

# **Концепция по управлению федеральным имуществом на период до 2018 г.**

20 ноября 2012 г.

# Управление федеральным имуществом: МИССИЯ, ПРОБЛЕМЫ и ПУТИ РЕШЕНИЯ

## МИССИЯ 100x100

**100% активов,  
вовлеченных в  
хозяйственный  
оборот, со 100%  
эффективности**

**(1) Государство =  
эффективное управление  
федеральным  
имуществом:**

- «ничего лишнего» с точки зрения функций;
- оставшееся имущество эффективно используется

**(2) Государство =  
добросовестный  
собственник (по  
отношению к другим  
участникам):**

- владение заменяется регулированием

## ПРОБЛЕМЫ

**1 Обременение  
избыточными  
активами**

**2 Неэффективная  
управленческая  
вертикаль**

**3 Неэффективные  
взаимоотношения  
с другими  
участниками**

## РАЗВИТИЕ ПРАВОВЫХ УСЛОВИЙ

- Нормативное закрепление моделей управления госкомпаниями: принятия управленческих решений на основе принципов открытости и согласованности решений
- Создание условий для внедрения передового опыта корпоративного управления: привлечение профессиональных директоров, внедрение программ стратегического планирования деятельности, использование современных методов управления и представления отчетности использованием ИТ;
- Законодательное расширение условий для реструктуризации ФГУП и ФГУ: возможность преобразования ФГУП в ОАО, ООО, АНО, усиления контроля за их деятельностью, расширение типов ФГУ: ФАУ, ФБУ, ФКУ;
- Законодательное определение условий вовлечения в коммерческий оборот объектов недвижимости: обязательность независимой оценки, проведения торгов и размещения информации на едином портале;
- Формирование новой модели приватизации: расширение информационного сопровождения, переход на среднесрочное планирование, определение начальной цены на основе независимой оценки, установление правил проведения электронных торгов, возможность проведения с привлечением инвестиционных консультантов и негосударственных продавцов отдельных сделок по продаже акций ведущих госкомпаний в целях создания условий для привлечения инвестиций, стимулирования развития фондового рынка, модернизации и технологического развития экономики

# Управление федеральным имуществом: ЦЕЛИ, ПРОБЛЕМЫ и ПУТИ РЕШЕНИЯ

## ЦЕЛИ

- 1 Однозначное определение и формирование исчерпывающего состава федерального имущества необходимого для выполнения государственных функций органами власти Российской Федерации
- 2 Создание эффективной системы управления федеральным имуществом, обеспечивающей в соответствии с функциями органов власти Российской Федерации механизмы оценки востребованности и необходимости объектов управления, а также регламенты их включения и исключения из контура управления
- 3 Эффективное отчуждение федерального имущества, востребованного в коммерческом обороте
- 4 Создание эффективной системы учета и контроля федерального имущества

## Достижение указанных целей позволит обеспечить:

- **Оптимизацию состава и структуры федерального имущества** (с точки зрения осуществления задач и интересов Российской Федерации как публично-правового образования);
- **Повышение эффективности управления федеральным имуществом**, включая развитие конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности компаний с государственным участием с определением долго- и краткосрочных целей и задач управления;
- **Ограничение «разрастания» государственного сектора экономики**, в том числе путем установления и соблюдения системы адекватных запретов и ограничений, замещения прямого участия государства в экономике мерами отраслевого и иного регулирования, а также соблюдения принципов планомерности, устойчивости и гарантий долгосрочности реализации заявленных целей и задач.

## НАПРАВЛЕНИЯ

Определение целевой функции (сохраняем / отчуждаем)

Управление отчуждением

Управление развитием

Управление рисками

Учет и мониторинг

# Управление федеральным имуществом: БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ

Принципы являются приоритетными для всех субъектов управления федеральным имуществом

## ОПРЕДЕЛЕННОСТЬ ЦЕЛЕВОЙ ФУНКЦИИ

необходимость определения целевой функции по всем объектам и путей достижения («дорожная карта») исходя из стратегии развития отрасли (**принцип «объясняй или продавай»**)

## ПРОЗРАЧНОСТЬ

(1) **единство**: единая методология учета и управления (регламенты, модельные решения), единая система учета сведений об имуществе,  
(2) **доступность** информации об объектах управления и показателях достижения целей и задач;  
(3) **непрерывность** управления, учета и контроля;  
(4) **комплексность мер регулирования**: замещение прямого участия государства мерами отраслевого регулирования

