

КАК УПРАВЛЯТЬ АКТИВАМИ МУНИЦИПАЛИТЕТА?

Государство – самый крупный, но далеко не самый эффективный собственник России. Доля расходов государственных учреждений в ВВП Российской Федерации составила 16,3%.² Не секрет, что превосходство эффективности (и, как следствие, конкурентоспособности) государственных предприятий над частными – скорее редкое исключение, чем правило. Не будем углубляться в анализ причин данной ситуации – этой теме посвящено множество публикаций и монографий. Причина, высказанная автором такова – отсутствие стратегии управления многоотраслевым портфелем предприятий. Либо, в случае если стратегия сформулирована собственником, – отсутствие механизмов контроля реализации стратегических целей.

Как понять – эффективно ли работает предприятие или нет? И что, собственно, иметь в виду под «эффективностью»: рентабельность собственного капитала, объем чистой прибыли, количество клиентов на одного сотрудника? В данной статье мы исходим из предпосылки, что модель бизнеса (проще говоря – набор показателей, на основании которых собственник принимает решение об эффективности того или иного актива) должна включать в себя показатели четырех составляющих деятельности любой коммерческой организации:

- финансовые показатели;
- показатели сбыта и работы с потребителями;
- показатели внутренних бизнес-процессов;
- показатели, относящиеся к компетенциям и социального развития персонала.

Сразу оговоримся: данный алгоритм разрабатывался для управления портфелем активов муниципалитета. Под активами имеются в виду компании, доля которых принадлежит городскому образованию. Следует упомянуть, что процесс приватизации в нашей стране далек от завершения и количество акционерных обществ в полной или частичной собственности муниципалитетов имеет тенденцию к увеличению. После акционирования государственной собственности, в частности ГУПов, МУПов и ФГУПов, государство неизбежно сталкивается с проблемой защиты своих прав как акционера. Притом это происходит и тогда, когда государство превращается в миноритарного акционера, и тогда, когда сохраняет за собой контрольную или полную долю в акционерном капитале. В последнем случае возникает необходимость контроля менеджмента организации.

Назначение концепции стратегического управления активами муниципалитета

В настоящее время большинство крупных муниципалитетов Российской Федерации являются акционерами либо долевыми собственниками коммерческих предприятий. Например, Москва имеет в собственности контрольные пакеты акций 72 акционерных обществ и полностью контролирует 43 АО.³ Кроме того,

предстоящая реформа Комплекса городского хозяйства предполагает создание ряда акционерных обществ, акции которых будут находиться в собственности города.

Таблица 1

Структура акционерного капитала Москвы

Доля города	Количество предприятий
100% голосующих акций	43
менее 100%, но не менее 75% голосующих акций	23
более 50%, но менее 75% голосующих акций – 49	49
менее 50% голосующих акций	365
специальное право («золотая акция»)	101

Концепции управления собственностью, описывающие стратегические цели управления в том или ином виде присутствуют практически у всех акционеров в лице муниципалитетов и субъектов Федерации. Тем не менее, анализ данных документов, находящихся в открытом доступе показывает, что Концепции описывают лишь общие подходы и требования собственника к «качеству», «эффективности» управления активами, не предлагая механизм контроля целей и задач управления.⁴

В виде концепции мы предлагаем порядок и последовательность внедрения системы принятия решений по управлению активами, находящимися в собственности Муниципалитета в виде некоего алгоритма.

Итог реализации описываемого алгоритма – внедрение систе-

Стандартов корпоративного поведения города Москвы как акционера».

⁴ См. например: Концепция управления государственным имуществом и приватизации в Ростовской области (<http://www.donland.ru/content/info.asp?partId=7&infold=2171&topicInfold=2171>)

¹ Журавлев О., консультант по стратегическому планированию ЗАО «Центр инвестиционных проектов и программ».

² Источник: «Российская экономика в 2005 году: тенденции и перспективы», Институт экономики переходного периода, март 2006. Здесь было бы целесообразно раскрыть, какой процент добавочной стоимости создается предприятиями, принадлежащими государству (во всех формах собственности) – однако такая статистика не ведется. Тем не менее, с учетом владения крупнейшими предприятиями Федерации этот процент не ниже. См., например, <http://www.liberal.ru/sitan.asp?Num=270>

³ Проект постановления Правительства Москвы «Об итогах деятельности хозяйственных обществ с долей города Москвы и утверждении