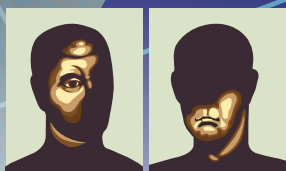


Алесь Алехнович

ПРИВАТИЗАЦИЯ ГОСПРЕДПРИЯТИЙ В СТРАНАХ ЦВЕ. РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ БЕЛАРУСИ



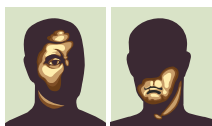
**BELARUS
BEEHIVE**



Исследование подготовлено в рамках проекта Belarus Beehive,
координатор исследовательской и экспертной части проекта
Институт «Палітычная сфера»

АЛЕСЬ АЛЕХНОВИЧ,
РУКОВОДИТЕЛЬ CASE BELARUS TEAM

ПРИВАТИЗАЦИЯ ГОСПРЕДПРИЯТИЙ В СТРАНАХ ЦВЕ. РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ БЕЛАРУСИ



Исследование подготовлено в рамках проекта Belarus Beehive, координатор исследовательской и экспертной части проекта – Институт «Палітычная сфера».

Исследовательские центры, участвующие в реализации исследовательской части проекта: Центр новых идей, Беларусский институт стратегических исследований, Центр европейской трансформации, Исследовательский центр BEROС, аналитический проект «Наше мнение», исследовательский центр CASE-Belarus, SYMPA, Belarusian security blog.

2022

СОДЕРЖАНИЕ

<u>Резюме</u>	<u>4</u>
<u>Введение</u>	<u>5</u>
<u>1. Почему Беларуси нужна приватизация</u>	<u>7</u>
<u>2. Какое состояние госпредприятий Беларуси без приватизации</u>	<u>13</u>
<u>3. Какие уроки дает приватизация госпредприятий в странах ЦВЕ</u>	<u>20</u>
<u>Заключение</u>	<u>29</u>
<u>Библиография</u>	<u>30</u>

РЕЗЮМЕ

Приватизация госпредприятий является одной из самых важных, самых сложных и самых противоречивых институциональных реформ. От ее успеха либо провала, возможно, будет зависеть успех либо провал экономической трансформации Беларуси в целом. К счастью, у нас есть огромное преимущество – возможность изучить историю приватизации в других странах за последние 30 лет и взять из нее лучшие практики. В Беларуси приватизация госпредприятий практически заморожена. В итоге спустя 30 лет после распада СССР роль госсектора в экономике Беларуси является самой большой из всех европейских стран. Госсектор формирует до 50% занятости и добавленной стоимости в экономике. В этой работе представлены ответы на вопросы, почему Беларуси нужна приватизация, каково состояние госпредприятий Беларуси и какие уроки дает приватизация госпредприятий в странах Центральной и Восточной Европы (ЦВЕ) для будущей приватизации в Беларуси.

ВВЕДЕНИЕ

Приватизация госпредприятий является одной из самых важных, самых сложных и самых противоречивых институциональных реформ. От ее успеха либо провала, возможно, будет зависеть успех либо провал экономической трансформации Беларуси в целом. К счастью, у нас есть огромное преимущество – возможность изучить историю приватизации в других странах за последние 30 лет и взять из нее лучшие практики.

Стоит отметить разницу между государственным сектором (более широкая категория) и сектором госпредприятий (входят в состав госсектора). Государственный сектор включает в себя государственные производственные предприятия и государственные организации, которые создают услуги, такие как государственное администрирование, здравоохранение, образование и оборона. Данная работа посвящена прежде всего госпредприятиям.

Лукашенко постоянно хвастается, что не разрешил провести приватизацию предприятий и сохранил промышленность и колхозы, оставшиеся Беларуси после распада СССР. После 28 лет управления страной можно дать оценку результатам такой экономической политики. Она провальная: международные организации и независимые аналитические центры считают неэффективные госпредприятия одной из главных причин медленного экономического роста (Bornukova & Alachnoviĭ, 2021), в связи с чем Беларусь является одной из самых бедных стран в Европе по ВВП на душу населения (IMF, 2022)¹.

¹ В 2021 г. среди 46 стран Европы Беларусь находилась на 38-м месте по ВВП на душу населения (\$7295) и на 37-м месте по ВВП на душу населения по паритету покупательной способности (\$21690). По первому показателю беднее были только Северная Македония, Босния и Герцеговина, Албания, Молдова, Косово, Грузия, Украина и Армения. По второму показателю к этому списку присоединялась Сербия, которая, впрочем, по прогнозам МВФ, должна обогнать Беларусь уже в 2022 г.

В Беларуси действительно заморожена приватизация госпредприятий. Для примера, за 9 месяцев 2021 г. стоимость госпакетов акций, которые были проданы зарубежным инвесторам, составила всего 194 тыс. долл. (Banki24.by, 2021). К слову, последняя действительно крупная приватизационная сделка была совершена в 2011 г., когда власти Беларуси продали Газпрому оставшиеся 50% акций Белтрансгаза (за 2,5 млрд долл.) (Adaskevich, 2021). С тех пор очень редко власти шли на продажу госимущества – неважно, иностранным или белорусским инвесторам, – и касалось это в основном небольших предприятий.

В итоге более чем через 30 лет после распада СССР доля госсектора в экономике Беларуси является самой большой из всех европейских стран¹. По данным МВФ, госсектор формирует до 50% занятости и добавленной стоимости в экономике (МВФ, 2016)². Также, по словам министра экономики Беларуси Александра Червякова, госсектор создает менее 50% валовой добавленной стоимости и половину занятости (БелТА, 2020).

Далее в работе будут представлены ответы на вопросы, почему Беларуси нужна приватизация (глава 1), какое состояние госпредприятий Беларуси без приватизации (глава 2) и какие уроки дает приватизация госпредприятий в странах ЦВЕ (глава 3). Более точные и подробные рекомендации по приватизации госпредприятий в Беларуси еще предстоит выработать. Поэтому данная работа еще нуждается в проработке.

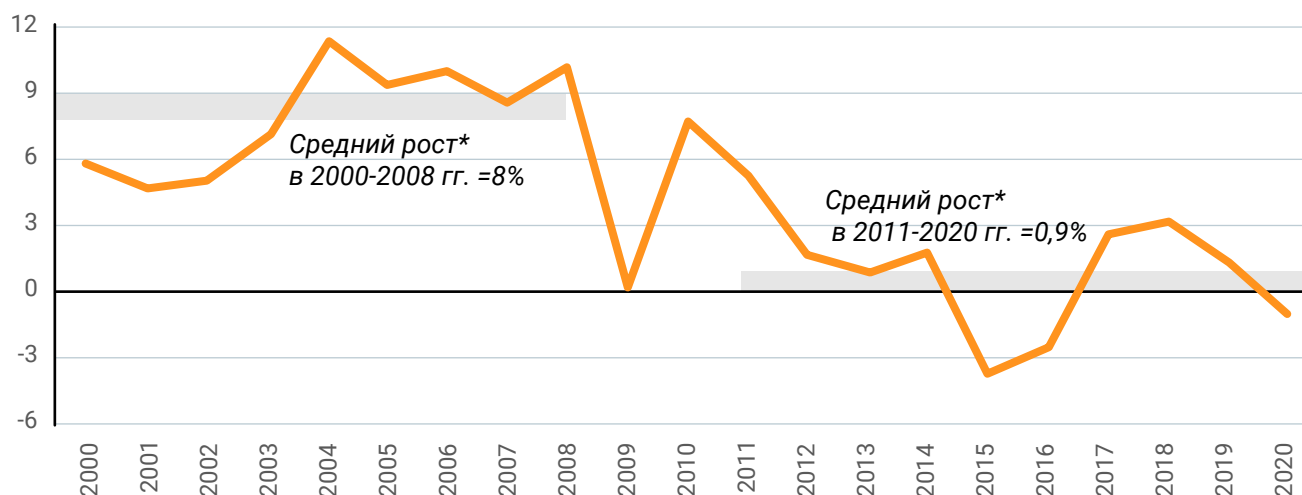
1 На основании EBRD, Transition Reports (2005–2014) и других публично доступных данных. Сравнение доли госпредприятий в европейских экономиках является более затруднительным, чем госсектора, из-за отсутствия сопоставимых данных.

