

УДК 004.42

**АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОЙ ПРАКТИКИ
УПРАВЛЕНИЯ СОБСТВЕННОСТЬЮ**

Ермоленко Дарья Владимировна,
к.э.н.

Мотова Диана Борисовна,
студентка
*Кубанский Государственный Университет,
Краснодар, Россия*

В статье проведено исследование опыта управления собственностью в развитых странах. Рассмотрена практика применения эффективных инструментов управления собственностью развивающимися странами. Поставлена проблема управления активами в России и разработаны рекомендации для решения данной проблемы

Ключевые слова: СОБСТВЕННОСТЬ, ИМУЩЕСТВО, АКТИВЫ, ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ, СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ, КОРПОРАЦИЯ, ДОВЕРИТЕЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ТРАСТ, ХОЛДИНГ

UDC 004.42

**ANALYSIS OF FOREIGN EXPERIENCE OF
PROPERTY'S MANAGEMENT**

Ermolenko Darya Vladimirovna,
Cand. Econ. Sci.

Motova Diana Borisovna,
student
Kuban State University, Krasnodar, Russia

In this article there has been carried out research of the experience of property management in developed countries. There has been considered practice of using efficient property management techniques in developing countries. There has been set a problem of asset management in Russia and have been developed some recommendations for solving the problem

Keywords: OWNERSHIP, PROPERTY, ASSET, MANAGEMENT TECHNIQUES, STRUCTURE OF PROPERTY, CORPORATION, ASSET MANAGEMENT, TRUST, HOLDING COMPANY

Предпосылки научной категории собственности имелись уже в древних государствах Египта и Междуречья, однако первая попытка осмысления категории относится к античности – в трудах Демокрита присутствует своеобразное понимание присвоения и отчуждения: с одной стороны – подчинение личности государству, а с другой – утверждение суверенитета личности в общественно-хозяйственных отношениях [1].

С момента своей первой формулировки категория собственности прошла огромную эволюцию через сознание таких великих мыслителей, как Аристотель, Гоббс, Локк, Смит, Гегель, Прудон, Маркс, внесших огромный вклад в современное понимание, а также Маршалл, Кейнс и множество других. Многие из перечисленных подходов к исследованию собственности существуют и в наши дни, исчезая и через время снова возникая. Таким образом, дискуссия вокруг отношений собственности не утихает и поныне.

Собственность является одной из важнейших категорий современного мира. На практике любой хозяйствующий субъект от государства до отдельно живущего гражданина сталкивается с ней постоянно. Данная категория исследуется представителями различных наук, а также менеджеров-практиков, работающих в разных отраслях экономики. Представления о сущности собственности достаточно многообразны.

В своем простейшем толковании **собственность** означает принадлежность вещей, материальных, духовных, информационных ценностей определённым лицам. Для того чтобы наиболее полно отразить роль собственности в современном мире, рассмотрим ее с точки зрения наук, в область исследования которых входит данная категория. Собственность есть одновременно категория экономических, правовых, финансовых и управленческих дисциплин. Однако целесообразно выделить три основные позиции данного понятия:

- 1) правовые отношения – представляет собой триаду прав: право владения, право пользования и право распоряжения;
- 2) ядро производственной системы;
- 3) охватывает всю экономическую систему в целом.

Теперь рассмотрим собственность в другом разрезе, то есть выделим основные ее формы от наиболее сложной до более простой. Стоит отметить, что авторы научных трудов также расходятся в этом вопросе. Однако целесообразно обратиться к точке зрения Кошкина В. И. [1] и Дайнеги В. Н. [2], которые выделяют 3 основные группы, в рамках которых можно выделить множество различных форм (рисунок 1).

