

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

УДК / UDK 334.723

ВОПРОСЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ С ПОМОЩЬЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СООБЩЕСТВ МЕНЕДЖЕРОВ

Ерастов Г.В.¹

В данной работе автор анализирует собственный опыт участия в советах директоров и ревизионных комиссиях в обществах с государственным участием.

Ввиду развития цифровизации, интеграции инноваций в различные сферы бизнеса, возникла необходимость в совершенно новом качественном подходе к управлению госкомпаниями, в связи с чем государство ставит задачи по подготовке высококвалифицированных кадров в области корпоративного управления, формирования кадрового резерва, профстандарта «Корпоративный директор», различных стандартов, регламентов взаимодействия с советом директоров и ревизионными комиссиями обществ, а также по повышению квалификации кадров. В решении этих задач на помощь приходят профессиональные ассоциации независимых директоров, которые в дальнейшем, вероятно, станут саморегулируемыми организациями в области корпоративного управления.

Указанные ассоциации будут играть большую роль при внедрении системы контроля и ответственности на предприятиях, выявления проблем управления на предприятиях, повышении эффективности управления госсобственностью, предложении кандидатур в советы директоров и ревизионные комиссии обществ, внедрении инноваций в ведомствах и подведомственных предприятиях, совершенствовании системы согласований и директив.

Ключевые слова:

Профессиональное сообщество менеджеров, корпоративное управление, управление государственной собственностью, Ассоциация независимых директоров, Российский союз промышленников и предпринимателей, институт независимых директоров, совет директоров.

¹ **Ерастов Георгий Валерьевич** - руководитель юридической службы ПАО «Тураевское машиностроительное конструкторское бюро «Союз». Адрес: 140080, Московская область, г. Лыткарино, промзона Тураево, строение 10. E-mail: erastov@list.ru.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СООБЩЕСТВА ДИРЕКТОРОВ В СИСТЕМЕ ОБЩЕСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ

В настоящее время наблюдается активная работа по формированию спроса на независимых директоров со стороны государства (в частности, Росимущества), региональных правительств и корпораций. В этой работе принимают участие профессиональные ассоциации независимых директоров, которые внедряют принципиально новые механизмы управления государственной собственностью, используют новые стандарты управления. Профессиональные сообщества принимают участие в становлении нового поколения топ-менеджмента государственных компаний, совершенствуют механизмы управления государственной собственностью. Такими профессиональными сообществами в настоящее время являются Ассоциация независимых директоров, Российский союз промышленников и предпринимателей, Институт независимых директоров, Ассоциация «Директориум», Национальная ассоциация корпоративных директоров. Между профессиональными сообществами и государством возникает синергетический эффект, поскольку каждый от данного взаимодействия получает свою пользу.

Так, государство со своей стороны при помощи профессиональных сообществ получает:

- эффективное межотраслевое планирование и управление экономикой страны для выстраивания производственных цепочек и рационального перераспределения бюджетных инвестиций;
- систему контроля и ответственности по внедрению инноваций на предприятиях;
- обозначение проблем вне поля зрения государства и предложение вариантов их решения при поддержке профессиональных

сообществ, администрирование процессов их решения.

Профессиональные сообщества в свою очередь получают:

- реализацию методологии межотраслевого балансирования экономики на основе профессионального суждения членов сообщества, согласование данного регламента с правительством и подготовку профессионалов для работы в органах корпоративного управления;
- предложение методологии, основанной на межотраслевом балансировании экономики, и информационной системы «Динамическая модель межотраслевого баланса (Госплан)»;
- предложение и продвижение на рынок профессионалов, реализующих компетенции в своих отраслях и руководствующихся в своей деятельности согласованной методологией межотраслевого баланса, являющейся продуктом профессиональных сообществ.

Орган по управлению государственной собственностью (Росимущество) получает в свою очередь:

- опытных профессионалов по управлению;
- профессиональное инициативное экспертное сообщество в системе корпоративного управления;
- обеспечение кадрами советов директоров, отвечающих его требованиям;
- совершенствование стандартов и регламентов взаимодействия с советами и ревизионными комиссиями;
- реализацию рационального управления государственным имуществом.

Поскольку основными векторами и приоритетами повышения эффективности деятельности предприятий с государственным участием являются совершенство стратегического управления, качество управления государственными предприятиями, поиск принципиально новых механизмов влияния на управление государственным имуществом, то развитие профессиональных сообществ создает тот тренд, с помощью которого эти направления получают активное развитие.

Собственники бизнеса также используют профессиональные сообщества для повышения эффективности системы корпоративного управления на своих предприятиях через сервисы HR, GR, PR и консалтинг.

Сами же независимые директора получают от профессиональных сообществ подготовку и повышение квалификации в системе корпоративного управления для увеличения своей ценности и карьерного роста, страхование ответственности и риск-менеджмент.

Таким образом строится система взаимодействия «кандидат – профессиональное сообщество – независимый директор – государство – общества с государственным участием».

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Вопросам различных аспектов корпоративного менеджмента и функционирования корпоративных образований посвящено значительное количество монографий, статей в научных сборниках и журналах, публикаций в периодической печати. Изучение опубликованных работ свидетельствует об ослаблении внимания к системному исследованию корпоративного менеджмента, необходимости органического сопряжения теоретико-экономического исследования с анализом, позволяющим дать всестороннее

отображение природы корпорации, отличительных особенностей развития, роли этой институции в социально-экономической трансформации России, в становлении социально ориентированной смешанной экономики. Важный вклад в разработку этих вопросов, в обобщение опыта социально-экономических преобразований в России и других странах внесли работы Л.И. Абалкина, С.Ю. Глазьева, М.П. Голубева, В.Е. Деметьева, С.С. Дзарасова, А.Г. Зельднера, В.Л. Иноземцева, Г.Б. Клейнера, М.Д. Крука, В.В. Клочай, В.Л. Макарова, В.А. Мау, Б.З. Мильнера, Л.В. Никифорова, Р.М. Нуреева, Ю.В. Овсиенко, Ю.Г. Павленко, Я.Ш. Паппэ, В.М. Полтеровича, А.А. Пороховского, А.Д., А. Радыгина, В.Т. Рязанова, С.Н. Сильвестрова, Д.Е. Сорокина, Н.В. Сычева, Б.А. Хейфеца, К.А. Хубиева, В.В. Шихерева Ю.В., Яковца и многих других. За рубежом проблема корпоративной собственности нашла отражение в работах А. Алчияна, Дж. К. Гэлбрейта, Д. Белла, Д. Норта, Д. Ходжсона, Т. Эггертсона и ряда других авторов.

При подготовке данной работы использовались труды зарубежных специалистов, занимающихся проблемами формирования и функционирования зарубежных транснациональных корпораций. К ним относятся: М. Альберт, С. Боттомли, Р. Додж, У. Кинг, Д. Клиланд, С. Кляйн, Д. Котц, М. Мескон, Н. Розенберг, Д. Уиллер, Ф. Хедоури, Д. Чемберс и др.