## БАЛАНС ИНТЕРЕСОВ

баланс социальной ответственности и экономической эффективности (**отказ от «продаж любой ценой»**), а также сочетание кратко- и долгосрочных целей и задач

## НЕПРЕРЫВНОСТЬ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КОНТРОЛЯ

непрерывный контроль за достижением установленных целей и задач, показателей их достижения, а также соблюдением принципов и механизмов управления

## ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД

определение плана достижения целей по принципам проектного управления: планируемый результат, проектные команды, критерии успеха, ресурсы, инструменты, мотивация на достижение успеха

## ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

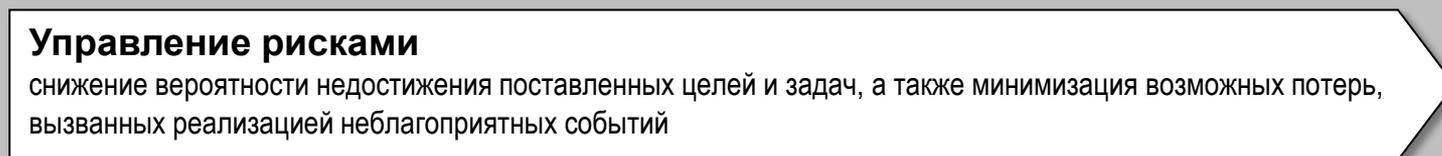
всех участников процесса за результат и установленные показатели деятельности, ответственность ФОИВ+Росимущество

# Управление федеральным имуществом: ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ

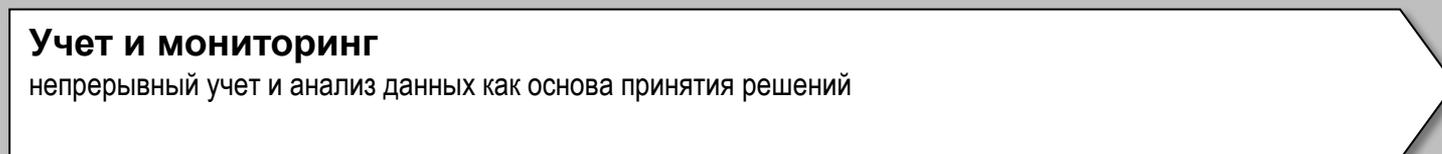
## УПРАВЛЕНИЕ



## КОНТРОЛЬ



## ПОДДЕРЖКА



# Определение целевой функции: ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

## 1 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ активов, находящихся в собственности государства

достижение стратегических целей компаниями с государственным участием, а также эффективное управление объектами недвижимого имущества, включая земельные участки, находящимися в федеральной собственности

### ПОЭТАПНЫЙ ПЕРЕХОД

## 2 РАЗГОСУДАРСТВЛЕНИЕ, вовлечение активов в коммерческий оборот, привлечение инвестиций

привлечение инвестиций в технологическое развитие и модернизацию активов и создание новых рабочих мест, вовлечение не «работающего» на экономику имущества в хозяйственный оборот

Сохранять или не сохранять в госсобственности – целевая функция, которая должна быть присвоена КАЖДОМУ активу и отражена в единой системе учета и управления имуществом

### ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

- Презумпция разгосударствления объектов федерального имущества,
- Сохранение в федеральной собственности только тех объектов, которые нормативно определены Правительством как необходимые для достижения задач и стратегических интересов Российской Федерации, выполнения функций органами государственной власти Российской Федерации (принцип «Продавай или объясняй»)

### ОТРАСЛЕВОЙ АСПЕКТ

- Имущественная политика государства должна следовать за отраслевой;
- Определение в отраслевой стратегии поэтапной замены контроля и управления развитием отрасли через государственное имущества мерами отраслевого регулирования;
- Определение в отраслевой стратегии, либо ином документе, утвержденном Правительством, подлежащих сохранению в федеральной собственности объектов федерального имущества с указанием задач и стратегических интересов Российской Федерации, функций органов государственной власти Российской Федерации, осуществление которых они обеспечивают

### РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

- имущественная политика государства должна быть единой на всех уровнях публичной собственности, включая собственность субъектов РФ и муниципальных образований
- при определении цели для каждого объекта должны учитываться не только стратегии развития отраслей, но и стратегии развития регионов (территорий)

# Определение целевой функции: ПРОБЛЕМЫ и МЕРЫ

## Определение целевой функции

### БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ:

Ответственность, Определенность, Проектный подход, Прозрачность, Баланс

### ПРОБЛЕМЫ

- Отсутствие однозначно определенных целей управления федеральным имуществом;
- Несоответствие кратко- и долгосрочных целей управления объектами целям государства в отношении соответствующих активов;
- Пересмотр планов приватизации после их утверждения