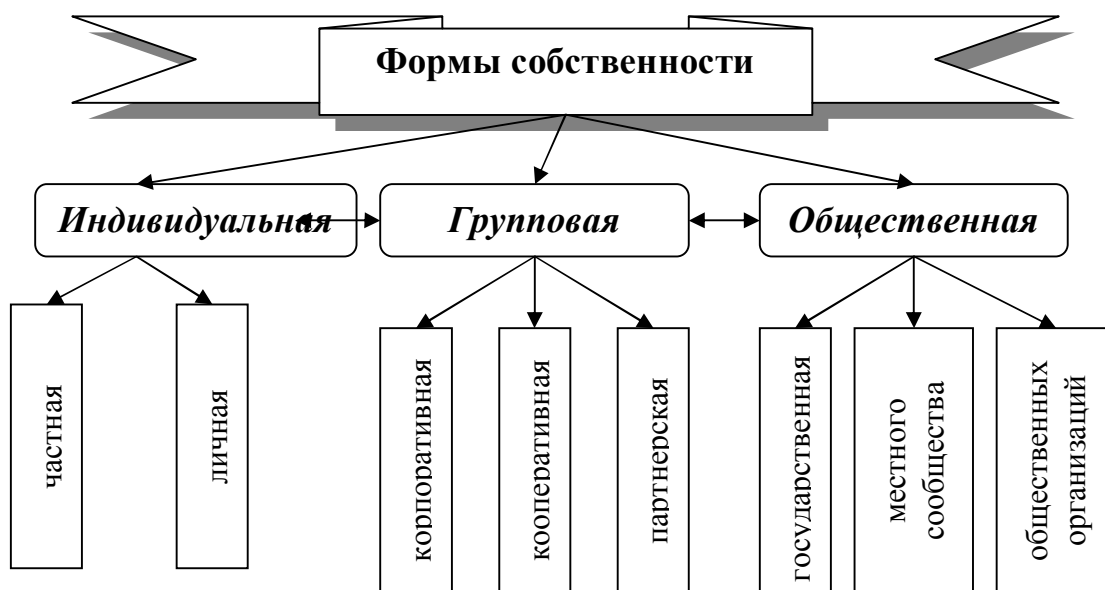


Рисунок 1 – классификация основных форм собственности

Однако в современном мире является редкостью существование какой-то одной формы собственности в чистом виде. Широкое распространение на практике получили смешанные формы собственности - взаимопроникновение и общее существование разных форм собственности в пределах одного объекта и субъекта [2].

Таким образом, собственность представляет собой сложнейшую иерархическую систему отношений, структурируемую по множеству признаков. Поэтому и управление такой системой представляет собой сложный и трудоемкий процесс. Мировой практике известно множество инструментов и методик управления различными активами и, чтобы определить наиболее эффективные из них, следует внимательно изучить опыт зарубежных стран.

Исторически сложилось, что наиболее развитые механизмы управления собственностью имеются в ряде стран Западной Европы (Германии, Франции, Великобритании, Испании), Японии, а также в США и Канаде [2].

Современная структура собственности в развитых странах может быть охарактеризована, как эффективное сочетание 2 основных категорий собственности: частной и государственной, каждая из которых имеет огромное значение для экономик этих стран. Мировая история развития отношений собственности показывает постоянную борьбу этих категорий: подавление государством частной инициативы, вследствие чего упадок и кризис производства, или же наоборот – передачу всех активов в частные руки, в результате чего низкая контролируемость процессов управления собственностью приводила к кризисам в экономике. Тем самым, история доказала эффективность взаимодействия двух непримиримых соперников – государства и частного бизнеса, а соответственно и тесной взаимосвязи государственного и частного сектора. Доля государственных объектов является наименьшей, по сравнению с частным сектором (примерно 1:4). К госактивам относятся обычно наиболее важные правительственные объекты, передача которых в частные руки будет являться неэффективной, или может быть опасна для благополучия граждан страны.

Процессы управления собственностью, протекающие в развитых странах во многом схожи. Поэтому, выделим три наиболее интересные модели управления собственностью на уровне государств [4]: англо-американскую, немецкую и японскую.

Наиболее удачным примером управления как государственной, так и частной собственностью являются **США**.

Государственное имущество включает: здания (55,3% от общей суммы), сооружения и оборудование (36,7%) и земля (8%). К федеральным сооружениям и оборудованию относят системы по производству и распределению электроэнергии, системы связи и навигационное оборудование, системы энергогазоводоснабжения, научно-исследовательское оборудование, дороги и мосты, железные дороги, военное имущество и технику, мемориалы и памятники. Федеральный

земельный фонд покрывает территорию в 655 млн. акров (2646 млн. кв. км.), из которых 56,6% приходится на охраняемые государством природные территории. К государственной собственности в США относятся научно-исследовательские учреждения, лаборатории, университеты, колледжи. Научные исследования являются важнейшим объектом государственных капиталовложений [5].

