Интернет-журнал «Науковедение» ISSN 2223-5167 http://naukovedenie.ru/
Том 7, №3 (2015) http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-3
URL статьи: http://naukovedenie.ru/PDF/60EVN315.pdf
DOI: 10.15862/60EVN315 (http://dx.doi.org/10.15862/60EVN315)

УДК 33

Сланова Нино Нодаровна
ОАО Сбербанк России
Россия, Москва[1]
E-mail: Slanova.nino@mail.ru

Эволюция системы корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием в России

[1] 143969, Московская область, г. Реутов, Юбилейный пр-т 72, кв. 519

Аннотация. Автором систематизированы основные этапы эволюции систем корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием Российской Федерации, с выделением специфики корпоративного управления в акционерных обществах со стороны государства, как субъекта корпоративных отношений. Представлена характеристика экономико-правового института «золотой акции», его роль на повышение качества корпоративного управления. Представлена динамика средней доли государства в капитале корпоративных структур Российской Федерации в 2000 г.г.

В статье представлены ключевые особенности корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием, дифференцированные в зависимости от доли государства в капитале: миноритарная доля, блокирующий пакет, контрольный пакет, 100% доля государства в акционерном капитале.

Автором также выявлены ряд проблем, специфичных для разных видов акционерных обществ с государственным участием на современном этапе развития отечественной экономики-это, такие как несоблюдение принципа единоначалия, принципа транспарантности, недостаточная определенность директив, неиспользование административного ресурса.

По результатам анализа специальной литературы, систематизированы современные проблемы корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием, исходя из выделения четырех групп проблем: стратегические, организационно-коммуникационные, планово-аналитические, финансовые.

Ключевые слова: корпоративное управление; корпоративная собственность; акционерное общество; акционерный капитал; корпорация; приватизация; административная реформа; транспарентность менеджмента; пакеты акций; доля государственной собственности; золотая акция.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Сланова Н.Н. Эволюция системы корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием в России // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №3 (2015) http://naukovedenie.ru/PDF/60EVN315.pdf (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/60EVN315

Эффективность производственно-хозяйственной и финансовой деятельности современных корпораций непосредственно зависит от качества корпоративного управления.

В развитии рыночных социально-экономических отношений особую роль играют корпорации с государственным участием. Ф. Джулерсен, в частности, рассматривает такого рода корпорации как инструмент обеспечения государственного контроля за развитием принципиально значимых для экономики производств [9].

Согласно точке зрения А. Афуа, корпоративное управление представляет собой одно из направлений стратегического менеджмента корпорации, предметом которого является контроль за совершением корпоративных действий различными социально-экономическими группами, имеющими отношение к развитию корпорации [8].

Р. Монкс и Н. Милоу включают в состав корпоративного управления все сферы менеджмента акционерного общества: в сфере производства, кадров, финансов и т.п. Подобный расширительный подход к трактовке сущности корпоративного управления представляется не вполне оправданным: по существу, в его рамках корпоративное управление отождествляется с системой общего менеджмента акционерного общества, лишаясь тем самым самостоятельного объекта воздействия [10].

Системы корпоративного управления в акционерных обществах Российской Федерации в период формирования и развития рыночных отношений претерпели определенную эволюцию, основные этапы которой приведены в таблице 1. Такого рода этапы, по нашему мнению, целесообразно рассматривать в контексте изменения основных механизмов распределения и перераспределения государственной и корпоративной собственности, которые доминировали в отечественной экономике на соответствующем этапе социально-экономического развития.

Так, в 1990 г.г. основной проблемой было не формирование эффективной системы государственного управления, а осуществление приватизации с относительно небольшими социальными издержками, переход массивов государственной собственности в промышленности к относительно эффективным новым собственникам. В целом, в процессе ваучерной и залоговой «волн» приватизации начала и середины 1990 г.г. подобные задачи решены не были. Как следствие, государство в значительной мере потеряло контроль в ряде ключевых отраслей отечественной экономики.