2 «В целом на государство, включая государственные организации, приходится около половины общей занятости и ВВП; особенно высока доля собственности государства в промышленном производстве и банковском секторе (примерно 80 процентов и 70 процентов соответственно)» (источник: МВФ, 2017а).

ПОЧЕМУ БЕЛАРУСИ НУЖНА ПРИВАТИЗАЦИЯ

В 2010-х рост белорусской экономики упал почти до нуля (рис. 1). Еще до начала пандемии, политического кризиса 2020 г. и последующих санкций, а также участия режима Беларуси в войне на стороне агрессора международные организации, такие как Всемирный банк и МВФ, прогнозировали низкие темпы роста в Беларуси в среднесрочной перспективе, которые были ниже, чем темпы роста мировой экономики и экономик стран-соседей. В частности, в последнем допандемийном прогнозе в октябре 2019 г. МВФ ожидал, что среднегодовой рост экономики Беларуси в 2020-2024 гг. составит 0,0% (IMF, 2019). Это был самый худший прогноз среди не только всех постсоциалистических стран ЦВЕ и бывшего СССР, но даже и среди всех более развитых европейских стран.

Рисунок 1. Реальный рост ВВП Беларуси в 2000–2020 гг.

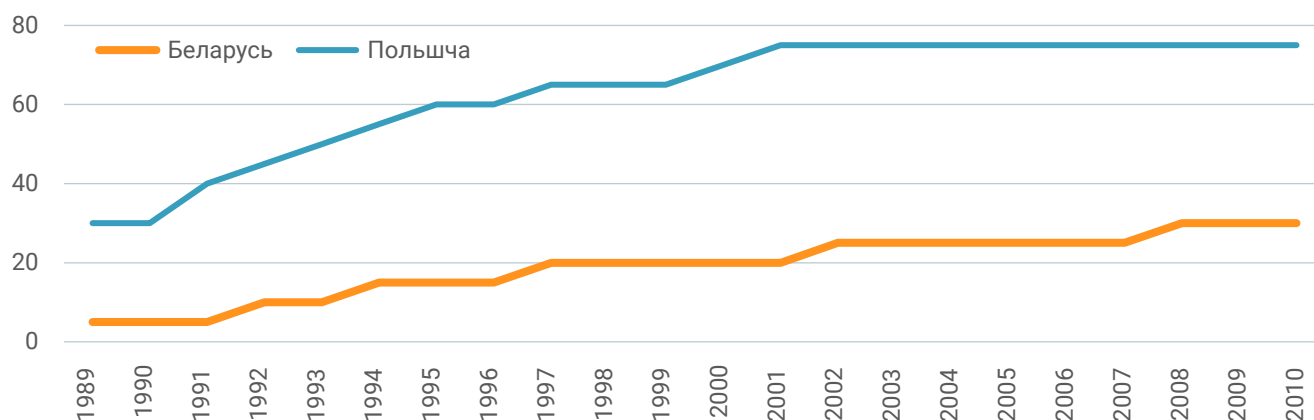


Источник: Белстат. * Совокупный годовой темп роста (с учетом сложных процентов)

Без радикальных экономических реформ Беларусь ожидает стагнация и дальнейшее отставание от более развитых стран региона (Alachnovič & Korosteleva, 2022). Ухудшающееся положение неэффективного госсектора влияет на замедление экономического роста, создание угроз для финансовой стабильности и накопление внешних дисбалансов (Гайдук, 2020). Реструктуризация и приватизация госпредприятий, т.е. разгосударствление экономики, является одной из важнейших реформ для создания условий для стабильного развития экономики и улучшения качества жизни в Беларуси (Aslund, 2021).

Приватизация – это не просто продажа госсобственности. В широком смысле это также увеличение доли частного бизнеса в экономике за счет создания новых и развития существующих частных фирм. В Беларуси второй процесс идет очень медленно (рис. 2). Поэтому для устойчивого долгосрочного развития единственный выход – провести комплексную экономическую реформу, которая включала бы открытую, конкурентную и прозрачную приватизацию государственных предприятий.

Рисунок 2. Доля частного сектора в ВВП Беларуси и Польши в 1989-2010 гг.*



Источник: EBRD (1995-2010). * После 2010 г. ЕБРР не производил новых ежегодных подсчетов

И все же: почему Беларуси нужна приватизация?

Во-первых, приватизация повышает эффективность предприятий. Частный собственник всегда стремится повысить прибыльность своего бизнеса, а государство не всегда руководствуется экономическими стимулами (Гайдук, 2020). В качестве примера можно привести деревообрабатываю-

щую промышленность Беларуси, в которой частные компании (австрийский Kronospan, литовский VMG и «Витебская лесопилка», принадлежащая эстонской Kaamos Group) высокорентабельные, а государственные предприятия убыточные или в лучшем случае низкорентабельные и требуют постоянной господдержки (Гурина, 2014). Поэтому для государства лучше быть эффективным регулятором для частных предприятий, чем самому владеть и управлять ими одновременно.

Многие годы власти в Беларуси пытались решать вопрос эффективности госпредприятий в основном путем смены руководителей (иногда вместе с посадкой представителей предыдущего менеджмента) и ужесточения дисциплины на госпредприятиях. Но это, конечно же, не работает, как не работала эта же практика в СССР. Неслучайно среди развитых стран нет экономик с такой высокой долей государственной собственности, как в Беларуси. Напомню, госсектор создает около половины нашей экономики.

Во-вторых, приватизация усиливает конкуренцию. Одна из ключевых проблем белорусской экономики заключается в том, что многие госпредприятия являются монополистами или же олигополистами. В металлургии работает только Белорусский металлургический завод (БМЗ), в нефтепереработке – только два НПЗ (в Новополоцке и Мозыре), Беларусбанк и Белагропромбанк владеют более чем половиной всех банковских активов, а Белгосстрах владеет примерно половиной активов страхового рынка. Поэтому, естественно, профильные министерства, которые являются одновременно собственником этих предприятий и регулятором своей отрасли, не заинтересованы в приходе в эти отрасли новых инвесторов, которые могли бы составить конкуренцию крупным государственным организациям. Из-за отсутствия конкуренции граждане вынуждены платить завышенную цену за товары и услуги, потому что у монополий нет стимула повышать эффективность и уменьшать доходы.

В-третьих, приватизация способствует привлечению иностранных инвестиций, что в свою очередь ведет к модернизации производства, накоплению новых технологий и современных управленческих навыков. Эмпирические данные показывают, что фирмы, принадлежащие иностран-

ным инвесторам, легче интегрировать в глобальные цепочки добавленной стоимости, благодаря чему они лучше конкурируют на мировых рынках и имеют дополнительный спрос на свою продукцию. Например, в 1995-2014 гг. в странах Центральной и Восточной Европы (Польше, Чехии, Словакии, Венгрии, Литве, Латвии, Эстонии, Румынии, Болгарии и Словении) более половины роста экономики генерировал внешний спрос на валовую добавленную стоимость, произведенную в стране (Hagemejer & Mućk, 2018). При этом в Чехии, Словакии, Венгрии и Болгарии более 70% роста экономики генерировал внешний спрос.