Управление государственными предприятиями в США осуществляют соответствующие министерства или специальные постоянно действующие комиссии, создаваемые по решению Конгресса. Особенностью американской модели управления госсектором является передача государственных предприятий США в оперативное управление и эксплуатацию частным корпорациям. Государство как собственник предприятия принимает на себя заботу о сбыте его продукции, обеспечивает соответствующими заказами.

Важно отметить, что, несмотря на относительно небольшую долю государственной собственности, по сравнению с другими странами, в Америке последние два десятилетия активно проходят процессы приватизации, которые имеют свои специфические особенности – приватизация в США включает не только продажу государственных предприятий, но и внедрение других рыночных механизмов [5]:

- *контрактирование государственных учреждений с частными фирмами исполнителями заказов;*
- механизм, когда ранее бесплатно предоставляемые государством услуги (посещение парков) становятся платными;
- законодательный механизм - когда нормы, по которым государство единолично несло ответственность за те или иные условия жизнедеятельности общества, распространяет эту ответственность на частные институты.

В рамках англо-американской модели, которая представлена в большинстве стран, в последнее время прослеживается четкая тенденция перевода значительного числа особо ценных ландшафтов и государственных объектов под юрисдикцию *трастов* (национальных трастов; англ. "trust" - вера, доверие). Современному трасту можно дать следующее определение - обязательство, добровольно принятое на себя управляющим, которого закон принуждает добросовестно владеть и управлять собственностью в интересах другого лица или лиц (бенефициара), при недопустимости всякого риска в отношении этой собственности. Наиболее развита практика доверительного управления в Великобритании, родине трастов. Известно, что институт доверительной собственности зародился в Англии в период раннего Средневековья (XII - XIII вв.). Однако основное развитие он получил в начале XX века. В 30-е – 50-е гг. были созданы трасты и в других странах Западной Европы, США и Канаде, Японии, Австралии, недавно – в Словакии, Индии, Южной Корее, ряде государств Латинской Америки и Африки. Сейчас в этих странах выделяют три основных вида трастов [6]:

- фиксированный – доверитель дает подробные указания относительно всех элементов траста, по управлению доверительной собственностью и доходам от нее;

- дискреционный – самый распространенный на западе вид траста – управляющему принадлежит право на любые действия, которые защищают интересы бенефициара и преумножают стоимость собственности;

- защищенный – основан, как правило, на родственных отношениях (родители учреждают траст в пользу детей).

Частная собственность США представлена единоличными владениями - 73% активов, партнерствами - 7% и корпорациями - 20%, однако структура доходов от их деятельности выглядит следующим образом: на долю корпораций пришлось 89% от общего объема продаж

всех хозяйствующих субъектов, партнерств – 6%, индивидуальных предприятий – 5%. Таким образом, основной формой собственности является корпоративная частная собственность.

В структуре частной собственности США можно выделить 3 основные группы компаний, в зависимости от того, кому они принадлежат [5]:

1) принадлежащие производителям, которые подразделяются на:

- компании, принадлежащие в основном инвесторам;
- принадлежащие работникам;
- производственные кооперативы.

2) принадлежащие потребителям включают оптовые фирмы, компании по предоставлению коммунальных услуг, жилищные кооперативы, клубы и ассоциации

3) компании со «взаимном» владением – бесприбыльные фирмы (созданы для других целей), а также некоторые банки и страховые компании.

В области повышения эффективности управления имуществом корпораций в настоящее время в США получает все более широкое распространение превращение персонала в совладельцев акционерных компаний. Такая форма управления возникла в Америке еще в 50-х гг. в соответствии с "Планом участия работников в акционерной собственности". Были разработаны специальные *пенсионные программы (ESOP)*, в рамках которых в компаниях начали создаваться «трастовые фонды», не входящие в систему менеджмента компании, а управляемые доверенным попечителем, действующим от имени акционеров-работников. Все акции, которыми владеют наемные работники, он держит единым пакетом, голосуя им в соответствии с указаниями его владельцев. Работники же могут получить свою долю акций лишь при уходе на пенсию. Закономерно, что предприятия с собственностью работников

стали давать на 50% больше прибыли, чем сравнимые с ними обычные предприятия.