Наиболее полное раскрытие в печати получил вопрос о природе фирмы. В англосакской традиции он является предметом исследования двух школ: неинституциональной (Р. Коуз, О.И. Уильямсон, Х. Демсец, П. Джоскоу, О.Д. Харт, Б. Клейн), рассматривающей фирму как контракт владельцев ресурсов (разновидность «общественного договора» Руссо и т.п.), и «эволюционной» (Р.П. Нельсон, К. Менар), усмат-

ривающей в ней саморазвивающуюся организационную структуру. Тогда как для российских этот вопрос чаще всего связывается с решением проблем совершенствования управления предприятиями (В.В. Радаев и др.).

В рамках неоинституционального направления в экономике значительный вклад в попытку понимания места и значения институтов в переходной экономике был внесен как отечественными (Л.И. Абалкин, С.Ю. Глазьев, В.Г. Гребенников, М. Дерябина, Т.Г. Долгопятова, А. Илларионов, А.В. Бузгалин, А.И. Колганов, Р.И. Капелюшников, Г.Б. Клейнер, В.В. Куликов, Д.С. Львов, В.Л. Тамбовцев, В.Н. Черковец), так и зарубежными экономистами (Я. Корнаи, Дж. Стиглиц, К. Штайльманн). И хотя практически все из названных авторов так или иначе касались и трансформационных вопросов на уровне фирмы, их работы были связаны в первую очередь с проблемами макроэкономики.

Заметный поворот от рассмотрения институциональных изменений в макроэкономике к исследованию проявления этих изменений и их последствий в микроэкономике произошёл в конце 1990-х годов. Причиной тому, вероятно, было, в том числе, осознание того, что решение многих проблем национальной экономики лежит в плоскости хозяйственного поведения фирм. Всё более пристальное внимание отечественных специалистов обращается на проблему приватизации и использования государственной собственности. При этом упор переносится на вопросы эффективности корпоративного управления и контроля, что нашло отражение в работах таких экономистов, как Ю.Б. Винслав, М.А. Дерябина, Т.Г. Долгопятова, Р.И. Капелюшников, А.Д. Радьгин, А.Н. Шохин, А.А. Прохорова и др.

Среди экономистов, работы которых заложили основы современных представлений об экономических отношениях, нельзя не отметить А. Смита, И. Шумпетера, В. Баумоля, Дж. Гэлбрейта, Ф. Перу. Основу неоинституционального направления в экономических исследованиях заложили Р. Коуз, О. Уильямсон, А. Алчиан, Г. Демсиц, С. Гроссман, О. Харт, Дж. Бьюкенен, Г. Таллок, Д. Норт и др. В этих рамках теория агентских отношений разработана Ю. Фама, М. Дженсенем, У. Меклингом. Анализ корпоративного управления как социально-экономического явления посвящены исследования М. Портера, Э. Берглофа, Ф. Лопезде-Силанеса, Р. Ла Порты, А. Шляйфера, Р. Вишны, Л. Бебчук, Ш. Тёрнбула, Д. Денис, Дж. МакКонел, М. Берндта, Л. Зингалеса и др.

Формированию российского механизма корпоративного управления посвящены исследования иностранных авторов, таких как: М. Райт, А. Ослунд, М. Голдман. Среди российских исследователей стоит выделить имена А.Д. Радьгина, Р.М. Энтова, Р.И. Капелюшникова, С.П. Аукуционека, С.Д. Дянкова, Н.Б. Рудыка, А.И. Олейника, С.М. Гуриева, А.Е. Шаститко, А.Н. Шохина, А.А. Прохоровой и др. Изменения, произошедшие в российской экономике в 80-90-е гг. XX века, способствовали преобразованию *de jure* государственных предприятий в акционерные общества, внешне схожие с корпорациями стран - образцов для подражания. Предполагалось, что такие преобразования сами по себе превратят «убыточные» государственные предприятия в «эффективно работающие корпорации». Однако ход событий показал, что переход к акционерной форме не привел к прибыльной работе или иному проявлению повышения эффективности работы корпораций, в частности, в силу отсутствия адекватной мотивации ме-

неджмента. Для российских акционерных обществ характерными явлениями стали ренгоориентированное поведение руководства, вывод активов в оффшорные компании, нарушение прав трудового коллектива, доведение предприятия до банкротства, снижение эффективности использования ресурсов с точки зрения национальной экономики, криминализация хозяйственной деятельности. Такое поведение фирмы в переходной экономике внешне противоречит представлениям о невидимой руке рынка, которая якобы обязана выбраковывать собственников, непроизводительно использующих факторы производства, и неуклонно ведёт единственно верной дорогой к повышению эффективности производства за счёт перераспределения экономических ресурсов в пользу тех, кто использует силы и средства с большей отдачей. Возникла необходимость объяснения такого «безыдейного» поведения руководства.

В отечественной печати экономисты останавливались на различных сторонах этих затруднений. У. Батлер, И. Иванов, Т. Медведева, А. Тимофеев, А.А. Яковлев провели сравнение корпоративного законодательства России и других стран, исследовали взаимное воздействие права на институты рынка и запросы со стороны самих рыночных агентов на хозяйственное законодательство. Р. М. Нуреевым проведён анализ взглядов западных экономистов, в особенности неоинституционалистов, на фирму. В работах Т. Г. Долгопятовой, Г. Клейнера, А. Ослунда, А.Д. Радыгина, А.Е. Шаститко, Р.М. Энтова признается, что поведение отечественных предприятий не похоже на поведение фирм стран - образцов для подражания. В работах С.П. Аукционека, Дж. Блази, Р.И. Капелюшникова, исследованиях «Российского экономического барометра» указывается, что «нерыночное» поведение

отечественных предприятий связано со структурой акционерного капитала, вызывающей конфликт интересов у основных участников акционерного общества. Влияние рынка ценных бумаг и банкротств на поведение отечественных предприятий описано в работах А. Идрисова, Дж. Стиглица. В работах А.Е. Шаститко проанализировано поведение российской фирмы в послесоветский период с точки зрения неоинституционалистов. В.В. Радаев делает выводы об особенностях поведения фирмы в переходной экономике на основании социологических исследований. А.Д. Радыгиным и Р.М. Энтовым исследован «инфорсмент» (механизм принуждения к соблюдению законодательства) отношений собственности и контрактных отношений, влияющих на поведение российских предприятий. Г. Клейнером описавшим эволюцию постсоветской фирмы, предлагается интеграционная концепция трактовки фирмы как феномена экономических, правовых, социальных (и даже более тонких и возвышенных) отношений. А.Б. Руновым анализируются абсолютные и относительные права собственности и роль контрактов в современном поведении фирмы. Ю.В. Латовым, Т.П. Черемисиной, А.Б. Руновым описан генезис российского бизнеса, формирование рыночных институтов в советской теневой и легальной экономике, эволюция прав собственности. А. Радыгиным рассмотрены особенности слияний и поглощений в российской экономике. А.Л. Темницким, Л.Г. Миляевой, Л.Е. Петровой, Р. Капелюшниковым, В. Гимпельсоном исследуется российская модель труда, взаимоотношения между наёмными работниками и менеджерами в российских корпорациях.