### ОСНОВНЫЕ МЕРЫ

- а) Сопоставление объектов управления с задачами и интересами Российской Федерации, полномочиями ФОИВ** путем:
- анализа всех ФГУП, ОАО, ФГУ и подготовки предложений об их реструктуризации либо сохранению в федеральной собственности;
  - анализа, категоризации и типизации **имущества казны** Российской Федерации, определении стратегии выхода для каждой категории;
  - **утверждения единых перечней подлежащих сохранению** в федеральной собственности **федеральных организаций**, в отношении которых определены целевые функции стратегического развития;
  - **выявления непрофильных активов** и разработки программ по их реализации;
- б) Формирование действенной системы управления:** достижение целевых функций путем реализации «дорожных карт», включая:
- утверждение методологии определения целевых функций управления, а также формирования «дорожных карт» по достижению целевых функций управления сохраняемыми организациями;
  - определение «дорожных карт» в отношении подлежащих сохранению в федеральной собственности организаций;
- в) Формирование действенной системы определения структурного состава («бизнес, а не здание») и последовательности разгосударствления,** путем:
- утверждения методологии формирования «дорожных карт» в отношении объектов, подлежащих разгосударствлению;
  - определения для каждого объекта способов его вовлечения в коммерческий оборот с учетом: структуры объекта, спроса и потребностей инвесторов, состояния рынков, регуляторной среды, а также, при необходимости, проведения мероприятий по повышению капитализации и инвестиционной привлекательности,
  - создания механизма формирования прогнозных планов приватизации с учетом «дорожных карт» разгосударствления, усиления общественного контроля и предоставления МЭР/Росимуществу полномочий по планированию приватизации малоценных объектов\*

\* Под малоценными объектами понимаются (объекты, стоимость которых по результатам независимой оценки ниже границы, определенной прогнозным планом (программой) приватизации федерального имущества)

# Определение целевой функции: КЛЮЧЕВЫЕ ВЕХИ

## Определение целевой функции

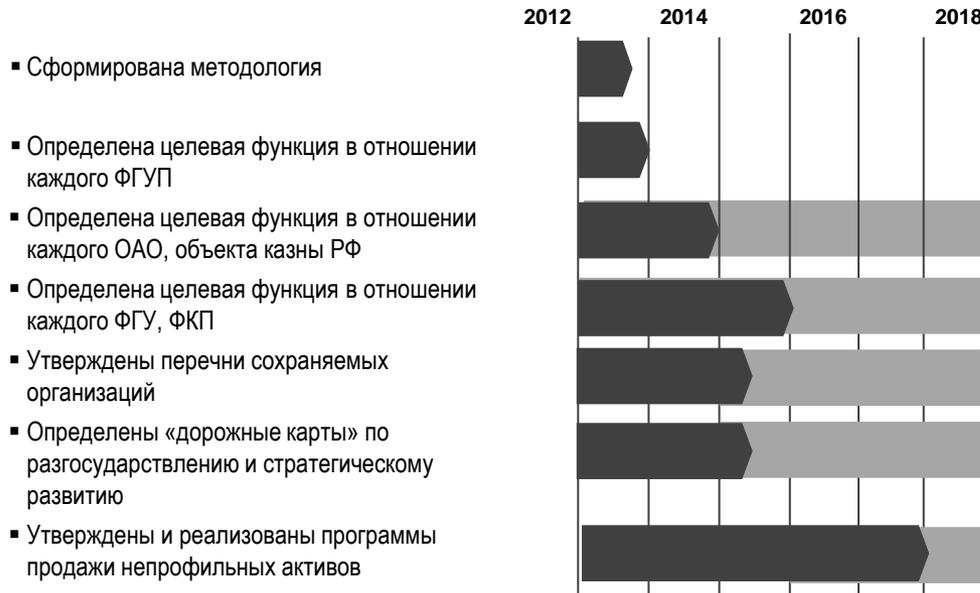
### СРЕДНЕСРОЧНЫЕ ВЕХИ (до 2015)

- Сформирована методология определения целевых функций управления объектами, утверждения «дорожных карт»;
- Определена целевая функция в отношении каждого ФГУП, ОАО, имущества казны Российской Федерации;
- Утверждены перечни подлежащих сохранению в федеральной ОАО;
- Определены «дорожные карты» по вовлечению в оборот акций (долей) хозяйственных обществ, реструктуризации ФГУП и минимизации казны