В принципе, иностранному инвестору необязательно приобретать госпредприятия. Он может создать фирму с нуля. Но проблема в том, что иностранный капитал боится входить в те отрасли, где доминирует госсектор. Ведь опыт подсказывает, что государство создает там неравные условия для ведения бизнеса, дискриминируя частные, в том числе иностранные, фирмы¹. Поэтому последовательная приватизация может стать для них четким сигналом того, что Беларусь необратимо меняет свой деловой климат.

В-четвертых, приватизация помогает минимизировать коррупцию. Беларусь занимает 63 место в мире по Индексу восприятия коррупции (Transparency International, 2021), несмотря на громкие публичные заявления представителей режима в Беларуси о борьбе с коррупцией и многочисленные посадки чиновников и представителей бизнеса. Чем больше госсобственности в экономике, тем больше важных решений принимают госслужащие. И это стимул для коррупции, потому что человеческий фактор, а не рыночный механизм определяет, кто получит лицензию, кто – высокооплачиваемую работу, а кто – операцию без очереди. Власти продолжают бороться с последствиями коррупции (взяточничеством, мошенничеством, использованием государственных должностей в личных целях), тогда как наиболее действенный

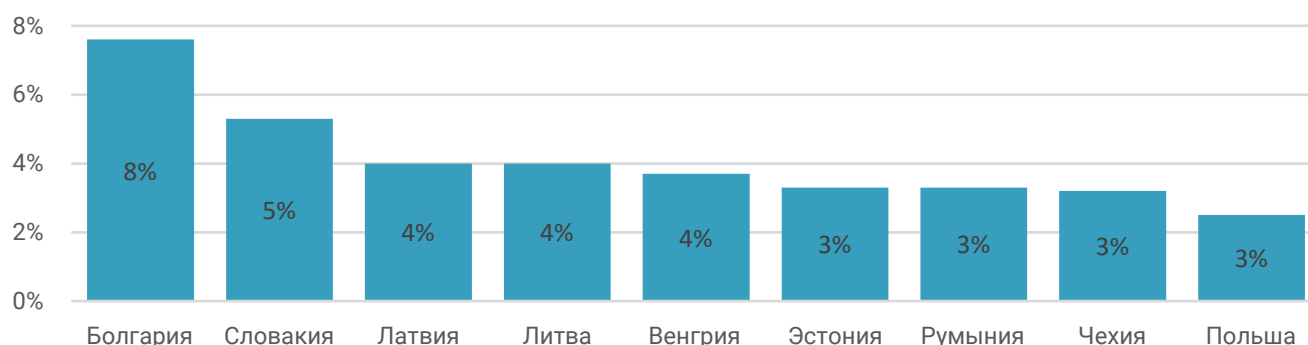
¹ «В Беларуси существует три зоны бизнеса: частный, выросший самостоятельно шаг за шагом; большая зона государственного бизнеса; зоны встречи частного бизнеса и государственного (...). При этом, как считает бизнесмен, в зону госбизнеса частники даже не рискуют заходить» (источник: Tut.by, 2016).

метод борьбы с коррупцией – это устранение ее причины, т.е. упрощение законодательства и минимизация государственной собственности.

В-пятых, приватизация способствует деполитизации экономики, то есть отделению политики от экономики (Dąbrowski, 2018). Даже в относительно развитых странах, где доля госсектора в экономике не такая большая, как в Беларуси, политические элиты могут влиять на избирательный цикл, используя государственные ресурсы, в том числе госпредприятия. Без большой доли госсобственности в экономике это сделать сложнее.

Беларусы хотят жить в демократической стране¹. А в мире не существует демократий, в которых экономика находится под доминирующим контролем государства. Зато есть авторитарные страны с относительно либеральной экономикой и крупным частным бизнесом. Лучший пример – Китай. Следовательно, рыночная экономика (в т.ч. частная собственность на средства производства) сама по себе не является панацеей для построения демократии. Но если беларусы хотят жить в свободной стране, то невозможно обойтись без повышения роли частного сектора в экономике (и других институциональных реформ, таких как независимая судебная система и местное самоуправление).

Рисунок 3. Среднегодовые поступления в бюджет от приватизации (% доходов сектора государственных финансов), 1993–2010 гг.



Источник: расчеты ЕУ на основе МВФ, Евростат, Всемирный Банк и Privatization Barometer

¹ За последнее десятилетие количество тех, кто считает, что государство должно брать на себя больше ответственности за обеспечение граждан, сократилось почти в три раза, а число тех, кто считает, что ответственность должен взять на себя человек, наоборот, увеличилось почти в четыре раза (Рудкоўскі, 2020).

Наконец, приватизация может быть источником доходов государственного бюджета. Например, для финансовой поддержки наиболее уязвимых групп во время реформ. Хотя это наименее значимая выгода от приватизации, потому что на самом деле выручка от продажи госимущества достаточно скромная (рис. 3). Зато в конечном итоге для госбюджета будет гораздо больше выгод, потому что проданные компании будут приносить больше налогов и их больше не нужно будет субсидировать.

Стоит подчеркнуть, что в Беларуси происходит трансформация ценностной системы, которая обуславливает поддержку в обществе для развития частного предпринимательства (Thinktanks.by, 2021). Социологические опросы, проводимые в Беларуси (World Values Survey, Eurobarometer, Global Entrepreneurship Monitor и Global Index of Economic Mentality), показывают, что общество в Беларуси созрело к экономической трансформации и позитивно относится к частному сектору. Хотя по-прежнему ведутся споры о том, что именно белорусы подразумевают под «экономическими реформами», многие соцопросы показывают, что белорусы рассматривают частный сектор и предпринимательство как источники экономического роста, все чаще позитивно оценивают экономическую конкуренцию и желают увеличения доли частного бизнеса в экономике (Рудкоўскі, 2020, Thinktanks.by, 2021).

КАКОЕ СОСТОЯНИЕ ГОСПРЕДПРИЯТИЙ БЕЛАРУСИ БЕЗ ПРИВАТИЗАЦИИ

СТРУКТУРА

На 1 января 2022 г. количество коммерческих и некоммерческих юридических лиц государственной формы собственности и с долей государства в уставном фонде составило 17387 или 12,1% от общего количества действующих организаций (Белстат, 2021г). По сравнению с 1 января 2021 г. их число сократилось с 17670 или 12,3% от общего количества действующих организаций (Белстат, 2021).

К сожалению, Белстат не публикует количества всех коммерческих организаций по формам собственности. В свободном доступе такие данные публикуются только для средних и крупных предприятий. На 1 января 2021 г. средних и крупных предприятий государственной формы собственности и с долей государства в уставном фонде насчитывалось 3169 (Белстат, 2021б), т. е. менее половины от всех средних и крупных предприятий. Для сокращения назовем их «**средними и крупными госпредприятиями**», хотя это не самое лучшее определение для сектора госпредприятий.

С одной стороны, не учитываются малые государственные организации без ведомственной подчиненности и микроорганизации. В соответствии с белорусской классификацией, размер предприятия определяется количеством нанятых сотрудников. На средних предприятиях занято от 101 до 250 сотрудников, а на крупных – более 250 сотрудни-

ков. Таким образом, ОАО «Беларусская калийная компания», в которой работает меньше 100 человек, но которая является основным экспортером калийной продукции, производимой ОАО «Беларуськалий», скорее всего, не попадает в список средних и крупных госпредприятий.

С другой стороны, учитываются предприятия, в которых государство может иметь небольшую долю в уставном фонде, но которые не позволяют контролировать их деятельность. Например, Госкомимущество владеет 6,31% акций Приорбанка и 0,097% акций Белгазпромбанка, и эти банки попадут в число средних и крупных госпредприятий (госорганизаций). Однако таких предприятий в списке не так много – всего 300 предприятий с долей государства менее 50%.