Авторы приходят к разным выводам относительно возможностей повышения эффективности работы отечественных промышленных корпораций. Часть исследова-

телей видит решение в усилении власти трудового коллектива, в создании «народных предприятий». Другие исходят из того, что проблемы отечественных акционерных обществ связаны с постоянным нарушением прав миноритарных акционеров. Они считают, что улучшение корпоративного управления, внедрение Кодекса корпоративного поведения и управления, профессиональных стандартов независимых директоров, повышение информационной прозрачности российских корпораций достаточно повысят эффективность их работы. Многие исследователи подчёркивают, что интересы собственников в российской фирме часто вступают в противоречие с интересами самой фирмы и говорят о необходимости согласования этих интересов. При этом предлагаются разные средства ограничения оппортунизма менеджмента. Одним из наиболее эффективных вариантов корпоративного контроля многим авторам видится рынок ценных бумаг, который даёт механизм перехвата корпоративного управления через скупку акций корпорации с плохим менеджментом. Другие исследователи, ссылаясь на особенности структуры акционерного капитала российских предприятий и складывающуюся модель российского фондового рынка, указывают на недостаточность упования только на инструменты фондового рынка. Столь разносторонние трактовки и слабая исследованность вопроса свидетельствуют об актуальности данного исследования, определяют цель исследования и его задачи.

ПРИВАТИЗАЦИЯ И СТАНОВЛЕНИЕ РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Противоречивость потребностей государства в отношении государственных корпораций и сложное переплетение полномочий различных правительственных органов приводят к сложности процедур при-

нятия решений, их неэффективности и коррупции (дело А.В. Улюкаева). Например, требование обеспечения «прозрачности» денежных потоков противоречит желанию сохранить перераспределение этих самых потоков из производственного потребления в пользу бытового (во имя, разумеется, «социальной защиты»); желание гарантировать «надёжные и бесперебойные поставки» стратегически или социально значимых товаров противоречит желанию «обводнить» приток инвестиций и т.д.

Исторические особенности становления корпоративных структур в современной России обусловлены тем, что основу процесса составляет «приватизация» хоть сколько-нибудь ценного имущества, а не объединение разрозненных частных капиталов «снизу» с целью использования преимуществ крупномасштабного производства. Повальная «приватизация» государственных и муниципальных предприятий, сопровождавшаяся насильственным раздроблением сложившихся производственно-хозяйственных комплексов, создала чрезвычайно благоприятную среду для процветания особого типа корпоративного поведения, нацеленного на извлечение текущих доходов в ущерб накоплению капитала, производственных мощностей и рыночной власти корпораций.

Практика «приватизации» породила весьма любопытное и парадоксальное для исследователей, не знакомых с наследием Т. Веблена, противоречие интересов в звене «принципал-агент»: свежее испечённые собственники стремятся к увеличению распределяемой части прибыли, часто пренебрегая накоплением капитала корпораций; «технари», напротив, опираясь на поддержку рабочих коллективов, проявляет заинтересованность в развитии предприятий. В итоге позиции крупных «инвесторов» и менеджеров-технократов в решении вопросов разви-

тия часто расходятся: первые проявляют себя как временно нанятый управленческий персонал, а администраторы — как ответственные собственники.

В своё время Макс Вебер в сравнительно малоизвестной работе «Переход России к псевдоконституционализму» высказал достаточно самобытную мысль: Россия после 1905 года пошла по пути построения капитализма того образца, к которому неизбежно придут другие страны в ходе своего развития, а именно — государственного капитализма. Господствующим классом станут государственные чиновники. Согласно Веберу, Россия не отстает в своем развитии от благополучных капиталистических стран Европы и США, а «проскакивает» эту стадию развития цивилизации. В этом аспекте манифест Николая II о «даровании свобод» выглядит не столько вынужденным самоограничением самодержавия и становлением конституционной монархии, сколько отказом императора от своей доли во власти в пользу чиновнического класса.

Разумеется, всякая аллюзия на события, происходящие сто лет спустя, может выглядеть несколько натянутой, но отдельные совпадения поразительны. В первую очередь, это касается ничем не ограниченной и отнюдь не созидательной по своей направленности власти чиновничьего аппарата. Отказ КПСС от роли «ведущей силы общества» поразительным образом напоминает отказ императора Николая II от части своих властных полномочий именно в пользу профессиональных чиновников. Приход во власть «новых» людей после августа 1991 года не изменил эту ситуацию, а только разбавил профессионалами бумаготворчества на «идеологическом» поприще профессионалов-практиков на всех властных этажах. Одновременно начался взрывной рост этой группы. За первые 10 лет с 1992 по 2002 гг.

количество чиновников возросло примерно в 2,5 раза, тогда как население России сократилось. Самое же любопытное состоит в том, что неэффективность (в европейском смысле слова) этого слоя в России — явление отнюдь не временное и не случайное. Об этом факте уместно говорить как о некой «русской константе».

Таким образом, можно сформулировать некоторые выводы о специфических условиях России, которые возникли отнюдь не в результате рыночных реформ, а существуют на протяжении веков. Суть их в следующем:

- Россия не переходила и не переходит к капитализму в том виде, который свойствен странам Западной Европы и США. Российский капитализм с самого начала несет в себе «старческие черты», главная из которых — преобладание государственной бюрократии над бизнесом и элементами гражданского общества;
- российский правящий класс и российский менеджмент на протяжении длительного исторического периода остаются малоэффективными в сравнении с европейским и американским правящим классом или менеджментом по европейским критериям;
- реформаторы и либералы в России очень легко переходят на позиции крайнего консерватизма при смене их положения в обществе.

Перечисленные отличительные черты России, как уже говорилось выше, необычайно устойчивы. Попытка существенно их изменить не приведет к успеху. Их необходимо просто учитывать при реформировании государственного сектора, причем именно в качестве константы, а не как временного явления, связанного с отсутствием опыта, со слишком быстрой приватизацией или незавершенностью экономических ре-

форм. Данное заключение обобщает выводы Отчёта о НИР по теме: «Мониторинг и анализ мероприятий, направленных на повышение эффективности финансирования научно-технической деятельности за счёт средств государственного бюджета...» 2005-РИ-14.0/008/103.