Таблица 1

Этапы эволюции систем корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием РФ (систематизировано автором)

Временные границы этапа	Основные направления формирования и перераспределения отношений корпоративной собственности	Специфика корпоративного управления в акционерных обществах со стороны государства, как субъекта корпоративных отношений
1. 1992 - 1994 г.г.	Ваучерная приватизация.	Акцентирование внимания на контроле государства над процессами приватизации государственной собственности. Появление института «золотой акции».
2. 1995 - 1999 г.г.	Залоговая приватизация, использование института финансовой несостоятельности.	Отсутствие выраженной корпоративной стратегии управления государственной долей в АО с государственным участием. Акцентирование внимания преимущественно на дальнейшем процессе перераспределения государственной собственности.
3. 2000 - 2007 г.г.	Слияния и поглощения, инертные процессы денежной приватизации, IPO, преобразование ряда ГУПов и МУПов в ОАО.	Обоснование стратегических приоритетов управления государства в корпорациях ключевых отраслей экономики. Активизация деятельности представителей государства в органах управления АО.
4. 2008 - 2009 г.г.	Слияния и поглощения, единичные случаи финансовой несостоятельности, как правило также сопряженные с процессами корпоративной реорганизации.	Использование корпоративных механизмов в процессе организации и осуществления государственной антикризисной политики в акционерных обществах.
5. 2010 г. - н.в.	Слияния и поглощения, IPO.	Инертное формирование дифференцированной политики государственных представительств в акционерных обществах различных отраслей и масштаба деятельности при сохранении недостаточной транспарентности и высоких рисков теневой аффилированности представителей государства.

Вместе с тем, уже на этапе 1992 – 1994 г.г., даже в условиях отсутствия системного корпоративного законодательства, начали появляться инструменты обеспечения особого государственного контроля над деятельностью приватизируемых акционерных обществ. Основным специальным инструментом такого рода стала «золотая акция». Впервые данный экономический термин был определен в Указе Президента РФ от 16 ноября 1992 года № 1392 «О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных

предприятий»[2]. В Указе Президента РФ от 24 декабря 1993 года № 2284 «О государственной программе приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации»[3] было установлено, что Правительство РФ и Госкомимущество РФ правомочны принимать решения о замене пакетов акций приватизируемых предприятий, находившихся в государственной собственности, на «золотую акцию».

Согласно п.1 ст. 38 ФЗ «О приватизации государственного и муниципального имущества»[4] от 21 декабря 2001 года Правительство РФ и органы государственной власти субъектов Российской Федерации могут принимать решения о применении «золотой акции» в процессе управления ОАО.

Необходимо отметить, что право «золотой акции» предоставляет представителям государства значительный объем правомочий: представители государства в совете директоров и ревизионной комиссии имеют право вносить предложения в повестку дня годового общего собрания акционеров, требовать созыва внеочередного общего собрания, знакомиться со всеми документами акционерного общества[5]. Основным правомочием, которым обладают представители государства, владеющие «золотой акцией», является возможность наложения права вето при решении ряда принципиальных вопросов функционирования и развития корпорации на общем собрании акционеров, таких как принятие изменений и дополнений в устав акционерного общества, утверждение решений о его реорганизации или ликвидации и т.п.

Таким образом, экономико-правовой институт «золотой акции» был призван сохранить участие государства в принятии наиболее важных решений, касающихся функционирования корпораций, даже в случаях, когда государство теряло контрольный пакет обыкновенных акций. Однако, как продемонстрировала практика 1995 – 1999 г.г., несмотря на действие данного института, фактически государство утратило контроль за рядом стратегически важных для развития отечественной экономики в целом корпораций, существенным образом не препятствовало процессам вывода из них активов, социально деструктивным процессам корпоративной реструктуризации и иным негативным последствиям.

В целом, влияние государства на развитие акционерных обществ как через корпоративные механизмы, так и посредством использования механизма «золотой акции», не привело и к повышению качества корпоративного управления. Как отмечает, в частности, А.Е. Шаститко «особенностью доминирующей модели корпоративного управления в России, сформировавшейся в конце 90-х гг. XX в., стал не только инсайдерский контроль доминирующего собственника, но и сравнительно узкий временной горизонт принятия решений применительно к использованию активов» [5]. Тем самым, государственное участие в капитале корпораций не способствовало формированию стратегического, более менее длительного временного горизонта обоснования и реализации корпоративных управленческих решений.