Больше всего средних и крупных госпредприятий было в сельском, лесном и рыбном хозяйстве (1017), промышленности (726) и строительстве (320). Остальные 1106 предприятий, т.е. 35% от их общего количества, работали в секторе услуг (рис. 4). Для сравнения, в это же время среди всех коммерческих и некоммерческих юридических лиц государственной формы собственности и с долей государства в уставном фонде в сельском, лесном и рыбном хозяйстве было 1148, в промышленности – 737, в строительстве – 337, а в секторе услуг – 15448 (Белстат, 2021). Из этого можно предположить, что в сельском, лесном и рыбном хозяйстве,

Рисунок 4. Отраслевая структура госпредприятий на 1.01.2021 г. в Беларуси



Источник: Белстат, 2021

промышленности и строительстве практически нет (коммерческих и некоммерческих) малых государственных организаций без ведомственной подчиненности и микроорганизаций.

На средних и крупных госпредприятиях в 2020 г. в среднем трудилось 1239 тыс. человек, т. е. 28,7% всех занятых в экономике (Белстат, 2021б). Их зарплата была почти на 6% меньше, чем в среднем в экономике. Они экспортировали товаров на 9,8 млрд долл. и услуг на 1,9 млрд долл., т. е. 34% и 22% всего экспорта товаров и услуг соответственно. Хотя, по словам министра экономики, госсектор формировал до 53% экспорта товаров (БелТА, 2020). Что может являться свидетельством того, что данные по средним и крупным госпредприятиям Белстата скорее занижают, чем завышают роль госсектора в экономике.

С 2021 г. Белстат в отчетах «Основные показатели деятельности организаций государственного сектора» во внешней торговле товарами и услугами учитывает малые организации и микроорганизации. За январь – март 2021 г. доля госпредприятий (включая малые организации и микроорганизации) в экспорте товаров составила 54,2%, а в экспорте услуг – 28,9% (Белстат, 2021в). Таким образом, если сопоставить эти данные с данными за 2020 г. (в котором не были учтены малые организации и микроорганизации в составе госпредприятий) и предположить, что структура экономики сильно не изменилась за первый кв. 2021 г., то можно оценить долю малых организаций и микроорганизаций в составе госпредприятий на около 20% в экспорте товаров и около 7% в экспорте услуг.

НИЗКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Ни для кого не секрет, что государство является менее эффективным собственником, чем частник. Этому есть множество подтверждений в Беларуси.

Во-первых, по подсчетам МВФ, в 2016 г. разница в эффективности, измеряемой доходами на одного сотрудника, государственных и частных предприятий в Беларуси составила 40% (МВФ, 2017б).

Во-вторых, финансовое состояние предприятий госсектора выглядит хуже, чем частного сектора. В большинстве ситуаций высокая закредитованность и задолженность по кредитам в экономике Беларуси связаны именно с госпредприятиями. К примеру, средние и крупные госпредприятия отвечали за 77,6% просроченной задолженности по кредитам и займам всех предприятий в Беларуси на 1 января 2021 г. (Белстат, 2021б). Нацбанк отмечал, что риски, порождаемые проблемными госпредприятиями, являются потенциальной угрозой финансовой стабильности в стране (НБРБ, 2018). С тех пор доля всех обязательств госпредприятий, которые с высокой степенью вероятности не смогут рассчитываться по ним самостоятельно, снизилась лишь незначительно: с 14,0% ВВП по состоянию на 1 января 2018 г. до 12,4% ВВП по состоянию на 1 января 2022 г. (НБРБ, 2022). Поэтому вышеупомянутое утверждение Нацбанка, скорее всего, по-прежнему остается в силе.

В-третьих, за 2020 г. средние и крупные госпредприятия сработали с чистой прибылью в 242 млн руб. (около 100 млн долл.), что составило всего 4% от прибыли всех средних и крупных предприятий (Белстат, 2021а). Также это в три раза меньше, чем один «Газпром трансгаз Беларусь», который заработал в том же году 754 млн руб. чистой прибыли (более 300 млн долл.) (Газпром трансгаз Беларусь, 2021). То есть в 2020 г. одно иностранное госпредприятие сработало в Беларуси успешнее всех белорусских госпредприятий вместе взятых. Восьмой по активам банк в Беларуси, частный «Альфа-Банк», заработал чистой прибыли только немного меньше всех средних и крупных госпредприятий (200 млн руб.) (Альфа-Банк, 2021).

Конечно, не совсем правильно сравнивать отдельные прибыльные предприятия с целым сектором госпредприятий, так как среди «госов» тоже есть очень прибыльные предприятия (например, Беларуськалий или Беларусбанк). Но беда белорусского госсектора как раз заключается в том, что многие госпредприятия являются хронически неэффективными, а их убытки покрывают более успешные госпредприятия через перекрестное субсидирование либо бюджет. В частном секторе невозможно быть убыточным из года в год и продолжать свою деятельность. Результатом такой

экономической политики властей является то, что в среднем одно среднее и крупное госпредприятие в 2020 г. заработало 31,4 тыс. долл. чистой прибыли, т.е. всего 80 долл. в перерасчете на одного сотрудника¹.

Это говорит об очень низкой эффективности госпредприятий. Такой прибыли недостаточно, чтобы покрыть вложенные в предприятия инвестиции, в том числе на модернизацию. В результате мы имеем спасение от банкротства БМЗ за счет выпуска облигаций Минфина в начале 2021 г. на сумму свыше 600 млн долл. (Гарбацевич, 2021), а также постоянную господдержку для деревообрабатывающих, цементных, сахарных, текстильных и других государственных заводов и сельскохозяйственных организаций, а это как минимум сотни миллионов долл. ежегодно.

В-четвертых, стоимость 20 крупнейших промышленных госпредприятий Беларуси (Беларуськалий, Мозырский НПЗ, БелАЗ, Нафтан, Белтелеком, БМЗ, МТЗ, Гродно Азот, МАЗ, Белавия, Слуцкий сыродельный комбинат, Могилевлифтмаш, Белшина, Могилевхимволокно, МЗКТ, Беларусская железная дорога, ММЗ имени С. И. Вавилова, «Бабушкина крынка», Гомсельмаш, Гроднопромстрой) и четырех коммерческих госбанков (Беларусьбанк, Белагропромбанк, Белинвестбанк и Банк Дабрабыт) по финансовым итогам последнего докризисного 2019 г. (т.е. в преддверии пандемии, политического кризиса в Беларуси, экономических санкций и участия Беларуси в войне в Украине) оценивалось в 9 млрд долл. (Adaskevich, 2021). Стоит отметить, что вышеперечисленные предприятия и банки суммарно создали более 40% прибыли всех средних и крупных госпредприятий в 2019 г. (1150 млн долл. из 2625 млн долл.)². Таким образом, очень приблизительная стоимость «фамильного серебра» дает определенное понятие о возможной стоимости всего сектора госпредприятий на тот момент (порядок цифр около 20-25 млрд долл., возможно чуть больше, если из всего госсектора изъять нерентабельные предприятия и проводить оценку

1 Собственные расчеты на основании Белстат, 2021б.

2 Собственные расчеты на основании Adaskevich, 2021 и Белстат, 2020.

лишь прибыльных предприятий). По финансовым результатам 2020 г. и 2021 г. и принимая во внимания существующий политический кризис внутри Беларуси и геополитический кризис нашего региона, их стоимость оценивалась еще ниже.