В минувшее десятилетие концентрация контрольных пакетов, особенно в войне недружественных захватов, известных больше как «рейдерство», использовалась для перераспределения собственности и власти по правилу настоящих «коммунистов» «грабь награбленное», тогда как инвестиционные возможности акционерных обществ остаются невостребованными.

Привлечение инвестиционного капитала для осуществления масштабной модернизации подменялось борьбой чиновничьих группировок за новые источники получения краткосрочных доходов, более известных как «распил» бюджета. Решение злободневной политико-экономической задачи модернизации не может быть успешным без установления и поддержания баланса интересов основных участников акционерного общества: менеджеров верхнего уровня, прочих наёмных работников, инвесторов, независимых директоров и правительства.

Непримиримые противоречия экономических и политических интересов различных групп влияния ставят корпоративное сообщество перед дилеммой: использовать корпорации преимущественно для решения сиюминутных задач (пополнения оборотных активов, поддержания выше черты бедности уровня жизни персонала и распределения прибыли) или направить усилия и средства для достижения действительно важных целей, связанных с осуществлением модернизации и ответом глобальным «вызовам» XXI века? Внутренняя противоречивость внешне проявляется в

перманентных внутрифирменных конфликтах, отражающих борьбу различных групп влияния за передел собственности и власти.

Большинство приватизированных предприятий осталось в пределах «6 соток» первичной эмиссии. Столкнувшись с хищническими действиями потенциальных «инвесторов», акционерные общества в регионах оказались перед дилеммой: уступить за бесценок «свои» активы или вовсе не участвовать в рынке ценных бумаг.

Конфликты в акционерных обществах, почти всегда насильственные способы их разрешения даже на уровне публичных властей верхнего уровня — свидетельство отчуждения новых собственников от института «акционерной демократии». Это объясняется слабостью властей всех уровней, и особенно судебной и правоприменительной систем, недостаточно прочными позициями администраций корпораций, не сумевших преодолеть зависимость от чиновников различных уровней и «теневого капитала», злоупотреблением акционерной демократией в целях ложного банкротства предприятий либо приспособления их к обслуживанию интересов управленческой верхушки.

БАНКРОТСТВО «НПО «ГИДРОТРУБОПРОВОД»

Ввиду неразвитости системы взаимодействия бизнеса (независимых директоров) и власти стоит привести один из примеров фиктивного банкротства государственного предприятия, а именно банкротства «НПО «Гидротрубопровод» в 2006 году.

Предприятие «НПО «Гидротрубопровод» имело следующий перечень объектов недвижимого имущества по состоянию на сентябрь 2005 года:

- Производственное здание (653 кв. м./2 этажа) по адресу: Москва, Кутузовский просп., д. 31;
- Испытательный полигон (16 объектов), расположенный по адресу: М.О. г. Раменское, Донинское ш., 4-й км;
- Автобазу (7 объектов), расположенную по адресу: М.О. г. Раменское, Донинское ш., 4 км;
- Производственно-административное здание (3167,6 кв. м./4 этажа) по адресу: М.О. г. Раменское, ул. Воровского, д. 5. Среднесписочная численность предприятия на тот момент составляла 140 человек.

Чистые активы предприятия по состоянию на 30.06.2005 г., по данным бухгалтерского баланса, составляли 18 377 тыс. рублей, а уставной капитал предприятия - 45 млн рублей.

Согласно решению Арбитражного суда г. Москвы по делу № А-40-4222/05-36-8Б внешним управляющим была назначена И.В. Лаврушенкова. По плану внешнего управления (на период с 21.06.2005 г. по 21.12.2006 г.) расходы на внешнее управление устанавливались на уровне 27,1 млн рублей.

По ситуации, связанной с внешним управлением, и по результатам изучения плана внешнего управления ГУП «НПО «Гидротрубопровод», была проведена проверка обоснованности включения требований кредиторов в соответствующий реестр и выявлены обстоятельства, изложенные ниже.

Рассмотрим представленный в материалах дела о банкротстве внешним управляющим НПО «Гидротрубопровод» договор хранения № 45 от 22 января 2002 года, заключенный с одной стороны Генеральным директором ГУП НПО «Гидротрубопровод» А.П. Петраковым, с другой - ООО «Шеро-

ни», в лице Генерального директора В.Е. Власенко. Согласно условиям договора хранения ООО «Шерони» передает на хранения 5 плазменных панелей Fujitsu и 5 плазменных панелей Pioneer. Однако «из-за сильной протечки крыши имущество пришло в негодное состояние. Полностью испорчена упаковка. Залиты водой электронные составляющие и экраны изделий». Договор хранения мог быть признан ничтожным, поскольку ФАУФИ на тот момент не было уведомлено о совершении крупной сделки, а в договоре отсутствуют реквизиты помещения, где производилось хранение (адрес склада, номер комнаты, номер полки и т.д.).

Согласно здравой логике, даже если протекла крыша в помещении, какое отношение этот факт имеет к хранящимся плазменным панелям? При попадании на них влаги с ними ничего не случится, они могут работать. Обычно такие вещи хранятся в полиэтиленовой упаковке. Кто является материально ответственным лицом по договору хранения? Где в настоящий момент находится данный товар². Почему хранение осуществлялось в г. Раменское, а не в Москве на специализированном складе, оборудованном для хранения дорогостоящей аппаратуры? Данные плазменные панели в г. Раменское на тот момент не продавались ни в одном из магазинов: товар редок, и его можно было приобрести только в Москве. Для чего его понадобилось везти на хранение в Раменское? Где находятся передаточные акты, если панели были переданы? Если оборудование испорчено, то должен быть на предприятии соответствующий документ. Если и был причинен какой-либо ущерб товару, то это не 100-процентный ущерб, а ча-

² Прим.: Уничтожению не подлежит, подлежит сервисному ремонту и находится на гарантийном обслуживании.

стичный. Так как по решению суда взыскан именно 100-процентный ущерб, то возникает вопрос: на каком основании? Почему хранение осуществлялось 22.01.2002 г., а исполнительный лист выдан 17.11.2004 г.? Зачем кредитору необходимо было столько времени выжидать? Эти вопросы по понятным причинам оставлены внешним управляющим без ответа.

Рассмотрим представленный ГУП НПО «Гидротрубопровод» в банкротном деле второй договор хранения № 46 от 31 января 2002 г., заключенный с одной стороны генеральным директором НПО «Гидротрубопровод» А.П. Петраковым, а с другой - ООО «Шерони», в лице того же генерального директора В.Е. Власенко. Согласно условиям договора хранения ООО «Шерони» передает на хранение портативные компьютеры (ноутбуки) Roverbook в количестве 100 шт. Использована та же схема, что и с плазменными панелями.

