**Д. Пристансков:**

У нас с Натальей Александровной часто происходят системные дискуссии. Но, если выбирать: «Сто лет одиночества» или 20 лет активной коллективной работы, я выбрал бы последнее.

Действительно так получилось, что федеральные, вообще государственные унитарные предприятия — это анахронизм советского права. К 2018 году в рамках программы по управлению государственным имуществом мы должны избавиться от этой организационно-правовой формы путем ее преобразования либо в федеральные казенные предприятия, либо в федеральные государственные бюджетные учреждения, либо в акционерные общества. Те предприятия, которые не могут быть

преобразованы в эти оргформы, если они не ведут финансово-хозяйственной деятельности, подлежат ликвидации.

Но это не означает, что федеральные предприятия, которые существуют в своей нынешней форме, должны обходить законы. Для них есть достаточно жесткое и четкое регулирование в сфере законодательства.

Поясню. Когда мы говорим о преобразовании предприятий в акционерные общества, это не значит, что мы решили проблему эффективного управления. Тут мы будем бороться с агентской проблемой, о которой говорил Михаил Шамолин. А как с ней бороться? Только путем внедрения каких-то лучших корпоративных практик. Поэтому после преобразования и ФГУП «Почта России», и «Гознак» в акционерные общества мы уже обсуждаем вопрос о формировании программы развития на среднесрочную и долгосрочную перспективу. Это внедрение кодекса корпоративного управления лучших мировых практик. Это нужно делать не просто путем внедрения и утверждения на советах директоров, а в привязке к коэффициентам, к KPI менеджмента, устанавливая конкретные обязательства менеджмента, определяя их в условиях трудового соглашения. И когда мы завяжем эту систему в единое целое, когда каждый будет понимать меру и зону своей ответственности, тогда все получится.

#### **Д. Страшнов:**

Знаете, у нас такой парадокс. Мы второй год перестали получать дотации от государства, и третий год показываем прибыль — впервые за много-много лет истории «Почты России». И сложилась такая странная ситуация, когда нас спрашивают: «Зачем вы акционируетесь, ребята, вы и так успешная компания? Менеджмент классный, менеджмент работает, все нормально».

Но давайте избавимся от иллюзий. Нельзя бежать на Олимпийских играх дистанцию 100 метров с мешком на ногах. Еще сколько-то мы так

пробежим, но, если эти хорошие инициативы, о которых вы говорите, не будут своевременно введены, мы просто упадем. Большая просьба этот процесс как-то ускорить, потому что на кону глобальные экономические, геополитические интересы.

Да, это — большой бизнес. Да, мы не можем себе позволить держать такую большую компанию с таким большим потенциалом в состоянии анахронизма. Спасибо.

**В. Герасимов:**

У нас осталось время на один вопрос. Пожалуйста.

**Э. Крамер:**

Здравствуйте! Эндрю Крамер из газеты The New York Times. У меня вопрос к Дмитрию Пристанскову и Михаилу Шамолину из АФК «Система». Я бы хотел уточнить: как Вы планируете убеждать инвесторов, что имущество, которое сейчас приватизируется, не будет возвращено обратно? Ведь есть пара примеров, «Роснефть» и «Башнефть», которые приватизируются сейчас, хотя когда-то уже приватизировались. Чем отличается сегодняшняя приватизация от той, которая случилась раньше? И что бы Вы сказали инвестору по этому поводу? Спасибо.

**Д. Пристансков:**

Есть много примеров, когда актив переходит из собственности в собственность, потом возвращается. Причем примеры эти — из мировой практики. Причина заключается, видимо, в том, что на тот момент, 25 лет назад, не были четко определены критерии для инвестора.

Мы сейчас как раз над этим и работаем. Правильно коллега говорит: что такое условия приватизации? Кого мы хотим привлечь? Говоря простыми словами, инвестор не должен иметь задолженности перед бюджетами

разных уровней, у него должна быть достаточно четкая система выстроенного и налаженного комплаенса, он не должен быть замешан в коррупционных и иных правонарушениях на протяжении его финансово-хозяйственной деятельности, у него должен быть стратегический взгляд и программа развития, у него должны быть оптимальные собственные ресурсы, у него должна быть платформа, на которой он планирует развивать актив, приобретаемый у государства. И это — минимум! Вот когда все это и многое другое сложится в некий пазл, тогда он сможет успешно управлять активом.

А те случаи, о которых вы упомянули, — видимо, помимо незаконной приватизации или приватизации, совершенной с нарушением закона, — не попадали под современную концепцию, которую мы пытаемся выстроить на долгосрочный период.

#### **А. Степаненко:**

Если можно, я бы добавил. На самом деле, подобные риски возврата сделок по вторичному рынку многократно выше. Просто они не столь публичны.

Ситуации, когда ты приобрел государственное имущество, а потом у тебя его забрали и оно повторно выставляется на аукцион, в Российской Федерации крайне редки. Гораздо чаще складывается ситуация, когда ты купил объект у частного собственника, а потом эта сделка оспаривается, потому что нарушения были еще по пути к титулу продавца. Просто эти сделки менее публичны, о них не говорят.

А такие случаи бывают и за пределами Российской Федерации, и в этом нет ничего страшного. Это рыночные взаимоотношения. И покупатель, и инвестор всегда оценивают свои риски, приобретая объект у государства, заключая сделку с имуществом госкорпораций, покупая имущество частного собственника, и даже приобретая коммунальную квартиру в Санкт-

Петербурге, где 10 лет назад была выселена некая бабушка. Эти риски тоже всегда есть, они разные, и инвесторы всегда их оценивают.

**В. Герасимов:**

Большое спасибо. К сожалению, время подошло к концу, я вынужден подвести итог нашей дискуссии. От себя хотел бы пожелать успеха Росимуществу в реализации программы приватизации. Я думаю, всем нам нужна успешная приватизация, хотя эту задачу и сравнивали сегодня с магической. Пусть магия наконец исчезнет из этого слова, чтобы приватизация стала просто экономической функцией, а не загадкой, которую невозможно разрешить. Спасибо за внимание, и большое спасибо участникам панели.