### ДОЛГОСРОЧНЫЕ ВЕХИ (до 2018 года)

- Определена целевой функции в отношении каждого ФГУ и ФКП;
- Утверждены перечни подлежащих сохранению в федеральной собственности ФГУ и ФКП;
- Определены «дорожные карты» стратегического развития сохраняемых в федеральной собственности ОАО, ФГУ, ФКП;
- Разработаны программы отчуждения непрофильных активов всеми сохраняемыми в федеральной собственности организациями;
- Сформированы механизмы планирования приватизации федерального имущества

## ПЛАН ГРАФИК



## КПЭ

| Показатель   | План 2015 | Цель 2018 |
|--|-----------|-----------|
| Доля объектов управления с целевой функцией (ФГУП)         | 100%      | -         |
| Доля объектов управления с целевой функцией (ФГУ)          | 30%       | 100%      |
| Доля объектов управления с целевой функцией (Казна)        | 100%      | 100%      |
| Доля объектов управления с целевой функцией (хоз.общества) | 100%      | 100%      |

ЛЕГЕНДА: = 1 этап = постоянный процесс

# Управление отчуждением: ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ (2)

## Поэтапное сокращение количества ФГУП, оптимизация состава федеральных организаций

### Ранее:

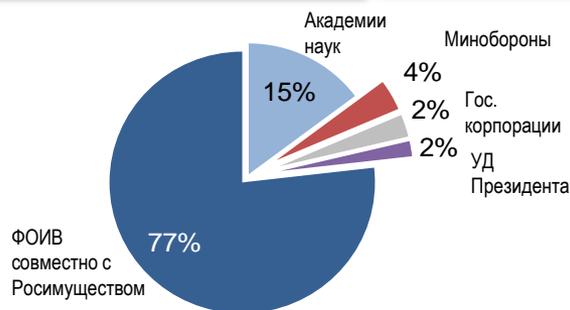
- Преобразование ФГУП только в ОАО, ФГУ;
- ФГУ только в форме бюджетных учреждений

### Изменение правовых условий:

- возможность преобразования ФГУП в ООО, АНО;
- упрощение порядка приватизации ФГУП в случае формирования холдингов;
- усиление координации ФГУП со стороны ФОИВ и внедрение современных методов управления;
  - возможность создания ФГУ в форме ФАУ, ФКУ, ФБУ

### Предлагается:

- Сформировать и реализовать «дорожные карты» реструктуризации ФГУП, в том числе по преобразованию в хозяйственные общества;
- Ввести нормативные **ограничения на создание новых ФГУП**, установить переходный период для завершения преобразования ФГУП;
- **Отменить утратившие актуальность ограничения** на приватизацию, заменив, при необходимости, ограничениями прав владения;
- **Упростить государственную регистрацию вещных прав** путем выравнивания размера госпошлины и сокращения перечня документов;
- Предоставить **право собственнику изымать имущество** в случае неэффективного использования;
- **Усилить взаимодействие ФОИВ** при проведении процедур ликвидации и банкротства ФГУП;
- **Привлечь управляющие компании** к осуществлению функций исполнительного органа, в том числе для реструктуризации;
- **Оптимизировать состав ФГУ** и их имущественный комплекс



Распределение ФГУП по осуществлению прав собственника



Предложения ФОИВ по оптимизации ФГУП

Согласно реестру федерального имущества учтено 1927 ФГУП

# Управление отчуждением: ПРОБЛЕМЫ и МЕРЫ (2)

Управление  
отчуждением

Сокращение  
количества ФГУП,  
оптимизация состава  
федеральных  
организаций

## БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ:

Ответственность, Определенность, Проектный подход, Прозрачность, Баланс

### ПРОБЛЕМЫ

- Неэффективность системы управления ФГУП,
- Отсутствие гибкости в принятии решений в рамках текущей хозяйственной деятельности ФГУП;
- Затруднено привлечение средств, в т.ч. заемных, для финансирования инвестиций;
- Отсутствие финансирования для реструктуризации ФГУП