Далее инициатор введения внешнего управления ООО «Шерони» постепенно «вводит» в реестр нового кредитора ООО «Гекон 2003» определением Арбитражного суда г. Москвы по делу №А40-4222/05-36-8Б от 25.07.05. В суде представитель внешнего управляющего признал требования основного долга, не проверив их. Внешний управляющий сам путается, называя их в одном документе ЗАО «Гекон 2003», хотя в решении Арбитражного суда данное лицо выступает под названием ООО «Гекон 2003». Видимо времени не было разобраться. В решении Арбитражного суда ООО «Гекон 2003» указываются требования на сумму 1 170 000 рублей, хотя на самом деле внешний управляющий в части 2 раздела 3 реестра требований кредиторов показывает суммы задолженности, значительно превышающие установленные судом. Отмечу, что ЗАО «Гекон 2003» зарегистрирована по домаш-

нему адресу: ул. Липецкая, д. 7, к. 1. Пожилая женщина, которая поднимает телефонную трубку в квартире, отвечает, что никакого отношения к данной организации не имеет.

Сущность возникновения задолженности непонятна: невозврат должником денежных средств, переданных на основании договора аренды помещений от 02.02.2004 г. Получается, что ООО «Гекон 2003» арендует помещения у ГУП НПО «Гидротрубопровод», проплачивает деньги, а потом требует вернуть их обратно, заявляя об ошибке. Никаких договоров аренды не представлено по данному вопросу.

Рассмотрим представленный в материалах банкротного дела ГУП НПО «Гидротрубопровод» договор аренды помещений без номера от 2 февраля 2004 г., заключенный с одной стороны Генеральным директором ГУП «НПО «Гидротрубопровод» А.П. Петраковым и ООО «Гекон 2003» в лице Генерального директора П.И. Вафина. Арендодатель передает, а арендатор принимает во временное пользование нежилые помещения в здании, расположенном по адресу: Москва, пр. Соломенной Сторожки, д. 12 - общей площадью 555 кв. м. В данном помещении сейчас находится 9-й Арбитражный апелляционный суд. Дополнительным соглашением от 6 февраля 2004 года к договору аренды помещений без номера от 2 февраля 2004 года вводятся дополнительные условия и уточнения: «помимо арендной платы Арендатор перечисляет Арендодателю 3 238 500 рублей за услуги по содержанию и обслуживанию переданных в аренду помещений, в которые входит право подключения к локальной компьютерной и телефонной сети, если таковые имеются на занимаемой площади (ремонт и обеспечение работоспособности сети, а также плата

за использование телефонной сети осуществляется за счет Арендатора)».

Итак, реального неисполнения договора аренды не возникало. Замечу, что далее генеральным директором заключается договор подряда № 7 на производство ремонтно-строительных работ от 10.06.2004 г. с ЗАО «МРСУ № 5».

Рассмотрим представленный в материалы дела ГУП НПО «Гидротрубопровод» договор подряда № 7 от 10 июня 2004 г., заключенный с одной стороны исполняющим обязанности генерального директора ГУП НПО «Гидротрубопровод» В.В. Антошкиным и ЗАО «МРСУ №5» в лице Генерального директора А.Н. Сафонова. Предметом договора является выполнение ремонтно-строительных работ, телефонизация и иные работы, сопутствующие указанным работам, в помещениях, расположенных по адресу: Москва, Кутузовский проспект, д. 31-а. Получается, что к концу 2004 года на предприятии на Кутузовском проспекте ещё нет ни одного телефона.

По сведениям сотрудников предприятия, никакого ремонта на предприятии не было осуществлено, в том числе автоматизации, телефонизации и электрификации. Все телефоны были установлены еще в период «перестройки».

В договоре подряда № 7 от 10 июня 2004 года отсутствует приложение с расшифровкой вида выполняемых работ, указание места и объема их осуществления. Существует только акт приемки выполненных работ в одном лице (В.В. Антошкин), он оценивает качество работ на «хорошо». Комиссия выполненные работы не принимала.

Фирмы-кредиторы предприятия ЗАО «Гекон 2003» и ООО «БиблиоМ» имеют счета и обслуживаются в ЗАО «Белэкономбанк» в Москве. Данный банк активно занимался

обналичиванием средств и работой с фирмами-однодневками. Так, при анализе кредитора ООО «БиблиоМ» отмечу, что он располагается в маленьком арендованном офисе площадью 10 кв. м. по адресу: Москва, Новинский бульвар, д. 20-а, стр. 3-7, ком. 131-2. Внесен в реестр кредиторов на основании решения Арбитражного суда г. Москвы по Делу №А40-4222/05-36-8 Б от 27.04.05 г. ООО «БиблиоМ» и ГУП НПО «Гидротрубопровод» заключили договор № 31 от 25.12.2001 г. на отпуск тепловой энергии и обслуживание тепловых сетей. В январе 2002 года из-за прекращения подачи ГУП НПО «Гидротрубопровод» тепловой энергии в трех зданиях ООО «БиблиоМ» произошло размораживание ливников, внутренних сетей, приборов и водопровода.

Рассмотрим представленный ГУП НПО «Гидротрубопровод» договор № 31 на отпуск тепловой энергии и обслуживание тепловых сетей от 25 декабря 2001 г., заключенный в г. Раменское с одной стороны генеральным директором ГУП НПО «Гидротрубопровод» А.П. Петраковым и ООО «БиблиоМ», в лице генерального директора С.А. Солонина.

Предметом договора является отпуск и потребление горячей воды, техническое обслуживание «Поставщиком» внутренних тепловых сетей и приборов отопления «Потребителя». Вывод: ООО «БиблиоМ» никогда не имело недвижимого имущества около (внутри) территории предприятия ГУП НПО «Гидротрубопровод» в г. Раменское, и поэтому не мог возникнуть сам факт причиненного ущерба.

Исходя из вышеизложенного, получается, что реальных кредиторов у ГУП «НПО «Гидротрубопровод» не имеется, налицо «нарисованность» кредиторской задолженности по ряду причин, в том числе, стран-

ные для данной ситуации основания возникновения задолженности.

В ходе внешнего управления было реализовано производственно-административное здание площадью 3167,6 кв. м (расположенное по адресу: г. Раменское, ул. Воровского, д. 5) и часть объектов на испытательном полигоне, расположенном по адресу: г. Раменское, Донинское ш., 4-й км. Но благодаря вмешательству госоргана управляющему не дали возможность распродать аффилированным кредиторам все имущество предприятия.

Такая ситуация по государственным предприятиям не единична. Подобным образом развивалась ситуация с заводом «Полиграфприбор», имеющим имущественный комплекс из 4 зданий на Таганке (ул. Александра Солженицина, д. 23), генеральным директором которого был Шаповалов К.В. Имущественный комплекс указанного предприятия «выбыл» из состава предприятия по аналогичной схеме, а впоследствии предприятие было ликвидировано.