---

[2] Указ Президента РФ от 16 ноября 1992 года № 1392 «О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий» [Экономико-правовая база “Гарант”] (дата обращения 4.04.2015).
[3]Указ Президента РФ от 24 декабря 1993 года № 2284 «О государственной программе приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации» [Экономико-правовая база “Гарант”] (дата обращения 4.04.2015).
[4] ФЗ «О приватизации государственного и муниципального имущества» от 21 декабря 2001 года [Экономико-правовая база “Гарант”] (дата обращения 4.04.2015).
[5] Федеральный Закон “Об акционерных обществах” от 26.12.1995 № 208-ФЗ (в редакции от 22.12.2014), п.1, ст.91; ФЗ «О приватизации государственного и муниципального имущества» от 21 декабря 2001 года [Экономико-правовая база “Гарант”] (дата обращения 4.04.2015), ст. 38, п.3.

В 2000 г.г., как показано на рисунке, можно выделить два выраженных тренда изменения средней доли государственной собственности в капитале корпоративных структур Российской Федерации. Так, для периода 2000 – 2004 г.г. было характерно уменьшение государственной доли в общей структуре акционерной собственности, обусловленное инертным продолжением процесса денежной приватизации государственных предприятий, осуществляющегося в первую очередь на уровне регионов РФ. Для периода 2005 – 2013 г.г. характерно постепенное увеличение доли государственной собственности, вызванное процессами акционирования ряда государственных корпораций и государственных и муниципальных унитарных предприятий.



Рисунок. *Динамика средней доли государства в капитале корпоративных структур Российской Федерации в 2000 г.г., %*[6]

Необходимо отметить, что на характер управления государственными долями в акционерных обществах РФ определенным образом повлияло усиление политической власти в государстве, имевшее место с начала 2000 г.г., а также непосредственно связанные с такого рода усилением процессы адмнистративного реформирования.

Так, в результате имевшей место в 2004 г. административной реформы изменился субъектный состав управления федеральным имуществом в целом и пакетами акций в частности. Так, как отмечает О.А. Макарова «на основании Постановления Правительства от 27 ноября 2004 г. № 691 Министерство имущественных отношений было преобразовано в Федеральное агентство по управлению федеральным имуществом. В соответствии с данным Постановлением Федеральное агентство по управлению федеральным имуществом осуществляло полномочия собственника, в том числе права акционера, в сфере управления имуществом Российской Федерации (за исключением случаев, когда указанные полномочия в соответствии с законодательством Российской Федерации осуществляют иные федеральные органы исполнительной власти); с 2004 года Федеральное агентство по управлению федеральным имуществом находится в ведении Министерства экономического развития Российской Федерации» [1].

[6] Составлено по материалам: Якимов А.В. Корпорации с государственным участием // Инвестиции и инновации в промышленности. – 2014. - №7. С.11; Информация Федеральной службы государственной статистики.

Собственно, одной из декларируемых целей административной реформы системы государственного управления было повышение транспарентности менеджмента всеми видами государственной собственности, в том числе и находящейся в корпоративной сфере. Как будет показано ниже, de facto такого рода увеличение уровня транспарентности не произошло.

В целом, в 2010 – 2015 г.г. в РФ сформировалась дифференцированная система целей и направлений менеджмента государственной собственности в структуре корпоративного капитала в зависимости от размера доли данной собственности (таблица 2).

Таблица 2

Основные особенности корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием, дифференцированные в зависимости от доли государства в капитале (этап 2010 – 2015 г.г.) (по материалам собственных исследований)

Доля государства в капитале акционерного общества	Характерные примеры корпораций Российской Федерации	Основные особенности управления государственной долей в акционерном капитале
1. Миноритарная доля.	Ряд корпораций, как правило регионального уровня, относящихся к АПК, пищевой промышленности, промышленности строительных материалов, ряду других отраслей обрабатывающего сектора экономики.	Управление государственной долей носит преимущественно пассивный характер. В ряде случаев государство заинтересовано исключительно в финансовых результатах управления долей в капитале корпорации (максимизации дивидендных выплат или продаже миноритарного пакета по предпочтительной стоимости).
2. Блокирующий пакет.	Предприятия машиностроения, металлургии, ряда других отраслей, как правило относящихся к тяжелой промышленности.	Относительная состязательность процесса взаимодействия представителей государства с иными группами участников процесса корпоративного управления (крупными акционерами, негосударственными представителями СД и др.). Практика усиления корпоративных механизмов при недостаточности государственной доли для «проведения» через органы управления выгодных для государства или отдельных его представителей финансово-экономических решений корпоративными механизмами.
3. Контрольный пакет.	Ряд крупных корпораций, прежде всего относящихся к ТЭК (ОАО «Газпром», ОАО «Роснефть» и др.), ряд региональных предприятий сферы машиностроения и	Комплексное влияние на основные параметры финансовой и производственной деятельности (через широкий спектр инструментов корпоративного контроля). Недостаточная прозрачность назначения государственных представителей в такого рода корпорации и фактических целей их деятельности.

