

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОМПАНИЯХ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

П. Г. Воронцов

ООО «Холдинговая компания «Гута», Москва, Россия

В статье рассмотрены актуальные проблемы формирования системы корпоративного управления в рамках государственных компаний. Исследуются характеристики, объединяющие государственные корпорации по однородным признакам, определены ключевые задачи корпоративного управления. Автором приведен список всех видов стейкхолдеров и отмечены интересы каждой группы, которые преследуются в рамках корпоративного управления современной компанией России. Проанализированы тенденции развития сектора государственных корпораций и уровень эффективности их коммерческой деятельности. Рассмотрены теоретические аспекты корпоративного управления и стейкхолдеров. Показано их влияние на эффективность деятельности компаний с участием государственного капитала. На основе анализа российской и международной практики сделан вывод, что ненадлежащий механизм корпоративного управления приводит к возникновению различных рисков, основным из которых является конфликт интересов стейкхолдеров. Перечислены основные риски системы корпоративного управления, наблюдаемые в экономике России. Для совершенствования процесса управления корпоративными рисками в компаниях с участием государства предложен ряд изменений, требуемых для внесения в российское корпоративное законодательство. Даны рекомендации, практическое применение которых позволит решить проблемы неэффективности системы корпоративного управления. Особое внимание уделено проблеме профессионализма и независимости совета директоров в государственных компаниях.

Ключевые слова: государственный сектор, государственная компания, государственная корпорация, стейкхолдеры, заинтересованные лица.

TRENDS IN DEVELOPING CORPORATE MANAGEMENT IN COMPANIES WITH STATE PARTICIPATION IN THE RUSSIAN FEDERATION

Pavel G. Vorontsov

LLC "Holding company "Guta", Moscow, Russia

The article discusses acute issues of shaping the system of corporate management within the frames of state-owned companies. The author studies characteristics that group state-owned corporations by similar features and identifies key goals of corporate management. The list of all types of stakeholders is provided and interests of each group being pursued within corporate management are mentioned. Trends in the development of the state-owned corporations' sector are analyzed and the level of their commercial activity efficiency is investigated. Theoretical aspects of corporate management and stakeholders are discussed and their impact on the efficiency of company with state capital work is demonstrated. Based on Russian and international practice the author came to the conclusion that inadequate mechanism of corporate management could cause different risks, the major one is a conflict of interests of stakeholders. Principle risks in the system of corporate management observed in Russian economy are enumerated. In order to improve the process of managing corporate risks in companies with state participation the author advanced a number of changes, which should be made in the Russian corporate legislation. Recommendations aimed at resolving the problem of inefficient system of corporate management are put forward. Special attention is paid to the issue of professionalism and independence of the Board of Directors in state-owned companies.

Keywords: state sector, state-owned company, state-owned corporation, stakeholders, concerned persons.

На современном этапе развития экономики Российской Федерации происходят структурные изменения в процессах роста частного капитала, увеличения сегментации рынков и отраслей, уменьшения доли государства в управлении рыночной экономикой. Тем не менее, несмотря на приватизацию, государство сохранило возможность частичного контроля над стратегическими отраслями и предприятиями страны. В частности, это касается крупнейших корпораций, где государство имеет определенную долю собственности и права на прибыль. По этой причине высока актуальность исследования тенденций развития корпоративного управления в компаниях с государственным участием в Российской Федерации.

В статье 65 первой части Гражданского кодекса Российской Федерации дается следующее определение понятию «корпорация»: это юридические лица, учредители которых имеют право быть участниками управления и формируют тем самым их высший орган (общее собрание акционеров корпорации). При этом разделяют коммерческие и некоммерческие корпорации.

В Федеральном законе от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» (в ред. от 19 декабря 2016 г.) дается определение понятию «государственная корпорация»: это некоммерческая корпорация, учредителем которой является Российская Федерация. Государственная корпорация не имеет участия в корпоративном управлении, основана на имущественном взносе государства и создана с целью обеспечения социальных, управленческих или иных потребностей общества страны.

Государственные корпорации объединяет одинаковая характеристика, соответствующая следующим признакам [5]:

– соблюдается организационное единство, при котором внутренняя структура корпорации состоит из органов управления и подразделений, выполняющих свои задачи;

– не предусмотрены учредительные документы, их заменяет федеральное законодательство;

– имущественная обособленность, при которой корпорация принадлежит государству;

– самостоятельная ответственность по обязательствам, при которой государство не отвечает за обязательства корпорации, а та – за обязательства государства (отсутствие взаимосвязи государственного долга и кредиторской задолженности сектора государственных корпораций);

– выступление в гражданском обороте и при разрешении споров в судах от собственного имени;

– соблюдение публичного характера деятельности.