### ОСНОВНЫЕ МЕРЫ

- **Преобразование, ликвидация** и ограничение на создание новых предприятий, в т.ч.:
  - ✓ **преобразование в хозяйственные общества** предприятий, действующих в конкурентных секторах экономики;
  - ✓ **преобразование в государственные учреждения либо казенные предприятия** предприятий, обеспечивающих выполнение государственных функций;
  - ✓ **ликвидация предприятий**, не ведущих финансово-хозяйственную деятельность и не обладающих какими-либо значимыми активами;
  - ✓ установление законодательного **запрета на создание новых** унитарных предприятий (за исключением случаев реорганизации);
- **Изменение законодательства** в целях ускорения преобразования унитарных предприятий, в том числе:
  - ✓ **пересмотр устаревших ограничений на приватизацию** государственного имущества, в том числе путем их отмены, кодификации в законодательство о приватизации, либо замены возможностью установления обременений (ограничений) прав владения соответствующим имуществом при его переходе в собственность создаваемых хозяйственных обществ;
  - ✓ **упрощение государственной регистрации прав** на принадлежащие предприятиям объекты недвижимого имущества (основание для регистрации – документы технической инвентаризации + выписка из реестра федерального имущества),
  - ✓ **выравнивание размера государственной пошлины** за регистрацию вещных прав на гос.имущество с размером гос.пошлины за регистрацию права собственности РФ;
  - ✓ **законодательная унификация процедур вовлечения в оборот объектов недвижимости**, переданных на вещном праве ФГУП, в первую очередь, с использованием электронных торгов;
  - ✓ усиление координации взаимодействия уполномоченных ФОИВ в целях защиты интересов государства при проведении **процедур банкротства** ФГУП;
  - ✓ **совершенствование порядка проведения ликвидационных процедур** в отношении ФГУП, не ведущих финансово-хозяйственную деятельность
  - ✓ законодательная возможность **изъятия имущества** из хозяйственного ведения ФГУП в одностороннем порядке
  - ✓ законодательная возможность **прекращения права пользования ФГУП земельным участком** в одностороннем порядке (право аренды и право постоянного бессрочного пользования)
- **Пилотный проект** – закрепление за Росимуществом 1000 унитарных предприятий, не включенных в перечни унитарных предприятий, подведомственных ФОИВ, в целях их преобразования и ликвидации

# Управление отчуждением: КЛЮЧЕВЫЕ ВЕХИ

Сокращение количества ФГУП, оптимизация состава федеральных организаций

## СРЕДНЕСРОЧНЫЕ ВЕХИ (до 2015)

- Утверждены «дорожные карты» по реструктуризации ФГУП;
- Программа приватизации на 2011-2013 гг. дополнена порядка 170 ФГУП;
- В Программу приватизации 2014-2016 гг. включены оставшиеся ФГУП, за искл. запрещенных к приватизации;
- Сокращен перечень стратегических ФГУП;
- Отменены утратившие актуальность ограничения на приватизацию;
- Внесены изменения в законодательство, направленные на ускорение преобразования ФГУП;
- Реализован пилотный проект по реструктуризации 1000 ФГУП;
- Запущена оптимизация состава ФГУ и ФКП

## ДОЛГОСРОЧНЫЕ ВЕХИ (до 2018 года)

- В хозяйственные общества преобразованы все ФГУП, действующие в конкурентных секторах экономики;
- Ликвидированы все предприятия, не ведущие финансово-хозяйственную деятельность;
- Преобразованы в государственные учреждения или казенные все ФГУП, обеспечивающие выполнение государственных функций;
- Оптимизирован состав и имущественный комплекс ФГУ и ФКП;
- Сформирована действенная система управления имуществом ФГУ и ФКП

## ПЛАН ГРАФИК



## КПЭ

| Показатель  | План 2015 | Цель 2018 |
|---|-----------|-----------|
| Доля объектов управления с целевой функцией ФГУП                | 100%      | -         |
| Количество ФГУП в % к 2012 году                                 | 90%       | 0%        |
| Количество ФГУП, включенных в реструктуризацию, в % к 2012 году | 50%       | -         |

ЛЕГЕНДА: = 1 этап = постоянный процесс

# Управление отчуждением: ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ (2.2)

Повышение эффективности подготовки и продажи крупных инвестиционно-привлекательных объектов (Топ 30)

## БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ:

Ответственность, Определенность, Проектный подход, Прозрачность, Баланс

### ПРОБЛЕМЫ

- Ограниченность инструментария, в том числе ограничения применимости иностранного права;
- Ограниченность бюджетных инвестиций в развитие объектов;
- Низкое качество корпоративного управления по сравнению с международными компаниями-аналогами;
- Отсутствие мониторинга развития объекта после отчуждения из федеральной собственности;
- Негативный имидж приватизации крупных объектов;
- Отсутствие системы мотивации для руководства приватизируемых компаний, продавцов