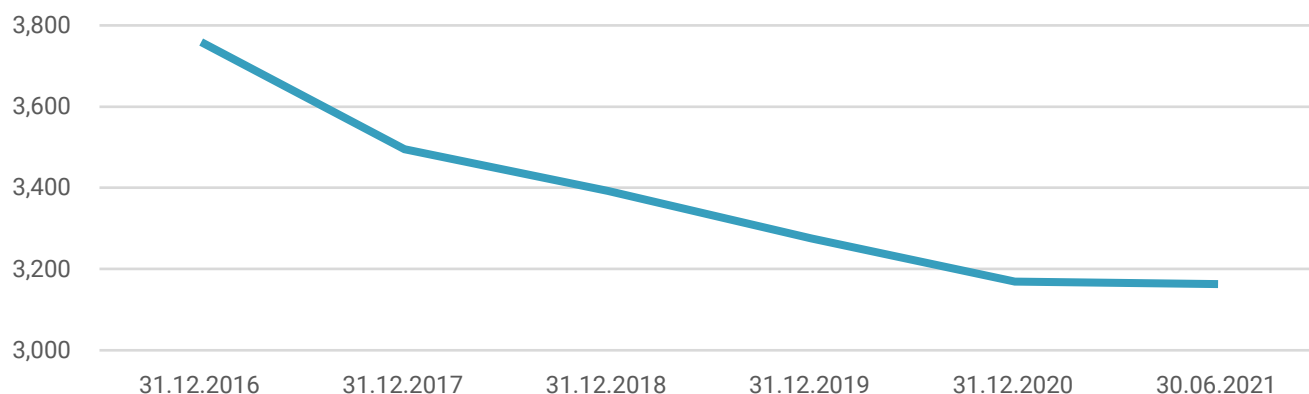
Для сравнения: рыночная стоимость EPAM Systems, ИТ-компании созданной в 1993 г. в США двумя беларусами, Аркадием Добкиным и Леонидом Лознером, на конец 2021 г. оценивалась в почти 40 млрд долл. (companiesmarketcap.com, 2022). Компания, созданная с нуля двумя талантливыми беларусами, которые родились и получили образование в БССР, стоит больше, чем весь сектор госпредприятий в Беларуси, сохранением от приватизации которого так любит похвастаться госпропаганда.

ПОСТЕПЕННАЯ ДЕГРАДАЦИЯ

Госпредприятий в последние годы становится меньше. Общее количество средних и крупных госпредприятий только в течение 2017-2020 гг. сократилось почти на полтысячи: с 3662 на конец 2016 г. до 3169 на конец 2020 г. В первой половине 2021 г. их количество сократилось еще на шесть единиц. Это может быть связано с ликвидацией убыточных организаций, присоединением одного предприятия к другому или продажами госпакетов акций на аукционах (Наривончик, 2014).

Состояние дел средних и крупных госпредприятиях существенно ухудшается. В частности, в период между 2012 г. и 2019 г. выросло число убыточных госпредприятий, сокра-

Рисунок 5. Количество средних и крупных госпредприятий в Беларуси в 2016–2021 гг.



Источник: Белстат, Основные показатели деятельности организаций государственного сектора

тились размеры прибыли, а также выросли объемы просроченной задолженности (Гайдук, 2020).

Сдерживание структурных реформ, в том числе реструктуризации и приватизации госпредприятий, имеет свои экономические и социальные последствия. Государственная пропаганда в Беларуси пугает людей, что реформы обязательно приведут к ликвидации госпредприятий и росту безработицы. Но это ложь! Наоборот, без структурных реформ госсектор ждет постепенная деградация. Можно это наблюдать на примере промышленных флагманов:

- В 2019 г. на «Могилевхимволокно» работало 5 684 чел. – на 49% меньше, чем в 2008 г.
- В 2020 г. на «МАЗ» работало 13 759 чел. – на 42% меньше, чем в 2010 г.
- В 2020 г. на «Белшине» работало 8 967 чел. – на 36% меньше, чем в 2008 г.

А сколько госпредприятий было за это время ликвидировано? Можно упомянуть некоторые из них: витебская «Классика индустрии моды» (основана в 1931 г.), могилевский «Кожевник» (основан в 1930 г.), брестский завод «Модуль» (основан в 1944 г.), «Минский хлебозавод № 1» (основан в 1927 г.), «Гомельский авторемонтный завод АРЗ» (основан в 1939 г.), «Новополоцкий завод белково-витаминных концентратов» (основан в 1978 г.).

Таким образом, и без приватизации доля госсектора в экономике постепенно сокращается. С 2012 г. по 2020 г. среднесписочная численность работников на средних и крупных госпредприятиях сократилась на 477 тыс. (–28%) (Алехнович, 2021; Данейко и др., 2021). В это же время на частных предприятиях численность работников выросла на 220 тыс. (+13%) – до 1,96 млн чел.

Даже без какой-либо продажи госпредприятий доля госпредприятий в экономике будет и дальше постепенно сокращаться. Отказ от приватизации не решает проблем госпредприятий, а лишь временно откладывает принятие важных решений для экономики в целом, а в частности для конкретных предприятий и их рабочих коллективов.

КАКИЕ УРОКИ ДАЕТ ПРИВАТИЗАЦИЯ ГОСПРЕДПРИЯТИЙ В СТРАНАХ ЦВЕ

Страны Центральной и Восточной Европы по-разному проводили трансформацию государственных коммерческих предприятий. Благодаря этому можно исследовать опыт успешных и провальных механизмов и стратегий, связанных с приватизацией, и сделать выводы для будущей реформы госпредприятий в Беларуси. Данная глава не является комплексным, полноценным исследованием приватизации в ЦВЕ. Этому посвящено множество исследований, в том числе Frydman, Rapaczynski & Earle, 1993; Balcerowicz, 1995; Fisher & Sahay, 2000; Gavrilisin & Nsouli, 2001; Orlowski, 2001; Aslund, 2007; Aslund & Djankov, 2014; Židek, 2018; Miklos & Kukhta, 2019; Richmond, C. et al., 2019, EBRD, 2020. В данной главе приводятся некоторые уроки, которые, по мнению автора, особенно важны или интересны с точки зрения белорусской экономики и ее необходимых будущих реформ. Кроме того, существует достаточно большое количество успешных и провальных примеров приватизации отдельных предприятий и отраслей. Ниже приведены лишь некоторые из них.

Вывод 1. Нет демократического и богатого общества без рыночной экономики

В бывших социалистических странах приватизация является обязательным условием построения демократии и рыночной экономики и таким образом создания условий для стабильного развития экономики и улучшения качества

жизни (Aslund, 2007). Среди развитых стран нет экономик с такой высокой долей государственной собственности, как в Беларуси.

Вывод 2. Медленная или отложенная приватизация зачастую приводит к отсутствию приватизации

Скорость приватизации была важнее, чем метод приватизации (Aslund, 2007). Чем позже предприятие было приватизировано, тем в худшем состоянии оно могло оказаться (с точки зрения физического и человеческого капитала)¹.

Фискальная цель приватизации в моменте продажи госпредприятий является вторичной. В долгосрочной перспективе увеличенные налоговые поступления от более эффективно управляемых приватизированных предприятий превышают бюджетные поступления от прямых продаж госпредприятий (Aslund, 2007).

Малые и средние госпредприятия, расположенные в крупных городах, могут быть либо приватизированы, либо ликвидированы/объявлены банкротами без промедления. В частности, в контексте Беларуси приватизацию в сфере бытового обслуживания, общественного питания и торговли можно провести быстро и эффективно. То же самое касается строительства, пищевой и легкой промышленности. В Беларуси уже есть достаточно крупный частный сектор, который мог бы интегрировать и эффективно использовать высвобождаемые в связи с реструктуризацией и приватизацией активы и рабочую силу. Более сложной будет реструктуризация и приватизация промышленных гигантов, а также приватизация в сельском хозяйстве.

В случае приватизации малых и средних предприятий большое значение имеет поведение локальных властей. Для

¹ Не так давно в одном из интервью Сергей Гуриев пошутил, что если спросить польских реформаторов, что они сделали не так в начале 1990-х, то ответом будет: слишком медленно проведенные реформы. Это при том, что Бальцерович провел в Польше самую быструю и радикальную трансформацию среди всех постсоциалистических стран, которая многими признается как наилучший пример трансформации.