На сегодняшний день в Российской Федерации функционируют восемь крупных государственных корпораций, среди которых Агентство по страхованию вкладов, Внешэкономбанк, «Роснано», Фонд содействия реформированию ЖКХ; «Олимпстрой»; «Ростехнологии»; «Росатом» и «Роскосмос»¹.

Оценивая экономическую эффективность их деятельности, отметим крайне низкий уровень получаемой оценки. Более благополучной выглядит ситуация в плане производственной активности, что сопровождается высокими объемами производства продукции, включая товары и услуги. Оценивая финансовую и инновационную активность, необходимо отметить проблемы и низкую эффективность использования ресурсов. Исходя из этого государственные корпорации принято считать институтами поглощения бюджетных средств, эффектом чего является дефицит и недостаток ресурсов для других стратегически важных социально-экономических задач страны.

Так, после мирового финансового кризиса 2008–2009 гг. отдельные государственные корпорации получили значительные денежные вливания [10. – С. 4]:

¹ URL: https://expert.ru/ratings/table_529080/ (дата обращения: 11.10.2018).

- «РоснаноТех» – 130 млрд рублей;
- Фонд содействия реформированию ЖКХ – 240 млрд рублей;
- Агентство по страхованию вкладов – 209 млрд рублей;
- «Олимпстрой» – 242 млрд рублей;
- «Ростехнологии» – 439 млрд рублей.

Иначе выглядит ситуация с государственной компанией «Росатом», которая стала лидером среди российских государственных корпораций в рейтинге эффективности реализации государственных программ. Об этом говорится в сводном годовом докладе о ходе выполнения и оценке эффективности госпрограмм по итогам 2016 г., опубликованном на сайте Правительства Российской Федерации [8].

На сегодняшний день «Росатом» можно считать наиболее эффективной государственной корпорацией России. Это связано в первую очередь с его финансово-экономическими показателями, которые зачастую превышают первоочередной план стратегического развития госкомпании. В связи с этим с 2016 г. модель управления компанией принято считать примером для других государственных корпораций, в частности, по интеграции своего бизнеса с зарубежными рынками, поставщиками и потребителями [8].

Анализируя финансовые показатели госкорпорации «Росатом» за 2014–2016 гг., можно выделить следующие ключевые изменения¹:

- свободный денежный поток вырос на 7,4%;
- объем выработки электроэнергии вырос на 0,6%;
- портфель зарубежных заказов вырос на 20,9%;
- выручка по МСФО выросла на 5,3%;
- активы по МСФО выросли на 5,0%.

При исследовании процессов формирования и перспектив развития современных российских государственных корпораций

следует учитывать, что они являются в некотором смысле экспериментальной формой участия государства в экономике страны. Поэтому прежде всего необходимо акцентировать внимание на самых проблемных аспектах их участия в развитии российской экономики. Наиболее существенными из них являются [3]:

- отсутствие четкой стратегии развития государственных корпораций как крупных хозяйствующих субъектов;
- искажение конкурентной среды;
- снижение качества управления ресурсами из-за неэффективного контроля государства;

– отсутствие независимых директоров и качественных управляющих среди топ-менеджеров государственных корпораций.

По этой причине необходимо принятие стимулирующих решений, среди которых:

- создание четкой системы критериев эффективности деятельности государственных корпораций;
- действие Федеральной антимонопольной службы при наличии нерыночных инструментов конкуренции;
- привлечение независимых директоров для создания четкой стратегии развития корпораций.

Таким образом, ключевым источником возникших проблем выступает система корпоративного управления, которая в рамках государственных компаний Российской Федерации обладает своеобразными условиями.

Ключевая задача корпоративного управления – контроль корпоративных действий и процессов, касающихся взаимных интересов аппарата менеджеров и владельцев предприятия, общей целью которых должны быть финансовые результаты коммерческой деятельности [1. – С. 16]. Миссия корпоративного управления – создание условий, при которых компания будет демонстрировать развитие, приводящее ее к лидирующим позициям на конкурентном рынке.