Таким образом, видится неэффективным управление государственной собственностью наемными менеджерами, которые фактически «сливали» дорогостоящее имущество за бесценок аффилированным лицам. Ведь на тот момент не был развит институт независимого директора, который смог бы предотвратить указанный произвол в отношении государственной собственности. Поэтому на помощь государству и частному бизнесу по управлению/контролю за эффективностью управления приходят профессиональные сообщества.

ОСНОВНЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СООБЩЕСТВА НЕЗАВИСИМЫХ ДИРЕКТОРОВ: ИХ ФУНКЦИИ, СОСТАВ, РАЗВИТИЕ

Основные профессиональные сообщества в области объединения независимых корпоративных директоров представлены следующими ассоциациями: Ассоциация независимых директоров (АНД), ассоциация «Директориум», Институт независимых директоров, Национальная ассоциация корпоративных директоров, Российский институт директоров, Российский союз промышленников и предпринимателей.

Ввиду того, что автор состоит в Ассоциациях независимых директоров и «Директориуме», как физическое лицо, а в Российском союзе промышленников и предпринимателей как юридическое лицо, то в качестве примера будет рассмотрена практика указанных ассоциаций.

АССОЦИАЦИЯ НЕЗАВИСИМЫХ ДИРЕКТОРОВ

Так, на сайте Ассоциации независимых директоров (www.nand.ru) представлена следующая информация: «АНД – крупнейшая российская директорская организация, основанная в 2002 году. Миссия – создание профессионального сообщества директоров и топ-менеджеров, использующих лучшую практику корпоративного управления для устойчивого развития бизнеса и общества. Деятельность построена на принципах Честности и Профессионализма. Каждый вступающий в АНД подписывает Хартию – свод этических и профессиональных стандартов деятельности директора». АНД проводит эксклюзивные программы обучения и сертификации, создает современные форматы общения и расширения контактов, помогает реализовать карьерный потенциал и открыть новые бизнес-возможности.

В ассоциацию входят более 1000 директоров и управленцев публичных, частных и государственных компаний. Ассоциа-

ция представляет Россию в Глобальной сети директорских организаций (GNDI), которая объединяет более 100 000 директоров по всему миру. Благодаря GNDI члены АНД имеют доступ к передовому международному опыту и сети контактов директоров, инвесторов и экспертов.

Стратегическим международным партнером ассоциации является Institute of Directors (IoD) – старейшая директорская организация. Совместно с IoD ассоциация проводит в России уникальную международную программу квалификации для работы в советах директоров IoD Chartered Director. С 2008 года ее прошли более 300 участников, открывших для себя новые профессиональные и карьерные возможности.

С 2012 года АНД проводит курс повышения квалификации «Независимый директор» – вводный курс о корпоративном управлении и деятельности советов директоров. На постоянной основе действует клуб выпускников, являющийся платформой для обмена опытом и решения актуальных персональных и деловых задач.

Уже более 10 лет АНД совместно с Российским союзом промышленников и предпринимателей, международной фирмой PwC, Московской Биржей и ПАО «Сбербанк» ежегодно проводит Всероссийский форум по корпоративному управлению и Национальную премию «Директор года».

«ДИРЕКТОРИУМ»

Ассоциация «Профессиональное сообщество директоров «Директориум» создана в соответствии с соглашением о сотрудничестве от 22.06.2013 г. между АСИ и Росимуществом. Она объединяет более 600 профессионалов, треть из которых избраны в советы директоров и ревизионные комиссии компаний с государственным участием.

Ассоциация представляет собой форму некоммерческого объединения, объединяющая членов (участников сообщества). Структура ассоциации – комиссии и комитеты. Деятельность ассоциации направлена на повышение эффективности управления имуществом, в том числе, через развитие существующих и создание новых механизмов корпоративного управления, одним из которых является институт профессиональных директоров.

Ассоциация является разработчиком проекта профессионального стандарта «Член коллегиального органа управления». Также на сегодняшний день «Директориум» является исполнителем социально значимого проекта «Рейтинг Директориум – Разработка и апробация методики рейтингования (оценки) предприятий с государственным участием по показателям эффективности финансово-хозяйственной деятельности», реализуемого в соответствии с грантовым направлением (распоряжение Президента Российской Федерации Владимира Путина №79-рп от 01.04.2015 г.).

Перед ассоциацией в настоящий момент стоят следующие задачи:

1. организация на площадке Директориума межотраслевого взаимодействия специалистов по предмету компетенций;
2. способствование развитию нетворкинга среди участников сообщества;
3. продвижение членов сообщества в соответствующие органы управления предприятий;
4. составление Перечня профессиональных директоров, входящих в Директориум и в структуру предприятий;
5. проведение форума «Бизнес и власть» силами «Директориума» и власти;

6. расширение состава сообщества до 1000 человек;

7. повышение привлекательности площадки для независимых директоров и новых членов сообщества, привлечение новых активных участников в «Директориум»;

8. создание инструментов и продуктов для решения бизнес проектов;

9. создание филиалов сообщества «Директориума» по федеральным округам России;

10. создание информационной площадки и коммуникаций для сообщества «Директориума»;

11. соотнесение деятельности «Директориума» к 17 целям устойчивого развития ООН, 169 задачам и 230 показателям;

12. разработка механизма постановки конкретных целей и задач с дальнейшей их реализацией;

13. создание комитета по аудиту, профсоюза «Директориума» для защиты интересов членов «Директориума» в СД;

14. развитие системы страхования ответственности независимых директоров в органах управления предприятиями.

РОССИЙСКИЙ СОЮЗ ПРОМЫШЛЕННИКОВ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП) - общероссийская организация, представляющая интересы деловых кругов, как в России, так и на международном уровне. Российский союз осуществляет свою деятельность посредством двух юридических лиц, обладающих различным правовым статусом – общероссийского объединения работодателей (ООР «РСПП») и общероссийской общественной организации (РСПП).

РСПП сегодня - это более 100 отраслевых и региональных объединений, представляющих ключевые секторы экономики: ТЭК, машиностроение, инвестиционно-банковскую сферу, а также оборонно-промышленный комплекс, строительство, химическое производство, легкую и пищевую промышленность, сферу услуг. Бизнес-ассоциация объединяет тысячи крупнейших российских компаний - представителей промышленных, научных, финансовых и коммерческих организаций во всех регионах России.

РСПП видит свое предназначение в консолидации усилий промышленников и предпринимателей России, направленных на улучшение деловой среды, повышение статуса российского бизнеса в стране и в мире, поддержание баланса интересов общества, власти и бизнеса.

Организация ведет постоянную практическую работу: на высоком государственном уровне проводятся конференции по актуальным экономическим проблемам с участием представителей российских и зарубежных бизнес-кругов, а также руководителей федеральных органов власти. Итогами этих форумов являются решения, которые принимаются на государственном уровне в сфере предпринимательства и бизнеса в России.