	металлургии.	
4. 100% доля государства в акционерном капитале.	ОАО «Роснано», ОАО «Объединенная судостроительная корпорация», ОАО «РЖД».	Корпоративное управление такого рода акционерными обществами по сути почти не отличается от управления крупными ГУПами и государственными корпорациями (некоммерческими организациями).

Таким образом, как показано в таблице 2, для управления миноритарной государственной долей в капитале в значительной степени характерно пассивное корпоративное управление, проявляющееся в относительно незначительном, иррегулярном вмешательстве представителей государства в функционирование акционерного общества через корпоративные механизмы. Для государственной собственности в форме блокирующего пакета, реализация которого в обозримой перспективе не предусматривается, характерно в целом более активное участие в структуре органов корпоративного управления и контроля.

Можно выделить ряд проблем, специфичных для разных видов акционерных обществ с государственным участием на современном этапе развития отечественной экономики.

Так, А.С. Шевченко выделяет следующие основные проблемы участия государства в управлении акционерными обществами РФ, типичные для последнего периода (2010 – 2014 г.г.) [6]:

а) Каждое акционерное общество, участником которого является государство, должно находиться в ведении одного из министерств или ведомств. Вместе с тем, в практике управления государственными пакетами акций в России нередки случаи, когда одно и то же акционерное общество с государственным участием находится в ведении нескольких органов государственного управления и контроля. Например, ОАО «Объединенная судостроительная корпорация (ОСК)» одновременно подчиняется Министерству промышленности и торговли, Министерству обороны и Госкорпорации «Росатом». Тем самым, в управлении государственным пакетом акций нарушается такой базовый принцип менеджмента, как единоначалие.

б) Недостаточная определенность директив, определяющих приоритетность государственных интересов при участии представителей государства в Советах директоров, наблюдательных советах или при голосовании представителей государства на Общих собраниях акционеров.

в) Не вполне урегулирована процедура назначения отдельных представителей государства в состав советов директоров корпораций с государственным участием, в результате чего подобная процедура не является в должной мере транспарентной.

г) Как отмечает А.С. Шевченко «государство как участник корпоративных отношений находится в более выгодном положении, чем прочие акционеры, поскольку имеет доступ к более широкому перечню документов, сведений, и реализация этих дополнительных возможностей государства обеспечена административными, в т.ч. репрессивными, механизмами». Использование административных механизмов, в основном теневое, при организации и осуществлении процедур управления государственными пакетами акций в качестве ключевой проблемы корпоративного менеджмента в современной Российской Федерации рассматривает и Н.А. Хафизов [4]. Тем самым, нарушается такой принцип корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием, как неиспользование административного ресурса.

При этом необходимо отметить, что характер использования административного ресурса отдельными представителями государства в акционерных обществах Российской Федерации изменился в 2000 г.г. по сравнению с периодом 1990 г.г. Так, в 1990 г.г. зачастую такого рода ресурс использовался теневым образом для осуществления процедур приватизации государственной собственности по выгодным для отдельных должностных лиц схемам (в т.ч. через механизмы их участия в органах управления акционерными обществами).

В 2000 г.г. административный ресурс стал часто использоваться для неконкурентного приобретения выгодных для корпораций активов, в т.ч. с использованием процедур их поглощения по заведомо заниженным ценам. В качестве одного из наиболее наглядных примеров синтеза корпоративных механизмов и использования государственного административного ресурса в такой нефтяной корпорации с государственным участием, как ОАО «Роснефть», является приобретение ею активов ОАО «Юганскнефтегаз» по, по всей видимости, заниженным по сравнению со справедливой инвестиционной стоимостью ценам, с использованием посреднической структуры («фирмы-однодневки» ОАО «Байкалфинансгруп») и не достаточно конкурентного аукциона на продажу указанного актива (2005 г.).