По этой причине многие практикующие руководители госкомпаний задаются

¹ URL: <http://www.rosatom.ru/upload/iblock/1d8/1d80067aac2ea045c153cce486cdc69a.pdf> (дата обращения: 11.10.2018).

вопросом, как управлять предприятием, чтобы улучшить взаимосвязь между ними и бенефициаром в лице государства и при этом улучшить финансовые результаты деятельности компании и другие ее показатели [6. – С. 137]. Данный вопрос особенно остро стоит в российских компаниях, где государство выступает не только бенефициаром, но и ключевым стейкхолдером всей системы корпоративного управления. То есть формируются условия, при которых другие акционеры, управляющие и менеджеры не имеют возможности диктовать свои условия как первоочередные.

Так, званые стейкхолдеры, которые являются заинтересованными лицами, – это субъекты, которые касаются предприятия и проявляют интерес к его деятельности. Важнейшими стейкхолдерами в компаниях с госучастием России являются, конечно же, само государство и совет директоров. Немаловажную роль играют отдельные чиновники, выступающие субъектами лоббизма в интересах компании.

Среди задач корпоративного управления – взаимосвязь компании не только с государством, но и с такими заинтересованными лицами, как персонал, кредиторы, потребители и общество. Поскольку масштабы размеров государственных компаний большие, зачастую кардинальные изменения в сторону ухудшения условий для заинтересованных лиц приводят не только к экономическому и финансовому вреду государству, но и к политическому вреду правительственной власти.

На рис. 1 отображен список всех видов стейкхолдеров и показаны интересы каждой группы, которые преследуются в рамках корпоративного управления современной компанией России. К особенностям компаний с госучастием необходимо добавить, что интересы правительства включают потребности, перечисляемые и в группе акционеров. Тем самым путаются роль правительства и его первоочередные задачи, которые стоят ниже, чем собственная коммерческая выгода.



Рис. 1. Виды стейкхолдеров и их ожидания от предприятия [4]

Анализ взаимодействия заинтересованных лиц показывает, что наибольшее число конфликтов возникает между двумя лагерьями акционеров: государством как бенефициаром и частными инвесторами. Причиной трудного взаимоотношения между ними выступает различие задач, поскольку первые заинтересованы в развитии компании и получении чистой прибыли в казну государственного бюджета, а вторые – в распределении прибыли путем выплаты дивидендов, что отличается от позиции представителей государства (возникают риски различных манипуляций).

Данный вопрос актуален для компаний, где участниками капитала выступает в том числе и государство, например, «Роснефть», «Газпром», Сбербанк и др. Если вести речь о восьми крупнейших государственных корпорациях, то их вопрос, касаемый взаимоотношений стейкхолдеров, не волнует.

Международная и отечественная практика показывает, что ненадлежащий механизм корпоративного управления приводит к возникновению различных рисков, основным из которых является конфликт интересов стейкхолдеров [11]. Как результат, это становится причиной ухудшения стратегического планирования на уровне предприятия и приводит к снижению конкурентоспособности его бизнеса.

В российской практике корпоративным управлением зачастую занимается один-два ключевых мажоритарных акционера, что означает своеобразную гегемонию. В случае наличия многочисленной группы различных акционеров риски не уменьшаются. Более того, при такой модели корпоративного управления конфликт интересов будет не только возникать, но и не уходить.

Для российского рынка характерны такие проблемы, как:

- слабый уровень защищенности мелких инвесторов;
- наличие рейдерских захватов;

- слабая развитость фондового рынка страны как средства привлечения внешнего финансового капитала.

Именно риски корпоративного управления в госкомпаниях являются причиной слабости развития и российского рынка ценных бумаг. Так, крупнейшие корпорации России, включая «Газпром», «Роснефть» и т. д., обязаны выплачивать дивиденды от прибыли в размере 50% по МСФО. Но анализируя дивидендный сезон 2016–2017 гг., стоит отметить, что это Постановление Правительства не соблюдается, что нарушает права обычных миноритарных инвесторов.

На данном примере мы наблюдаем интересы следующих стейкхолдеров:

- инвесторов и акционеров, которые заинтересованы в получении дивидендной прибыли;
- государства, которое как регулятор и частный собственник компании заинтересовано в предоставлении выгодной дивидендной прибыли, что повышает ее репутацию в социальном поле России;
- мажоритарных акционеров, которые заинтересованы в развитии бизнеса компании;
- совета директоров, который заинтересован в реинвестировании большей части прибыли ради роста объема бизнеса компании.