РСПП ведет активную деятельность по модернизации системы корпоративного управления в России: на базе организации создан Комитет по ведению Национального реестра независимых директоров при РСПП, решение о создании которого приняло в октябре 2006 года Бюро Правления РСПП. Это решение стало очередным этапом развития корпоративного управления в Российской Федерации. Совершенствование системы корпоративного управления в России – важнейшая мера, необходимая для увеличения

притока инвестиций во все отрасли российской экономики, как из источников внутри страны, так и от зарубежных инвесторов.

Важной составляющей в системе корпоративного управления является качество деятельности совета директоров компаний. Без эффективного и высокопрофессионального совета директоров невозможно обеспечить надлежащий уровень корпоративного управления. Эффективность осуществления функций совета директоров требует включения в его состав независимых директоров, то есть лиц, которые не только не являются членами правления, но и независимы от должностных лиц общества, а также не находятся с обществом в иных отношениях, которые могут повлиять на независимость их суждений.

Национальный реестр призван объединить в единое сообщество лица, осуществляющие профессиональную деятельность в качестве независимых директоров, а также определить квалификационные требования, стандарты деятельности и Правила деловой этики независимого директора. Ведение Национального реестра предоставит возможность российским и зарубежным организациям, а также государственным органам сократить риски, связанные с подбором независимых директоров в состав представителей акционера в органах управления компании. Состав Национального реестра формируется из числа профессионалов, имеющих высокую деловую репутацию и опыт работы в органах управления ведущих компаний России. В настоящее время в Национальный реестр входит 175 членов.

Итак, чтобы получить допуск к управлению государственным имуществом в качестве независимого директора/эксперта, кандидат в директора должен состоять в одной из вышеперечисленных ассоциаций во

избежание «непроверенных людей со стороны», которые в примерах, рассмотренных ранее, случайно получили доступ к управлению предприятиями. Вопросы новых технологий, инноваций, кибербезопасности все чаще смещаются с операционного на стратегический уровень управления, так как принимаемые решения начинают оказывать существенное влияние на будущее бизнеса. Новые независимые директора с компетенцией в сфере цифровых технологий начинают работать в советах директоров обществ с государственным участием.

Практика управления публичными компаниями в России и в мире показывает, что наличие разнообразных компетенций и знаний существенно влияет на качество работы советов директоров. В мире наблюдается тенденция повышения частоты привлечения независимых директоров с технологической экспертизой для развития бизнеса и управления киберрисками со стороны акционеров и руководителей компаний. Представители вышеуказанных ассоциаций на обсуждении кандидатур в комиссиях Росимущества и других структур представляют кандидатов (участников ассоциаций), раскрывают их сильные стороны, опыт, компетенции.

Вместе с тем, государственные органы, ассоциации и сами кандидаты получают синергетический эффект при таком взаимодействии. Описание указанного эффекта и распределение его между участниками представлено в Таблице 1.

Итак, в конце хочется отметить, что с помощью развития профессиональных сообществ, как со стороны государства, так и со стороны самих членов, с учетом изложенных принципов повысится эффективность управления государственной собственностью.

Табл. 1. Синергетический эффект в цепочке «кандидат в независимые директора – независимый директор – проф. сообщества – гос. органы».

№	Участник отношений	Эффект
1	Росимущество	Качественный человеческий капитал – профессиональный директор
2		Профессиональное инициативное экспертное сообщество в системе корпоративного управления
3		Обеспечение кадрами СД, отвечающих его требованиям
4		Обеспечить наличие квалифицированного кадрового резерва для СД, отвечающего его требованиям
5		Совершенствование стандартов и регламентов взаимодействия с СД и РК
6		Реализация рационального управления госимуществом
7	Независимый директор	Повышение квалификации в системе корпоративного управления для увеличения своей ценности и карьерного роста
8		Защита прав и законных интересов в профессиональной деятельности
9	Кандидат в НД	Подготовка и повышение квалификации в системе корпоративного управления для увеличения своей ценности и карьерного роста. Риск-менеджмент
10	Собственники бизнеса	Повышение эффективности системы корпоративного управления через сервисы HR, GR, PR, консалтинг
11	Корпорация развития региона, региональный институт развития	Инструментарий реализации региональной стратегии развития
12	Профессиональные сообщества	Реализация методологии межотраслевого балансирования экономики на основе профессионального суждения членов сообщества, согласование данного регламента с правительством и подготовка профессионалов для работы в органах корпоративного управления
13		Предложение методологии, основанной на межотраслевом балансировании экономики и предложение информационной системы «Динамическая модель межотраслевого баланса (Госплан)»
14		Разработка методологии запроса, внедрения и контроля внедрения инноваций для ведомств, которые будут реализовывать её через СД.
15		Предложение на рынок профессионалов, реализующих компетенции в своих отраслях и руководствующихся в своей деятельности согласованной методологией межотраслевого баланса, являющейся продуктом проф. сообществ
16		Предприятие
17	Госкорпорации	Совершенствование механизмов и методологии взаимодействия с Росимуществом и СД для повышения качества управленческих решений. И контроль реализации

18	Государство	Обозначение проблем, которые оно не замечает, предложение вариантов их решения при поддержке проф. ассоциаций, администрирование процессов решения
19		Система контроля и ответственности по внедрению инноваций на предприятиях
20		Эффективное межотраслевое планирование и управление экономикой страны для выстраивания производственных цепочек и рационального перераспределения бюджетных инвестиций
21	Министерства	Совершенствование механизмов и методологии взаимодействия с Росимуществом и Советом Директоров своих корпораций для повышения качества управленческих решений. И контроль реализации
22	Министерство, Департамент технического развития	Инновационные запросы в «упакованном виде» от производителя товаров и услуг
23	Департамент	Система согласования с отраслевыми НИИ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акофф Р. Планирование корпорации будущего. М.: Прогресс, 1985.
2. Анализ процессов приватизации государственной собственности в Российской Федерации за период 1993-2003 годы (экспертно-аналитическое мероприятие) / Руководитель рабочей группы – Председатель Счетной палаты Российской Федерации С.В. Степашин. – М.: Издательство «Олита», 2004.
3. Антонов В.Г., Крылов В.В., Кузьмичев А.Ю. и др. Корпоративное управление: Учебное пособие / под ред. В.Г. Антонова. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2006. – 288 с.
4. Бандурин А.В. Управление деятельностью корпораций в России: Дисс. ... докт. эконом. наук. М., 2002.
5. Барта П. и др. Структура против функции: эволюция корпоративного управления (на примере США) // Проблемы управления в социальных системах. – 2015. – Т. 8. – №. 12.
6. Бухвалов А.В. Корпоративное управление как объект научных исследований // Российский журнал менеджмента. – 2005. – Т. 3. – №. 3.
7. Вебер М. Переход России к псевдоконституционализму // Полис. Политические исследования. – 2006. – №. 2. – С. 77-89.
8. Гайдар Е. Т. Дни побед и поражений. М., 1996.
9. Герчикова И.И. Менеджмент. Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 1997.
10. Гнатко В.С. Корпоративное управление в России: невостребованная революция. – Ярославль: ЯГПУ, 1999.
11. Головщинский К.И. Диагностика корупциогенности законодательства / Под ред. Г.А. Сатарова и М.А. Краснова. – М.: Фонд ИНДЕМ, 2000.
12. Городний В.И. Стратегия формирования и развития крупной корпоративной компании на примере ОАО «Татнефть». – М.: Дело, 2005. 304 с.
13. Гуриев С., Лазарева О., Рачинский А., Цухло С. Корпоративное управление в рос-