По результатам анализа специальной литературы современные проблемы корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием систематизированы в таблице 3.

Таблица 3

Основные современные проблемы государственного управления в корпорациях с государственным участием в России [2, 3, 6]

Группы проблем	Основные проблемы
1. Стратегические.	• неопределенность стратегии управления государственной собственностью в структуре капитала акционерных обществ в разрезе отраслей экономики РФ.
2. Организационно-коммуникационные.	• недостаточная транспарентность процедур назначения отдельных представителей государства в состав членов СД и иные органы управления корпораций; • отсутствие у многих представителей государства в СД корпораций существенного времени для эффективной корпоративной деятельности ввиду загруженности на основной работе; • высокие риски возникновения неэффективных для развития корпоративных структур в целом схем аффилированности, лоббируемых представителями государства в органах управления АО; • отсутствие или номинальность кодексов корпоративного управления в большинстве акционерных обществ с государственным участием.

3. Планово-аналитические.	• отсутствие распространения комплексных методик оценки эффективности развития корпораций, позволяющих объективно определять наиболее значимые приоритеты их реформирования и соответствующим образом организовывать работу представителей государства в органах управления АО; • неприменение методического инструментария определения оптимальной доли государства в капитале акционерных обществ; • трудности долгосрочного планирования приоритетов развития корпораций с государственным участием и необходимых для их достижения ресурсов в условиях различных возможных сценариев развития внешней экономической среды.
4. Финансовые.	• высокий уровень вознаграждений членам СД даже в условиях убыточности корпораций с государственным участием; • нераспространенность действенных опционных схем стимулирования труда корпуса менеджеров акционерных обществ с долей государства в капитале; • отсутствие четкой привязки вознаграждения членов СД корпораций с государственным участием к конкретным результатам финансово-хозяйственной деятельности акционерных обществ.

Необходимо отметить, что систематизированные в таблице 3 группы государственного управления в корпорациях с государственным участием Российской Федерации тесным образом взаимосвязаны. Так, планово-аналитические проблемы, в первую очередь в части методического обеспечения комплексной количественной оценки эффективности деятельности такого рода корпораций, порождают недостаточную определенность стратегии их долгосрочного финансово-экономического развития. С другой стороны, недостаточная проработанность планово-аналитического инструментария не предоставляет возможность организации системы вознаграждения членов СД корпораций с государственным участием на основе объективных критериев оценки результативности функционирования соответствующих компаний.

Выделенные проблемы организационно-коммуникационного порядка также ограничивают возможности разработки комплексной стратегии управления государственной собственностью в капитале акционерных обществ. Так, нетранспарентная процедура назначения представителей государства в СД АО и иных органах управления корпораций с государственным участием, а также, как правило, наличие у такого рода представителей другой сферы деятельности, требующей постоянной концентрации, повышают риски непрофессиональных решений в сфере корпоративного управления и собственно ограничивают стимулы к разработке и реализации действенной стратегии корпоративного развития.

ЛИТЕРАТУРА

1. Макарова О.А. Правовое обеспечение корпоративного управления в акционерных обществах с участием государства: диссертация ... доктора юридических наук: 12.00.03 / Макарова Ольга Александровна; [Место защиты: Санкт-Петербургский государственный университет]. - Санкт-Петербург, 2014. С. 127.
2. Соколов А.В. Регулирование деятельности корпораций с участием государства как форма реализации промышленной политики: Автореф. дис. д.э.н. – СПб., 2011.
3. Тульчинский Г.Л. Корпоративная социальная ответственность: технологии и оценка эффективности. – М.: Юрайт, 2015.
4. Хафизов Н.А. Проблемы корпоративного менеджмента в акционерных обществах с государственным участием // Проблемы управления: теория и практика. – 2014. - №4. С.22.
5. Шаститко А.Е. Проблемы корпоративного управления и пути их решения в корпоративном законодательстве [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.nccg.ru/site.xp/049051052124050050053.html (дата обращения 20.03.2015).
6. Шевченко А.С. Государство как акционер [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.alrf-prim.ru/debate/detail.php?ID=1255 (дата обращения 3.04.2015).
7. Якимов А.В. Корпорации с государственным участием // Инвестиции и инновации в промышленности. – 2014. - №7. С.11. Информация Федеральной службы государственной статистики.
8. Afuah A. Business Models: A Strategic Management Approach. — McGraw-Hill, 2003. — Ch. 13. Corporate Social Responsibility and Governance. P. 134.
9. Gulersen F.B. Book Review of Regulating Corporate Governance in the EU // Journal of Contemporary European Research. – 2013. - Vol 9, Iss 5, P. 767.
10. Monks R., Minow N. Corporate Governance. – NY, 2011. P.4.