более успешной приватизации стоит наделить локальные власти большой автономией (ответственностью) за приватизацию, а также стимулировать их вовлеченность через зачисление в местные бюджеты доходов от приватизации (Frydman et al., 1994).

Приватизация не должна откладываться, но приватизация не может быть проведена в спешке. В частности, что касается крупных предприятий, то существуют объективные основания не торопиться с их приватизацией (Bornukova & Alachnoviĉ, 2021). Во-первых, многие из них станут более привлекательными для инвесторов после внедрения надлежащих стимулов и политики корпоративного управления, снижения административного и налогового бремени, а также снижения степени перекрестного субсидирования и устранения коррупционных рисков. Во-вторых, для многих из них реструктуризация будет означать сокращение занятости, поэтому ее следует отложить до разработки новых механизмов социальной поддержки и стратегий активного воздействия на рынок труда. Наконец, продуманная реструктуризация и приватизация позволят провести надлежащий аудит, антимонопольную оценку и разработать индивидуальные подходы для каждого крупного предприятия. Реструктуризация и приватизация госпредприятий также будет работать в синергии с реформированием финансовых рынков, в том числе с реструктуризацией государственных банков и очисткой их портфелей от неработающих кредитов, выделенных госпредприятиям. Как минимум для примерно 100 крупнейших и наиболее значимых госпредприятий должны быть разработаны планы индивидуально адаптированных мер (Bornukova & Alachnoviĉ, 2021).

Вывод 3. Все заинтересованные должны иметь право участвовать в приватизации

Периодически в некоторых странах умышленно ограничивалось право участия в приватизации. К примеру, в 1990-х в России приватизация была фактически запрещена для иностранцев (Guriev, 2019). Под предлогом того, что иностранный капитал может нести угрозу национальным интересам. Наихудшим примером такой приватизации «для своих» были залоговые аукционы 1995 г., которые подорвали легитимность

частной собственности в России (Freeland, 2000). Из материалов дела Абрамовича и Березовского в лондонском суде известны подробности создания фиктивной конкуренции во время залоговых аукционов (Оверченко и Дмитриенко, 2011). В результате цены госактивов были ниже рыночных, бюджетные доходы от приватизации меньше возможного, а соответственно, и возможностей для поддержки уязвимых слоев общества было меньше. В конечном итоге это создало условия для зарождения олигархии в России, расслоения общества и потери доверия к реформам. По опросам ВЦИОМ, в 2020 г. 73% россиян считали, что приватизация 1990-х носила негативный характер; многие из них готовы пересмотреть итоги приватизации и хотели бы вернуть приватизированную собственность государству (ВЦИОМ, 2017). В свою очередь, в 1992-1998 гг. премьер Словакии Владимир Мечъяр также целенаправленно ограничивал участие в приватизации госимущества, в том числе посредством кумовства и коррупции. Это позволило ему передать многие из приватизированных предприятий лояльным чиновникам, членам своей партии и бизнесменам (Miklos, 2014).

В целом приватизация, основанная на продаже (в частности, стратегическому инвестору), лучше, чем приватизация, основанная на раздаче или передаче предприятия либо активов разрозненным владельцам (например, ваучерная приватизация в России или Чехии в первой половине 1990-х, захват предприятий «красными директорами» в разных странах бывшего СССР или передача предприятия в собственность трудовых коллективов) (Kornai, 2001).

Успех 1. Приватизация «Шкоды» в Чехии в 1990-х¹

Одним из примеров крайне успешной приватизации является чешский автопроизводитель «Шкода». Из крайне неэффективного, убыточного и абсолютно некредитоспособного предприятия, производившего менее 172 000 автомобилей в 1991 г., про которые на Западе ходили заслуженные шутки в духе: «Как увеличить стоимость автомобиля «Шкода»

¹ Этот пример основан на статье Алехнович и Лаврентьев, 2020.

в два раза? – Залить полный бак бензина!», «Шкода» к 2020 г. превратилась в современное предприятие, производящее более 1 250 000 машин в год, которые успешно продаются на глобальном конкурентном рынке (в более 100 странах) и регулярно завоевывают звание «Машины года» в странах Европы, в том числе в Германии и Австрии.

Если перед началом приватизации в 1991 г. на «Шкоде» работали 20 000 сотрудников, то на конец 2019 г. их было почти 35 000, и это число постоянно растет. При этом зарплата на «Шкоде» выше средней. Если средняя зарплата в Чехии в 2020 г. составляет около 1500 долл., то на «Шкоде» специалист получал около 1600 долл., инженер – около 2000 долл., а начальник департамента – более 9000 долл. Естественно, и налоговые поступления от деятельности приватизированной «Шкоды» сегодня во много раз больше, чем они были 30 лет назад. Сегодня «Шкода» – это главный работодатель и налогоплательщик в Чехии, который создает 5% всей добавленной стоимости в экономике и 9% экспорта.

Что предопределило этот успех? В 1990 г. государство объявило о приватизации фактически обанкротившейся «Шкоды», но с целым набором условий к потенциальным покупателям. Главными из них были сохранить независимость бренда, рабочие места, сеть поставщиков, обеспечить удвоение производства в течение 10 лет. На практике это означало обеспечить большие инвестиции, переобучение всего персонала и новые технологии. В ходе открытого тендера, в котором первоначально участвовали 24 компании (в том числе BMW, GM, Renault, Volvo, Ford, Fiat и Mercedes Benz), победил немецкий Volkswagen. Приватизация проходила поэтапно. По условиям сделки в 1991 г. Volkswagen выкупил лишь 30% акций «Шкоды», чтобы в будущем, в случае выполнения условий сделки, в течение 10 лет постепенно стать 100%-м собственником.

Беларусский машиностроительный сектор, в том числе такие гиганты, как МАЗ, МТЗ, БелАЗ, «Гомсельмаш», МЗКТ, играет важную роль в экономике. Поэтому успешный пример приватизации «Шкоды» особенно важен для Беларуси. Но его можно использовать и по отношению к госпредприятиям из других секторов экономики.

Успех 2. Реструктуризация и приватизация банков в Словакии в 1999–2001 гг.

В 1998 г. финансовый аудит, проведенный фирмой PriceWaterhouseCoopers, выявил, что доля плохих, неработающих кредитов в крупнейшем банке Словакии, государственном VUB, составляет 55% его кредитного портфеля, при этом коэффициент достаточности капитала банка составил –12% (Naǔrodski & Šramko, 2021). К тому времени в результате неэффективного управления госбанками и неэффективного банковского надзора регулятора всем трем госбанком (VUB, IRB и SLSP), которые одновременно являлись крупнейшими банками в стране, грозило банкротство. В этой критической ситуации новоизбранное правительство Микулаша Дзуринды провело очистку трех госбанков от плохих долгов в 1999-2000 гг. Проблемные кредиты были переданы частями новому специализированному банку в обмен на государственные облигации. Общая стоимость реструктуризации трех госбанков для госбюджета составила 12% ВВП. После очистки балансов все госбанки были приватизированы в 2001 г. Описанная реформа банковского сектора происходила при поддержке международных финансовых институтов, прежде всего Всемирного банка.

В результате проведенной успешной трансформации госбанков в 1999-2001 гг. банковский сектор в Словакии перестал быть угрозой для финансовой стабильности (Hersic, 2007). Этот пример может быть особенно интересен для Беларуси, в которой проблема плохих долгов неэффективных госпредприятий остается нерешенной и в случае углубления политического и экономического кризиса может вылиться в полноценный банковский кризис.

Успех 3. Приватизация угольной отрасли в России в 1994–2004 гг.