- сийской промышленности. М.: ЦЭФИР, 2005.
14. Де Гиус А. Ари. Живая компания. Рост, научение и долгожителство в деловой среде. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.
15. Долгопятова Т.Г. Собственность и корпоративный контроль в российских компаниях в условиях активизации интеграционных процессов // Российский журнал менеджмента. – 2004. – Т. 2. – №. 2.
16. Дэниелс Д., Радеба Л.Х. Международный бизнес. – М.: Дело, 1998.
17. Залоговые аукционы стали вопиющим нарушением всех законов по приватизации. Интервью Президента «Союза предпринимателей и арендаторов России» Андрея Бунича агентству Прайм-ТАСС 18 февраля 2005 года // Информационно-аналитический портал «Новая экономика» URL: <https://web.archive.org/web/20120107030138/http://bunich.ru/article/index.php?id=3> (Дата обращения: 20.04.2019).
18. Корпоративное право: Учебник для юридических вузов / В.В. Гуцин, Ю.О. Порошкина, Е.Б. Сердюк. – М.: Эксмо, 2006.
19. Корпоративное управление / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 222 с.
20. Корпорации-монстры: войны сильнейших, истории успеха. – М.: Эксмо; Коммерсантъ, 2010. – 288 с.
21. Кузнецов П.В., Муравьев А.А. Механизмы участия государства в управлении акционерными обществами государственной и смешанной форм собственности в России // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2002. – №. 1.
22. Ли И.А. Экономический механизм оперативного управления текущими активами корпораций: Дисс. ... канд.а эконом. наук. М., 1999.
23. Мау В. Анти-Стиглиц. Российские экономические реформы в представлении их западных критиков // Вопросы экономики. – 1999. – №. 11-12.
24. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: Инфра-М, 2003.
25. Муравьев А. Государственные пакеты акций в российских компаниях // Вопросы экономики. – 2003. – №. 5. – С. 101-120.
26. Мэнгл Дж. Бенеттон. Семья, бизнес и бренд / Пер. с англ. – М.: ДеНово, 2002. – 346 с.
27. Наймушин В. Г., Козлов А. Н. Корпоративная собственность в трансформационной экономике // Terra Economicus. – 2003. – Т. 1. – №. 2.
28. Порта Р. Л., Лопес-де-Силанес Ф., Шлейфер А. Корпоративная собственность в различных странах мира // Российский журнал менеджмента. – 2005. – Т. 3. – №. 3. – С. 97-148.
29. Официальный сайт ассоциации «Профессиональное сообщество директоров «Директориум» URL: <http://www.directorium.pro> (Дата обращения: 20.04.2019).
30. Официальный сайт Ассоциации профессиональных директоров URL: <http://www.nand.ru/> (Дата обращения: 20.04.2019).
31. Официальный сайт Министерства промышленности и торговли России URL: <http://www.minpromtorg.gov.ru/> (Дата обращения: 20.04.2019).

32. Официальный сайт Росимущества URL: <http://www.rosim.ru> (Дата обращения: 20.04.2019).
33. Официальный сайт Российского союза промышленников и предпринимателей URL: <http://рспп.рф> (Дата обращения 20.04.2019).
34. Радыгин А. и др. Собственность и интеграционные процессы в корпоративном секторе (некоторые новые тенденции) // Вопросы экономики. – 2001. – Т. 5. – С. 26-45.
35. Роджерс Ф. Д. Путь ИБМ. Взгляд изнутри: человек фирма маркетинг. Пер. с англ. М.: Прогресс. – 1992.
36. Рудык Н.Б. Структура капитала корпораций: теория и практика. М.: Дело, 2004.
37. Семлер Р. Маверик. История успеха самой необычной компании в мире / Рикардо Семлер; пер. с англ. – М.: «Добрая книга», 2007.
38. Содерквист Д. Wal-Mart: Как из провинциального магазинчика создавалась величайшая розничная империя: Откровения вице-президента компании. М.: Эксмо, – 2008.
39. Стиглиц Дж. Е. Крутое пике: Америка и новый экономический порядок после глобального кризиса / Пер. с англ. В. Лопатка. – М.: Эксмо, 2011.
40. Толкачев О.М. Московская программа приватизации: вчера, сегодня // Городская собственность 1997. № 2.
41. Уильямсон О. Экономические институты: Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция. СПб.: Лениздат, 1996.
42. Ходжсон Дж. Экономическая теория и институты: Манифесты современной институциональной экономической теории / Пер. с англ. – М.: Дело, 2003.
43. Эггертссон Т. Экономическое поведение и институты / Пер. с англ. – М.: Дело, 2001.
44. Шохин А.Н., Прохорова А.А. Взаимодействие бизнеса и власти в межгосударственных институтах глобального управления. М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2018.

ISSUES OF IMPROVING THE COMPANIES WITH STATE PARTICIPATION BY THE HELP OF PROFESSIONAL COMMUNITIES OF MANAGERS

Erastov Georgiy – Head of Legal Service of Turaevo Machine-building Design Bureau “SOYUZ”.
Address: 10, Turaevo Industrial Zone, Lytkarino, 140080, Moscow region. E-mail: erastov@list.ru.

In this paper, the author analyzes his own experience of participation in boards of directors and audit commissions in companies with state participation.

In the framework of digitalization development and integration of innovations in various areas of business, there is a need for a completely new qualitative approach to management of state-owned companies, and therefore the government sets the task for training highly qualified personnel in the field of corporate management, personnel reserve formation, and development of the professional standard "Corporate Director ", various standards, regulations of interaction with the board of directors and audit commissions of companies, as well as staff development. In solving these problems, professional associations of independent directors come to the rescue, who in the future are likely to become self-regulating organizations in the field of corporate governance.

These associations are considered to play a major role in introducing a system of control and responsibility in enterprises, identifying management problems in enterprises, improving state property management, proposing candidates for the board of directors and audit commissions of companies, introducing innovations in departments and subordinate enterprises, and improving the system approvals and directives.

Key words:

Professional community of managers, corporate governance, state property management, Association of Independent Directors, Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs, Institute of Independent Directors, Board of Directors.