Сейчас в Америке используют *4 основных механизма формирования собственности работников*:

1. Покупка акций своей компании в индивидуальном порядке (у брокера).

2. Внутрифирменные программы покупки акций работниками (в т.ч. опционы). При таком механизме компаниями обычно предоставляется скидка своим работникам.

3. Создание акционерной собственности работников (ESOP) за счет прибыли компании и заемного капитала.

4. Программы премирования компанией работников акциями.

Такой подход к управлению собственностью имеет много плюсов, как для владельцев компаний и работников, так и непосредственно для государства:

- формирование финансового механизма дополнительного пенсионного обеспечения работающих граждан;

- повышение эффективности хозяйствования;

- децентрализация владения собственностью – увеличение числа ее субъектов;

- расширение возможностей контроля за целевым использованием прибыли.

В **Японии**, то управление государственной собственностью является схожим с США и Европейскими странами. Структура же частной собственности имеет свои специфические особенности.

Так, современная модель управления активами сложилась с одной стороны под влиянием традиций, с другой - под влиянием внешних сил. Экономическая структура довоенной Японии была представлена небольшим числом финансово-промышленных конгломератов,

собственность которых была сконцентрирована в руках отдельных семейных кланов.

При реализации плана послевоенного восстановления безусловными требованиями стали демонополизация экономики, а, следовательно, и дезинтеграция конгломератов. Для реализации этих задач с одной стороны, было проведено разукрупнение и акционирование конгломератов, с другой - сохранился высокий уровень взаимосвязи компаний посредством перекрестного владения акциями. Японские компании обменивались пакетами акций, неформально договариваясь взаимно не продавать эти пакеты. Тем самым сохранялся сконцентрированный контроль над компаниями, но формально собственность была достаточно раздробленной. Это был один из тех процессов, который привел к формированию *финансово – промышленных групп Японии*, которые и составляют основу современной структуры собственности страны [4]. А наиболее важная роль в управлении такими структурами отводится поддержке дружеских, доверительных отношений в среде менеджмента на всех уровнях.

Что же касается управления собственностью в **Германии**, то основная доля активов также, как и в описанных выше моделях приходится на корпоративную собственность, однако корпорации Германии во многом отличаются от традиционных. Три универсальных немецких банка играют в корпорациях основную роль, а в некоторых областях страны государственные банки являются ключевыми акционерами.

Акционерный капитал немецких компаний является в высшей мере сконцентрированным: акции зачастую содержатся в руках одного акционера, редко – количество основных акционеров увеличивается до трех. Данная модель характеризуется *перекрестным владением акциями* – практически все компании страны являются частью огромной сети перекрестного владения акциями. Целью такого владения акциями

является укрепление долгосрочных отношений между компаниями и их взаимозависимости. Поэтому для немецкой модели характерны системы взаимосвязанных холдингов. Так, более половины акций большинства немецких компаний принадлежат другим корпорациям, банкам и страховым компаниям.

Для управления государственным имуществом в Германии сформировано Ведомство по управлению государственной собственностью, которое имеет в Берлине свою центральную резиденцию и 15 филиалов в крупнейших окружных городах [3]. Каждое предприятие подчинено или конкретному филиалу, или центральному органу.

Интересно, рассмотреть управление собственностью на примере развивающихся в этом направлении стран, которые только формируют свои структуры управления собственностью на различных уровнях, используя мировой опыт.

В Республике Беларусь одним из первоочередных направлений экономического развития называют эффективное управление государственным имуществом [7]. С 2001 года в стране разрабатывается Концепция управления госимуществом, в соответствии с которой деятельность государства в последние годы направлена на повышение эффективности использования государственного имущества и оптимизацию структуры собственности республики.