### ОСНОВНЫЕ МЕРЫ

- а) **формирование механизмов разработки планов-графиков продажи** крупных инвестиционно –привлекательных объектов, подготовленных с учетом:
- предварительного анализа инвестиционных возможностей,
  - анализа факторов цены и спроса крупных активов,
  - изменения бизнес-модели, стратегии и качества корпоративного управления компании,
  - совершенствования мер тарифного, налогового и иного регулирования;
- б) **определение и реализация «дорожных карт»** подготовки и продажи акций крупных инвестиционно- привлекательных компаний;
- в) **привлечение** стратегических, юридических и финансовых **консультантов** к подготовке и продаже крупных активов, а также к разработке документации по различным структурам сделок;
- г) **Создание системы мотивации** для ключевых участников приватизации со стороны государства (госслужащие) и руководства приватизируемых компаний (политика, утвержденная советом директоров);
- д) **Улучшение публичного восприятия** приватизации (очевидные реальные улучшения + общественные и думские слушания, экспертные советы, освещение в СМИ ключевых этапов и итогов каждой сделки);
- е) **Внедрение «постприватизационного» мониторинга развития активов;**
- ж) **Обеспечение регулярного контроля и мониторинга реализации «дорожных карт»** по подготовке и продаже активов;
- з) **Совершенствование законодательства о подготовке и продаже активов:**
- повышения гибкости инструментов приватизации, включая конвертируемые (обмениваемые облигаций),
  - создания возможности отчуждения по итогам конкурентных переговоров;
  - расширения информационного сопровождения, в том числе в электронных СМИ;
  - создание возможности в обоснованных случаях применения иностранного права

# Управление отчуждением: КЛЮЧЕВЫЕ ВЕХИ по НАПРАВЛЕНИЯМ

Повышение эффективности подготовки и продажи крупных инвестиционно-привлекательных объектов (Топ 30)

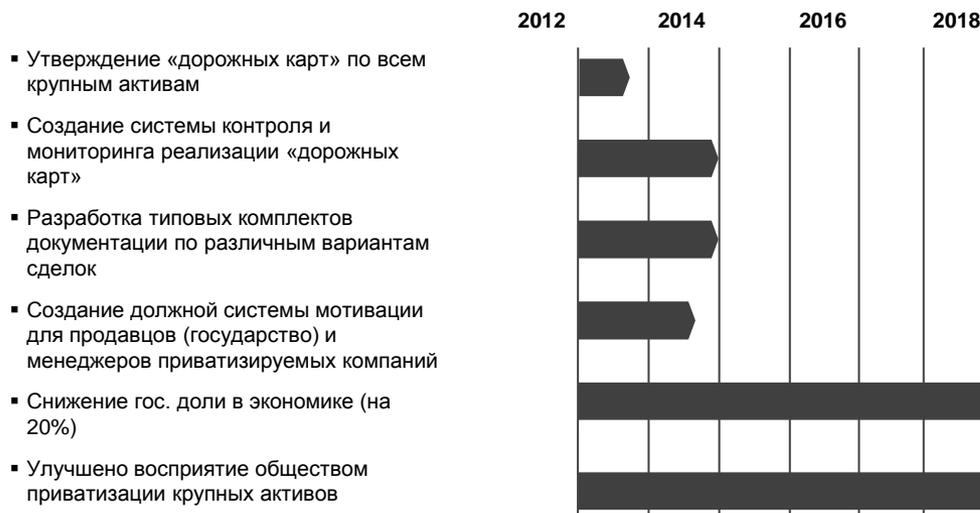
## СРЕДНСРОЧНЫЕ ВЕХИ (до 2015)

- Утверждены «дорожные карты» по всем крупным активам в Программе приватизации;
- Создана система контроля и мониторинга реализации «дорожных карт»;
- Запуск реализации «дорожных карт» по всем крупным активам;
- Реализован системный подход к координации всей Программы приватизации;
- Разработаны типовые комплекты документации по различным вариантам сделок;
- Создана система мотивации для продавцов (государство) и менеджеров приватизируемых компаний;

## ДОЛГОСРОЧНЫЕ ВЕХИ (до 2018 года)

- Запущена реализация «дорожных карт» по выходу на рынок всех крупнейших госкомпаний;
- Сформировать прогнозный план приватизации на 2017-2019 гг.;
- Доля госучастия в экономике снижена на 20%;
- Листинг для соответствующих критериям листинга крупных госкомпаний (с учетом ограничений по секретности);
- Удвоен размер акций в свободном обращении (free float) на российском биржевом рынке;
- Улучшено восприятие обществом приватизации крупных активов;
- Доля средств от приватизации в объеме от всех рыночных сделок > 30%