Программа реструктуризации угольной отрасли в России при поддержке Всемирного банка является модельным примером успешной трансформации. В 1990-е казалось, что российский угольный сектор – это дыра, которую нужно субсидировать и у которой нет будущего (ЦНИ, 2021). В результате проведенной реформы, в том числе разработки

механизма адаптации разных предприятий отрасли к рыночным условиям при поддержке государства, закрытия убыточных организаций, реструктуризации и приватизации рентабельных производств и перепрофилирования кадров, в эту отрасль пришли частные инвестиции, она стала конкурентной на мировом рынке и прибыльной, условия труда улучшились, а зарплаты повысились за счет кратного увеличения производительности труда (Shumkov, 2021).

Ошибка 1. Отсутствие адресной поддержки для пострадавших от приватизации

При проведении реструктуризации и приватизации госпредприятий всегда будут пострадавшие, и крайне важно сделать так, чтобы об этих людях позаботились, чтобы у них были и доходы, и возможности для самореализации в новых условиях (в том числе найти новую работу или создать свой бизнес) (ЦНИ, 2021). В частности, это касается людей в возрасте и тех, кто проживает в моногородах, малых городах либо сельской местности. Некоторым потребуется предоставить возможность выхода на досрочную пенсию, другим – создать условия для мобильности и поиска работы в других районах.

Таким образом, прежде чем начать приватизацию госпредприятий, стоит провести оптимизацию системы социальной защиты населения за счет перераспределения ресурсов в пользу социальной защиты населения вместо субсидирования госпредприятий. Для этого нужно: усилить адресность социальных выплат, оптимизировать систему выплат безработным, ввести программы защиты населения предпенсионного возраста, проводить постоянный мониторинг уязвимых групп населения и оперативно реагировать на их нужды, а также проводить постоянную прозрачную коммуникацию с населением.

Привлечение иностранных инвестиций, а также технической и финансовой помощи международных финансовых организаций (МВФ, Всемирный банк, ЕБРР, Европейский инвестиционный банк) и стран (например, макрофинансовая помощь от ЕС) позволит облегчить эту задачу. Нет никакого популизма в том, чтобы искать источники финансирования

для поддержания и улучшения качества жизни наиболее пострадавших групп.

Ошибка 2. Отсутствие внятной коммуникации с обществом

Хорошие реформы не могут продать себя сами. Для этого очень важно четко донести до общества видение реформ, их сроки и последовательность, преимущества и затраты, шансы и проблемы. Это была одна из главных ошибок многих реформаторов в постсоциалистических странах (Guriev, 2019). Даже в странах, которые являются успешными примерами проведения приватизации (например, Польша), общество в целом оценивает результаты приватизации хуже, чем эксперты. Причина этому – неэффективная коммуникационная политика реформаторов в отношении СМИ и избирателей.

Как показывает исследование ЕБРР, 45% граждан постсоциалистических стран хотели бы увеличения собственности государства в экономике (EBRD, 2020). Этот показатель выше, чем в развитых странах, где 33% граждан согласны с таким мнением. Одна из причин, почему так происходит, заключается в том, что власти не справились с завышенными ожиданиями людей по отношению к быстрому обогащению за счет приватизации госимущества в бывших социалистических странах (Aslund, 2021).

Но даже несмотря на продуманную коммуникацию, по словам первого министра экономика демократической России Андрея Нечаева¹, в случае проведения массовой приватизации она все равно будет отвергнута подавляющим большинством общества. Это следует из примера не только приватизации в ЦВЕ, но и приватизации времен Маргарет Тэтчер, которая приватизировала несколько десятков крупных госпредприятий в 1979-1990 гг. Тем не менее, чтобы этому противодействовать, важно, чтобы процедуры приватизации были понятные, прозрачные и неоспоримые.

¹ Выступление А. Нечаева на вебинаре «Реформа сектора государственных предприятий в Беларуси» в рамках серии вебинаров «Беларусско-российского экспертного диалога», 23.03.2021. [Ссылка](#) .

Ошибка 3. Недобросовестность в команде реформаторов

В России не все реформаторы устояли от искушения воспользоваться служебными полномочиями для собственного обогащения (Aven & Kokh, 2015). Это подорвало доверие к реформам в России в 1990-х. То же самое можно сказать и об Украине (прежде всего до 2014 г.). С другой стороны, реформаторов в Польше (Лешека Бальцеровича), Словакии (Ивана Миклоша) или Эстонии (Марта Лаара) не смогли упрекнуть в коррупции даже их ярые политические оппоненты.

Нужно поддерживать нулевую толерантность к коррупции в реформаторском правительстве. Граждане должны знать, что реформаторы работают на благо всего общества, а не ради личных интересов. Общество, которое затягивает пояса во время реформ, очень быстро разочаруется во власти, которая богатеет за их счет.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В новой Беларуси будет намного проще провести приватизацию госпредприятий, чем другим странам в 1990-е годы. Во-первых, Беларусь как «отстающая» может перенимать передовой опыт и избегать худшего опыта других стран, проводивших реформы раньше. Во-вторых, даже при практически полной заморозке приватизации в Беларуси после 2011 г. с 2012 по 2020 г. роль сектора госпредприятий в экономике постоянно уменьшалась, и в 2020 г. он давал работу около 30% всех занятых в экономике. Значит, это уже меньшая проблема, чем та, когда госпредприятия полностью доминировали в экономике. В-третьих, в Беларуси уже существует достаточно крупный частный сектор, создающий около половины добавленной стоимости в экономике. Этот сектор состоит в основном из относительно здоровых и конкурентоспособных частных фирм, профессиональных и компетентных руководителей и бизнесменов, которые смогут принять активное участие в трансформации сектора госпредприятий, в том числе как успешные кризисные менеджеры, инвесторы и работодатели для высвободившихся работников реструктурируемых госпредприятий. К тому же, в последнее время беларусы доказали себе и показали всему миру, что готовы к переменам. Изменение ценностных установок беларусов в сторону поддержки частной инициативы и частной собственности позволяет с оптимизмом смотреть в будущее.

БИБЛИОГРАФИЯ

Adaskevich, M. (2021). *State-Owned Companies in Belarus: How Much are They Worth and Will They Be Privatized any Time Soon?*. CASE Belarus Policy Brief, April 2021.

Alachnovič, A. and Korosteleva J. (2022). *Stolen decades: the unfulfilled expectations of the Belarusian economic miracle*. CASE Working Papers, No. 17(141)/2022.

Aslund, A. (2007). *How Capitalism Was Built*. Cambridge: CUP.

Aslund, A., & Djankov, S. (Eds.) (2014). *The Great Rebirth: Lessons from the Victory of Capitalism over Communism*. Peterson Institute for International Economics.

Aslund, A. (2021). *The Biggest Problem in Post-Communist Transition: The Privatization of Large Enterprises*. CASE Working Papers, No. 16(140)/2021.

Aven, P., and Kokh, A. (2015). *Gaidar's Revolution: The Inside Account of the Economic Transformation of Russia*. London and New York: I.B. Tauris and Co.

Banki24.by (2021). *Стало известно, как россияне и китайцы инвестировали в Беларусь в 2021 году*. 22.11.2021. [Ссылка](#)

Balcerowicz, L. (1995). *Socialism, capitalism, transformation*. Oxford University Press, USA.