Необходимо заметить, что каждая сторона, отстаивая свои интересы, конфликтует с интересами другой стороны, что вполне привычно, когда речь идет о таких насущных вопросах, как размер дивидендной прибыли, особенно если государство ставит цель выплаты 50% прибыли по МСФО, что на самом деле крайне сомнительная с точки зрения выгоды финансовая операция.

В целом для российской практики известны следующие риски в системе корпоративного управления, которые можно разделить на отдельные группы [9. – С. 283]:

- риски реализации прав акционеров компании (в основном это риски, связан-

ные с ущемлением прав мелких инвесторов);

– риски деятельности органов управления (финансовые мошенничества, управление компанией в личных целях, коррупционные схемы);

– риски раскрытия коммерческой информации (раскрытие коммерческой тай-

ны, продажа патентов и лицензий не в интересах компании, утечка инсайдерской информации, манипуляции на фондовом рынке).

Управление рисками в системе корпоративного менеджмента включает ряд этапов (рис. 2).



Рис. 2. Основные этапы управления корпоративными рисками

Также необходимо соблюдать основные принципы международного стандарта в области управления рисками ISO 31000:2009 [11]:

– риск-менеджмент создает и защищает оценки;

– риск-менеджмент – это основная часть всех организационных процессов;

– риск-менеджмент способствует постоянному улучшению организации;

– риск-менеджмент различается для каждой организации и т. д.

Для совершенствования процесса управления корпоративными рисками в компаниях с участием государства необходимо внести изменения в российское корпоративное законодательство по следующим направлениям [9. – С. 285]:

– обеспечить развитие механизмов защиты прав инвесторов;

– повысить требования по раскрытию информации при отчетности;

– устранить существующие пробелы и противоречия в действующем корпоративном законодательстве;

– внедрить в практику международные стандарты управления рисками.

Лишь с помощью данных мероприятий возможно уменьшение частоты возникновения корпоративных рисков, ключевой фактор проявления которых – несовершенство законодательной базы России.

Кроме того, сегодня в корпоративном управлении российских государственных предприятий наблюдаются и другие отрицательные процессы, приводящие к возникновению рисков [2; 7]:

– слияние функций владения и управления, в результате чего публичные компании управляются как частный бизнес мажоритарных акционеров;

– слабый контроль за управленческими решениями совета директоров со стороны неконтрольных акционеров;

– дивидендный протекционизм, когда прибыль распределяется между ключевыми акционерами без выплаты дивидендов;

– низкий уровень финансовой прозрачности и публичности государственных компаний;

– использование незаконных инструментов криминального характера при влиянии на работу советов директоров.

Также отсутствует процесс оценки работы совета директоров. Статистика свидетельствует, что около 80% компаний в странах с развитой экономикой публикуют в своих отчетах оценки результатов анализа деятельности совета директоров с позиции их профессиональных компетенций. В России данный показатель существенно ниже. Согласно исследованиям Российского института директоров, из 150 компаний, включенных в исследование, лишь 13% раскрыли в своих отчетах сам факт проверки и оценки членов совета директоров¹. Более того, в 2017 г. аналитическое агентство Spencer Stuart опубликовало свои научные и практические исследования по вопросу эффективности совета директоров в России. Агентством проанализирована 41 крупнейшая корпорация страны, в ко-

торых действуют 447 директоров, и лишь 36,7% корпораций (164 директора) можно считать независимыми.

Данный показатель существенно ниже, чем в Европе. Только в Турции он еще ниже и составляет 32,7%. В Финляндии, Нидерландах и Швейцарии самый высокий процент независимых директоров в советах компании – 84%. В США этот показатель составляет 85%, в Германии – 60%, а в Великобритании – 61,4%².

Данные исследования позволяют сделать заключение о том, что в России лишь треть директоров поистине можно считать неаффилированными и независимыми. Исходя из этого интересы мажоритарных акционеров сталкиваются с интересами других инвесторов, приводя к конфликтам внутри корпоративной системы управления. В дальнейшем это приводит к рискам, которые были описаны выше.