## ПЛАН ГРАФИК



## КПЭ

| Показатель  | План 2015 | Цель 2018 |
|---|-----------|-----------|
| Кол-во сделок   | 8         | > 40      |
| В т.ч. ЕСМ сделок   | 2         | > 20      |
| Доля средств от приватизации в объеме от всех рыночных сделок | > 30%     | > 30%     |

# Управление отчуждением: ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

## Трансформация целей приватизации:

### Ранее:

- приватизация = продажа;
- главное – доходы от продаж;
- продавать как можно быстрее

### Изменение внешних условий:

- рынок покупателя;
- дефицит инвестиций;
- социальная ответственность за результат

### Изменение правовых условий:

- расширение информационного сопровождения, переход на среднесрочное планирование,
- определение начальной цены на основе независимой оценки,
- установление правил проведения электронных торгов,
- проведение сделок с привлечением инвестиционных консультантов и негосударственных продавцов

### Предлагается:

- Переход от продажи объектов к продаже бизнес-единиц;
- Приватизация - инструмент привлечения инвестиций в развитие и модернизацию производства, создание новых рабочих мест;
- Приватизация - инструмент развития конкуренции и рынков путем сокращения доли государства в экономике, вовлечения имущества в хозяйственный оборот

## Новые алгоритмы приватизации:

### ПРОЦЕДУРЫ:

#### Определение целевой функции

### ОПИСАНИЕ:

- Сохранять или не сохранять в госсобственности – конечная целевая функция, которая должна быть присвоена КАЖДОМУ из активов и отражена в единой системе учета и управления

#### Анализ инвестиционных возможностей

- Анализ актива, обременений и возможностей докапитализации
- Анализ рынков и потребностей инвесторов
- Разработка «дорожной карты»

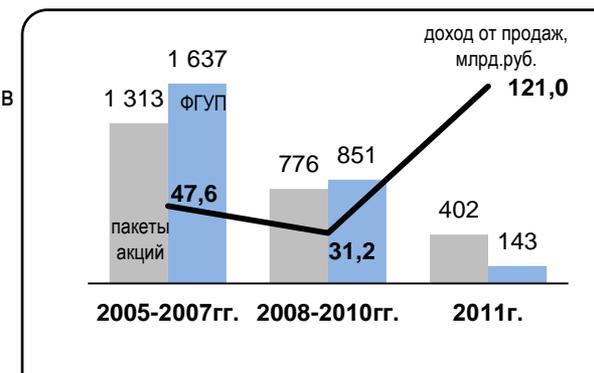
#### Докапитализация актива

- Функция времени, осуществляются мероприятия в соотв. с дорожной картой
- Снятие обременений
- Пакетирование активов в целях привлечения стратегического инвестора

#### Продажа

- После выполнения мероприятий «дорожной карты» актив продается

Показатели приватизации  
(количество и доход)



# Управление отчуждением: ПРОБЛЕМЫ и МЕРЫ (1)

Управление отчуждением

Переход от продажи отдельных объектов к продаже бизнес-единиц

Совершенствование мер вовлечения объектов в коммерческий оборот, в том числе путем нормативно-правового регулирования

## БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ:

Ответственность, Определенность, Проектный подход, Прозрачность, Баланс

### ПРОБЛЕМЫ

- Избыточность федерального имущества с точки зрения исполнения государственных функций;
- Двойственность и противоречивость положения государства как регулятора и акционера крупных компаний с государственным участием;
- Ограниченность бюджетных средств для инвестирования;
- Ограниченность вовлечения объектов в коммерческий оборот

- Процедурные и законодательные ограничения;
- Ограниченность доступности для участия в продаже и получении информации;
- Отсутствие мониторинга и действенного контроля за управлением объектами после отчуждения из государственной собственности

### ОСНОВНЫЕ МЕРЫ

- а) **Проведение предварительного анализа активов** (due diligence, анализ обременений, регистрации прав, обоснованности кредиторской задолженности; анализ структуры акционеров), **рынков, инвестиционного спроса и потребностей инвесторов, возможностей «докапитализации»** активов);
- б) **Утверждение «дорожных карт» по повышению инвестиционной привлекательности объектов** путем проведения:
  - **операции с активом:** снятие обременений, возврат активов, повышение качества отчетности, регистрация прав на имущество и т.д.;
  - **операции с внешней средой:** оформление градостроительной документации на з/у, определение условий подключения к сетям и т.д.
  - **формирование пакетных предложений:** подготовка предложений инвесторам по финансированию приобретения актива (в т.ч. в формате MBO/LBO), лизинговому финансированию последующих инвестиций в актив необходимых дополнительных гарантиях (wraps & warranties), объединению при продаже с иными активами и т.д.
- в) **Реализация среднесрочных программ (планов) приватизации федерального имущества**