Bornukova, K. and Alachnovič, A. (2021). *What economic reforms does Belarus need and how can the West help?*. Chatham House, 23 June 2021.

companiesmarketcap.com (2022). *Market capitalization of EPAM Systems (EPAM)*. [Ссылка](#)

Dąbrowski, M. (2018). *Are economic and political freedoms interrelated?*. Bruegel. 10.10.2018. [Ссылка](#)

- EBRD (1995–2010). *Transition Report*.
- EBRD (2020). *Transition Report 2020*.
- Fischer, S., & Sahay, R. (2000). *The Transition Economies After Ten Years*. IMF Working Papers, vol 00(30).
- Freeland, C. (2000). *Sale of the century: Russia's wild ride from communism to capitalism*. Crown.
- Frydman, R., Rapaczynski, A., & Earle, J. S. (1993). *The privatization process in Russia, Ukraine, and the Baltic States: Economic environment, legal and ownership structure, institutions for state regulation, overview of privatization programs, initial transformation of enterprises*. Central European University Press.
- Frydman, R., Rapaczynski, A. & Turkewitz, J. (1994). *Small Privatization*. Budapest: Central European University Press.
- Gavrilišin, O., Nsouli, S. (2001). *A Decade of Transition: Achievements and Challenges*. Washington (D.C): International Monetary Fund.
- Guriev, S. (2019). *Gorbachev versus Deng: A Review of Chris Miller's The Struggle to Save the Soviet Economy*. Journal of Economic Literature, 57(1), 120-46.
- Hagemejer, J., & Mućk, J. (2018). *Unraveling the economic performance of the CEEC countries*. NBP Working Paper No. 283.
- Hersic, L. (2007). *The effects of foreign entry in banking sectors of transitional economies: The case of Slovakia*. University of Leeds.
- IMF (2019). *World Economic Outlook Database*. October 2019.
- IMF (2022). *World Economic Outlook Database*. October 2022.
- Kornai, J. (2001). "Ten Years after *The Road to a Free Economy: The Author's Self-Evaluation*." In Annual World Bank Conference on Development Economics 2000, edited by Boris Pleskovic and Nicholas Stern, 49–66. Washington, DC: World Bank.
- Miklos, I. (2014). "Latecomers and No-shows". In: Aslund, A., & Djankov, S. (Eds.) (2014). *The Great Rebirth: Lessons from the Victory of Capitalism over Communism*. Peterson Institute for International Economics.
- Miklos, I. & Kukhta, I. (2019). *Reforms in Ukraine after Revolution of Dignity. What was done, why not more and what to do next*. SAGSUR.

Naūrodski, S., Šramko, I. (2021). *Transformation of the Financial System in Slovakia: Dos and Don'ts*.

Orlowski, L. T. (ed.) (2001). *Transition and growth in post-communist countries: The ten-year experience*. Cheltenham, U.K. and Northampton, Mass.: Elgar.

Richmond, C. et al. (2019). *Reassessing the role of state-owned enterprises in Central, Eastern and Southeastern Europe*. International Monetary Fund.

Shumkov, S. (2021). *Restructuring of the coal industry in Russia*. Presentation at the 16th Session of the Group of Experts on Coal Mine Methane. Geneva, 3-4.03.2021.

Thinktanks.by (2021). Павел Данейко: Реформы – это трансформация ценностной системы. [Ссылка](#) [доступ: 3.03.2022].

Transparency International (2021). *Corruption Perceptions Index 2020*.

Tut.by (2016). Эксперты: бизнес за 25 лет адаптировался к жизни в условиях постоянной турбулентности. 14.05.2016.

Žídek, L. (2018). *From Central Planning to the Market. The Transformation of the Czech Economy, 1989–2004*. Central European University Press.

Алехнович, А., Лаврентьев Ю. (2020). Разбудить спящего чемпиона. Перспективы реформирования машиностроительной отрасли Беларуси на примере Škoda. Tut.by, 30.11.2020.

Алехнович, А. (2021). Почему Новой Беларуси нужны экономические реформы. 14.04.2021. [Ссылка](#)

ЗАО «Альфа-Банк» (2021). Финансовая отчетность в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности и Аудиторское заключение независимого аудитора 31 декабря 2020. [Ссылка](#)

Белстат (2017). Основные показатели деятельности организаций государственного сектора за январь–декабрь 2016 года. 28.02.2017. [Ссылка](#)

Белстат (2018). Основные показатели деятельности организаций государственного сектора за январь–декабрь 2017 года. 27.02.2018. [Ссылка](#)

Белстат (2019). Основные показатели деятельности организаций государственного сектора за январь–декабрь 2018 года. 27.02.2019. [Ссылка](#)

Белстат (2020). Основные показатели деятельности организаций государственного сектора за январь–декабрь 2019 года. 27.02.2020. [Ссылка](#) 

Белстат (2021а). Социально-экономическое положение Республики Беларусь в январе 2021 г.. 25.02.2021. [Ссылка](#) 

Белстат (2021б). Основные показатели деятельности организаций государственного сектора за январь–декабрь 2020 года. 01.03.2021. [Ссылка](#) 

Белстат (2021в). Основные показатели деятельности организаций государственного сектора за январь–март 2021 года. 28.05.2021. [Ссылка](#) 

Белстат (2021г). Статистический ежегодник. [Ссылка](#) 

Белстат (2021е). Основные показатели деятельности организаций государственной и с долей государственной собственности за январь–июнь 2021 г.

Белстат (2022). Статистический ежегодник. [Ссылка](#) 

БелТА (2020). Минэкономики инициирует новые меры поддержки бизнеса. 16.11.2020. [Ссылка](#) 

ВЦИОМ. «Большая приватизация: 25 лет спустя». 2.10.2017. [Ссылка](#) 

Гайдук, К. (2020). Сектор госпредприятий: структурные вызовы. Банковский вестник, (3): 26-30.

ОАО «Газпром трансгаз Беларусь» (2021). Информация об Открытом акционерном обществе «Газпром трансгаз Беларусь» и его деятельности по состоянию на 1 января 2021 г. [Ссылка](#) 

Гарбацевич, А. (2021). Чтобы спасти БМЗ, Минфин продал банкам валютных облигаций на \$619 миллионов. Наша Нива. 03.02.2021. [Ссылка](#) 

Гурина, А. (2014). Деревообработка в Беларуси: почему у государства проваливается, а у частного – процветает?. Ежедневник, 27.04.2014. [Ссылка](#) 

Данейко, П., Чубрик, А., Гайдук, К., Борнукова, К., Крук, Д. (2020). Трансформация сектора государственных коммерческих предприятий в Беларуси. BEROC, Policy Paper no. 100, 2020.

МВФ (2016). Доклад МВФ по стране № 16/298. сентябрь 2016. [Ссылка](#) 

МВФ (2017а). Республика Беларусь. Доклад персонала для консультаций 2017 года в соответствии со Статьей IV. 29.11.2017 г. [Ссылка](#) 

МВФ (2017б). Доклад по стране № 17/384. декабрь 2017. [Ссылка](#) 

Наривончик, Д. (2020). Неожиданная статистика по белорусскому госсектору. Реформ вроде нет. Но что-то необычное там происходит. «Экономическая Газета», №19 (2318). 13.03.2020. [Ссылка](#) 

Национальный банк Республики Беларусь (2018). Финансовая стабильность в Республике Беларусь 2017. [Ссылка](#) 

Национальный банк Республики Беларусь (2022). Финансовая стабильность в Республике Беларусь 2021. [Ссылка](#) 

Нечаев, А. (2021). «Реформа сектора государственных предприятий в Беларуси». Выступления на вебинаре «Беларусско-российского экспертного диалога». 23.03.2021. [Ссылка](#) 

Оверченко, М. и Дмитриенко, Д. (2011). «Абрамович признал, что аукцион по «Сибнефти» был фикцией. Ведомости, 2.11.2011 [Ссылка](#) 

Рудкоўскі, П. (2020). Беларусы змяніліся за апошнія дзесяць год. Аб гэтым сведчыць 7-ая хваля апытанняў па каштоўнасцях. BISS, 27.07.2020. [Ссылка](#) 

Цэнтр новых ідэй (2021). Гуриев, Алехнович о росте экономики концлагеря. Конференция Reshape 2021. 9.06.2021. [Ссылка](#) 