Для решения вышеуказанных проблем необходимо совершенствование деятельности совета директоров государственных компаний. С целью решения данной задачи необходимо применение различных мер стимулирования и оптимизации корпоративного управления, среди которых:

– разработка долгосрочной системы вознаграждения советов директоров, например, с помощью опционов сроком не менее пяти лет;

– проведение ежегодной количественной и качественной оценки на основе зарубежного опыта или с помощью внешних консалтинговых компаний;

– увеличение числа в совете директоров управляющих, независимых от всех остальных, а также уменьшение числа инсайдеров;

– повышение уровня активности работы советов директоров при разработке стратегии компании и разрешение внутрикорпоративных конфликтов;

¹ URL: <http://www.rcb.ru/dep/2013-06/227121/> (дата обращения: 11.10.2018).

² URL: https://www.spencerstuart.com/-/media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/birussia_ru_2017.pdf?la=en&hash=63332573F86B1985FD4993AD76FD47B7D6C1701A (дата обращения: 11.10.2018).

– соответствие знаний и опыта членов советов директоров относительно стратегических направлений компании;

– проведение не менее четырех собраний акционеров для внутреннего контроля деятельности советов директоров.

Также для защиты интересов стейкхолдеров необходимо принять следующие меры¹:

– мониторинг и своевременное изменение профессиональных стандартов совета директоров в соответствии с потребностями бизнеса;

– формулирование этических норм и правил деятельности совета директоров;

– контроль соблюдения членами совета директоров сформулированных правил и наложение санкций в случае их нарушения;

– осуществление функций третейского суда в разрешении конфликтов внутри совета директоров.

Таким образом, основной причиной возникновения рисков в системе корпоративного управления государственных компаний является конфликт интересов между различными сторонами стейкхолдеров. В случае с нефтегазовой отраслью России в 2017 г. – это отсутствие соблюдения интересов акционеров и государства по выплате дивидендной прибыли в размере 50% по МСФО.

Как показывает анализ, немалую роль в развитии рисков играет зависимость совета директоров от контролирующего акционера, что необходимо искоренить ради решения вышестоящих проблем. В целом же риски в системе корпоративного управления – практически неотъемлемая часть российского бизнеса, а значит, существует высокий уровень интереса к дальнейшему изучению данной проблематики.

Список литературы

1. Байманова Л. А. Принципы эффективного корпоративного управления // Современные наукоемкие технологии. – 2014. – № 7. – С. 16–17.
2. Гиголаев Г. Ф., Бериева К. Ю., Кануков М. Г. Роль государства в совершенствовании основных механизмов корпоративного управления в условиях экономической нестабильности // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 11-5. – С. 963–966.
3. Грекова Г. И. Проблемы и перспективы развития государственных корпораций в современной России // Вестник Института экономики и управления Новгородского университета им. Ярослава Мудрого. – 2011. – № 1. – С. 7–15.
4. Дуденков Д. А. Корпоративная социальная ответственность бизнеса и развитие теории стейкхолдеров // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 6.
5. Ивашкина О. С. Правовые аспекты статуса государственной корпорации. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_28828723_34560983.pdf (дата обращения: 11.10.2018).
6. Кесаев С. А. Проблемы реализации стратегии организации в отечественной и зарубежной практике // Вестник Университета (Государственного университета управления). – 2013. – № 10. – С. 136–139.
7. Леванова Л. Н. Характеристика и направления совершенствования деятельности совета директоров в российских корпорациях // Экономика. Управление. Право. – 2013. – № 1-1. – С. 57–62.

¹ URL: <http://www.rosatom.ru/upload/iblock/1d8/1d80067aac2ea045c153cce486cdc69a.pdf> (дата обращения: 11.10.2018).

8. «Росатом» вошел в лидеры рейтинга эффективности выполнения госпрограмм. – URL: <https://lenta.ru/news/2017/08/03/rosatomreiting/> (дата обращения: 11.10.2018).

9. Сергеева И. Г., Грачева Е. А. Управление корпоративными рисками в предпринимательской деятельности // Экономика и экологический менеджмент. – 2014. – № 4. – С. 280–287.

10. Степанова Е. Ю. Об эффективности деятельности государственных корпораций в условиях экономического кризиса // Управление общественными и экономическими системами. – 2009. – № 2. – С. 1–8.

11. Шихвердиев А. П., Кириенко Е. С. Управление рисками в системе корпоративного управления. – URL: <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2012/2012-4/21/21.html> (дата обращения: 11.10.2018).