- а) **Реформирование системы продаж:**
  - внедрение практики проведения **электронных торгов;**
  - переход к активным **маркетинговым мероприятиям** (direct mail, реклама, участие в специализированных конференциях, расширение сети приема заявок, call-центр);
  - развитие единого пространства продаж ([www.torgi.gov.ru](http://www.torgi.gov.ru));
  - расширение информации о подлежащих продаже объектах с использованием ИТ;
  - привлечение **негосударственных продавцов и организаторов продаж;**
- б) **Совершенствование нормативно-правового регулирования** подготовки и продажи государственного имущества:
  - повышение гибкости инструментов продажи и создание новых методов продажи (длящиеся электронные аукционы),
  - развитие информационного сопровождения продажи: отказ от печатных форм при сохранении и развитии публикаций в сети Интернет;
  - упрощение процедур признания претендентов участниками продажи;
  - совершенствования контроля за планированием приватизации в части усиления общественного контроля, упрощения планирования приватизации малоценного имущества;
  - внедрение «постприватизационного» мониторинга развития объектов

# Управление отчуждением: КЛЮЧЕВЫЕ ВЕХИ

Переход от продажи отдельных объектов к продаже бизнес-единиц

Совершенствование мер вовлечения объектов в коммерческий оборот, в том числе путем нормативно-правового регулирования

## СРЕДНЕСРОЧНЫЕ ВЕХИ (до 2015)

- Сформирована методология проведения мероприятий по предварительному анализу активов, формированию «дорожных карт» по повышению инвестиционной привлекательности объектов;
- Внедрена система электронных торгов ;
- Запущена система активных маркетинговых мероприятий, включая direct mail, реклама, data room, disclosure, etc;
- Расширена практика привлечения негосударственных продавцов и организаторов продажи государственного имущества;
- Проведен пилот по формированию и реализации «дорожных карт» по повышению инвестиционной привлекательности объектов;
- Подготовлены изменения в законодательство по совершенствованию подготовки и продажи госимущества

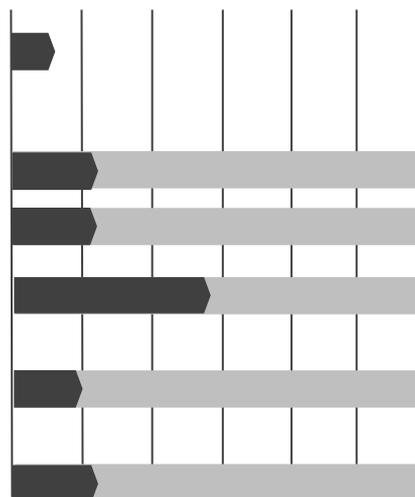
## ДОЛГОСРОЧНЫЕ ВЕХИ (до 2018 года)

- Реализованы «дорожные карты» по повышению инвестиционной привлекательности отчуждаемых объектов;
- Реформирована система продаж, в том числе расширено единое информационное пространство продаж, сформирована сеть негосударственных продавцов и организаторов продажи;
- Внедрены новации законодательства о подготовке и продаже государственного имущества, включая «постприватизационный» мониторинг развития объектов;
- Реализованы сформированные планы по приватизации объектов;
- Находящееся в федеральной собственности имущество соответствует задачам и стратегическим интересам Российской Федерации, функциям органов государственной власти Российской Федерации

## ПЛАН ГРАФИК

- Сформирована методология проведения мероприятий по предварительному анализу и повышению инвестиционной привлекательности объектов
- Запущена система маркетинговых мероприятий
- Внедрена система электронных торгов
- Реализованы «дорожные карты» повышения инвестиционной привлекательности объектов
- Реформирована система продаж, включая развитие единого информационного пространства продаж
- Внедрены новации законодательства о подготовке и проведении продаж

2012      2014      2016      2018



## КПЭ

| Показатель                   | План 2015 | Цель 2018 |
|------------------------------|-----------|-----------|
| Выполнение плана по доходам* | 100%      | 100%      |

\* Для обсуждения

ЛЕГЕНДА: = 1 этап    = постоянный процесс