Рецензент: Милькина Ирина Владимировна, доцент, к.э.н, преподаватель кафедры государственного и муниципального управления Государственного университета управления.

Slanova Nino Nodarovna
Sberbank of Russia
Russia, Moscow
E-mail: Slanova.nino@mail.ru

The evolution of the corporate governance system in sharehold-stock companies with state participation in Russia

Abstract. The author systematized the main stages in the evolution of corporate governance in joint stock companies with state participation of the Russian Federation, with the release of the specifics of corporate governance in joint stock companies with the state as a subject of corporate relations. The characteristics of the economic and legal institution of "golden share", its role is to improve the quality of corporate governance. The dynamics of the average share of the state capital of the corporate structures of the Russian Federation in 2000.

The article presents the key features of corporate governance in joint stock companies with state participation, differentiated depending on the state's share in the capital: a minority share, a blocking stake, a controlling interest, 100% state share in the authorized capital.

The author also identified a number of problems specific to different types of joint stock companies with state participation in the present stage of development of the domestic economy is such as failure to comply with the principle of unity of command, transparantnosti principle, lack of certainty of the directives, non-use of the administrative resource. According to the analysis of literature, systematized modern problems of corporate governance in joint stock companies with state participation, based on the allocation of the four groups of issues: strategic, organizational and communication, planning and analysis, financial.

Keywords: corporate governance; corporate ownership; joint stock company; the share capital of the corporation; privatization; administrative reform; transparent management; stakes; the share of state ownership; the golden share.

REFERENCES

1. Makarova O.A. Pravovoe obespechenie korporativnogo upravleniya v aktsionernykh obshchestvakh s uchastiem gosudarstva: dissertatsiya ... doktora yuridicheskikh nauk: 12.00.03 / Makarova Ol'ga Aleksandrovna; [Mesto zashchity: Sankt-Peterburgskiy gosudarstvennyy universitet]. - Sankt-Peterburg, 2014. S. 127.
2. Sokolov A.V. Regulirovanie deyatel'nosti korporatsiy s uchastiem gosudarstva kak forma realizatsii promyshlennoy politiki: Avtoref. dis. d.e.n. – SPb., 2011.
3. Tul'chinskiy G.L. Korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost': tekhnologii i otsenka effektivnosti. – M.: Yurayt, 2015.
4. Khafizov N.A. Problemy korporativnogo menedzhmenta v aktsionernykh obshchestvakh s gosudarstvennym uchastiem // Problemy upravleniya: teoriya i praktika. – 2014. - №4. S.22.
5. Shastitko A.E. Problemy korporativnogo upravleniya i puti ikh resheniya v korporativnom zakonodatel'stve [Elektronnyy resurs]. Rezhim dostupa: http://www.nccg.ru/site.xp/049051052124050050053.html (data obrashcheniya 20.03.2015).
6. Shevchenko A.S. Gosudarstvo kak aktsioner [Elektronnyy resurs]. Rezhim dostupa: http://www.alrf-prim.ru/debate/detail.php?ID=1255 (data obrashcheniya 3.04.2015).
7. Yakimov A.V. Korporatsii s gosudarstvennym uchastiem // Investitsii i innovatsii v promyshlennosti. – 2014. - №7. S.11. Informatsiya Federal'noy sluzhby gosudarstvennoy statistiki.
8. Afuah A. Business Models: A Strategic Management Approach. — McGraw-Hill, 2003. — Ch. 13. Corporate Social Responsibility and Governance. P. 134.
9. Gulersen F.B. Book Review of Regulating Corporate Governance in the EU // Journal of Contemporary European Research. – 2013. - Vol 9, Iss 5, P. 767.
10. Monks R., Minow N. Corporate Governance. – NY, 2011. P.4.