References

1. Baymanova L. A. Printsipy effektivnogo korporativnogo upravleniya [Principles of Efficient Corporate Management]. *Sovremennye naukoemkie tekhnologii* [Advanced Science-Intensive Technologies], 2014, No. 7, pp. 16–17. (In Russ.).

2. Gigolaev G. F., Berieva K. Yu., Kanukov M. G. Rol' gosudarstva v sovershenstvovanii osnovnykh mekhanizmov korporativnogo upravleniya v usloviyakh ekonomicheskoy nestabil'nosti [The Role of State in Upgrading the Key Mechanisms of Corporate Management in Conditions of Economic Instability]. *Fundamental'nye issledovaniya* [Fundamental Research], 2015, No. 11-5, pp. 963–966. (In Russ.).

3. Grekova G. I. Problemy i perspektivy razvitiya gosudarstvennykh korporatsiy v sovremennoy Rossii [Challenges and Prospects of Developing State-Owned Corporations in Today's Russia]. *Vestnik Instituta ekonomiki i upravleniya Novgorodskogo universiteta im. Yaroslava Mudrogo* [Bulletin of the Institute of Economics and Management of the Novgorod University named after Yaroslav Mudry], 2011, No. 1, pp. 7–15. (In Russ.).

4. Dudenkov D. A. Korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost' biznesa i razvitie teorii steykholderov [Corporate Social Responsibility of Business and the Development of the Stakeholders' Theory]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya* [Today's Problems of Science and Education], 2014, No. 6. (In Russ.).

5. Ivashkina O. S. Pravovye aspekty statusa gosudarstvennoy korporatsii [Legal Aspects of the Status of State-Owned Corporation]. (In Russ.). Available at: https://elibrary.ru/download/elibrary_28828723_34560983.pdf (accessed 11.10.2018).

6. Kesaev S. A. Problemy realizatsii strategii organizatsii v otechestvennoy i zarubezhnoy praktike [Issues of Realizing the Strategy of Organization in Russian and Overseas Practice]. *Vestnik Universiteta (Gosudarstvennogo universiteta upravleniya)* [Bulletin of the University (State University of Management)], 2013, No. 10, pp. 136–139. (In Russ.).

7. Levanova L. N. Kharakteristika i napravleniya sovershenstvovaniya deyatelnosti soveta direktorov v rossiyskikh korporatsiyakh [Characteristic and Lines of Improving the Work of the Board of Directors in Russian Corporations]. *Ekonomika. Upravlenie. Pravo* [Economics. Management. Law], 2013, No. 1-1, pp. 57–62. (In Russ.).

8. «Rosatom» voshel v lidery reytinga effektivnosti vypolneniya gosprogramm [‘Rosatom’ Took the Leading Position in the Rating of Effective State Program Implementation]. (In Russ.). Available at: <https://lenta.ru/news/2017/08/03/rosatomreiting/> (accessed 11.10.2018).

9. Sergeeva I. G., Gracheva E. A. Upravlenie korporativnymi riskami v predprinimatel'skoy deyatel'nosti [Risk Management in Entrepreneurial Activity]. *Ekonomika i ekologicheskiy menedzhment* [Economics and Ecological Management], 2014, No. 4, pp. 280–287. (In Russ.).

10. Stepanova E. Yu. Ob effektivnosti deyatel'nosti gosudarstvennykh korporatsiy v usloviyakh ekonomicheskogo krizisa [About Efficient Work of State-Owned Corporations in Conditions of Economic Crisis]. *Upravlenie obshchestvennymi i ekonomicheskimi sistemami* [Managing Public and Economic Systems], 2009, No. 2, pp. 1–8. (In Russ.).

11. Shikhverdiev A. P., Kirienko E. S. Upravlenie riskami v sisteme korporativnogo upravleniya [Risk Management in the System of Corporate Management]. (In Russ.). Available at: <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2012/2012-4/21/21.html> (accessed 11.10.2018).

Сведения об авторе

Павел Геннадиевич Воронцов
инспектор-аналитик
ООО «Холдинговая компания «Гута».
Адрес: ООО «Холдинговая компания «Гута»,
107078, Москва, Орликов переулок,
д. 5, стр. 3.
E-mail: VorontsovP@gmail.com

Information about the author

Pavel G. Vorontsov
Inspector-Analyst
of the LLC "Holding company "Guta".
Address: LLC "Holding company "Guta",
3 building, 5 Orlikov pereulok, Moscow,
107078, Russian Federation.
E-mail: VorontsovP@gmail.com