Основным направлением повышения эффективности управления собственностью стало вовлечение в хозяйственный оборот неиспользуемых или неэффективно используемых объектов недвижимости посредством использования как традиционных инструментов: продажи и сдачи в аренду, так и достаточно новых для республики – передача в распоряжение (либо хозяйственное ведение) другим юридическим лицам. Так, в собственности республики находятся объекты недвижимости общей площадью 55,9 млн.кв.м., из которых 3,9 млн.кв.м. по состоянию на

1.01.2000 г не использовалось. А к июлю 2004 года объем неиспользуемых площадей сократился до 1,9 млн.кв.м. Информация о площадях, подлежащих перепрофилированию, ежеквартально размещается в СМИ и Интернете на сайте Министерства экономики республики.

Все государственные активы подвергаются тщательному анализу эффективности, который производится на основе специально разработанной Инструкции определения критериев отнесения зданий, сооружений и нежилых помещений к категории неэффективно используемых.

В республике пришли к выводу, что часть имущества, принадлежащего государственному сектору слишком велика, что отражается на эффективности его использования, в результате чего было принято решение об оптимизации количества государственных предприятий на основе применения системного подхода. Решено оставить в госсобственности только те активы, управление которыми не может быть осуществлено организациями других правовых форм. Реформирование таких объектов осуществляется в соответствии с разработанным в 2004-2005гг. перечнем республиканских унитарных предприятий, сформированным по предложениям отраслевых министерств и концернов, а также с учетом мнения работников предприятий.

Что касается аренды, то за счет установления единого порядка определения размера арендной платы и установления базовых ставок, процедура заключения договора стала более простой. А для объектов, неэффективно используемых в течение последних 2 лет, арендная плата устанавливается в размере от 2 до 10% базовой ставки, что позволило увеличить поступления в бюджет с 52 млрд. в 2001 г. до 99,6 – в 2003 г.

Государство в Белоруссии остается крупным держателем акций: оно владеет пакетами в 601 акционерном обществе, в 320 из которых пакет государства свыше 75%. Управление в них осуществляется посредством

представительства государства в советах директоров данных компаний. Для защиты интересов государства и трудовых коллективов в некоторых компаниях было введено особое правило «золотой акции» государства на участие в управлении. Решения государственных органов в таких компаниях обязательны для выполнения.

Также в республике нарабатывается практика передачи государственных акций в доверительное управление: например, акции ОАО «Криница» были переданы в доверительное управление «Приорбанку», которая в рамках договора обеспечила финансирование реструктуризации завода. Однако данный инструмент еще не получил широкого распространения в стране [7].

В Белоруссии также производится продажа государственных акций «на льготных условиях», подразумевающих распространение их среди работников или лиц, к ним приравненных, по цене на 20% ниже номинальной стоимости. Также в стране проводят аукционы и торги по продаже акций.

Все решения в этой области поддерживаются в республике законодательно. Так, в 2000-2004 годах был принят ряд правовых актов в сфере управления собственностью: нормы, направленные на упорядочивание арендных отношений; положения о порядке формирования уставного фонда формируемых акционерных обществ (2000г.), положение об оценке госимущества (2001г.); положение об особом праве государства («золотой акции») на участие в управлении хозяйственными обществами (2004г.); указ президента о порядке и условиях продажи юридическим лицам предприятий как имущественных комплексов (2004); постановление о комплексе мер по предупреждению экономической несостоятельности и банкротстве (2004); постановление об утверждении инструкции по оценке рыночной стоимости предприятий (2004) и другие [7].

Схожим в этой области является и развитие **Казахстана**. На сегодняшний день в государственной собственности находятся 4660 государственных предприятий и 461 с участием государства в уставном капитале, около 40% которых пока используются неэффективно [8]. Политика правительства в этой области, также как и в Белоруссии, направлена на оптимизацию состава госсобственности, путем преобразования ее части в акционерные общества или товарищества с ограниченной ответственностью и передачи части государственных акций в уставные капиталы государственных холдингов и корпораций. Так, в 2007 году по результатам исследования видов деятельности госпредприятий и организаций с участием государства в уставном капитале были утверждены перечни из 289 объектов коммунальной собственности, подлежащих передаче в конкурентную среду.

За последние годы многие стратегические объекты оказались и продолжают оказываться в частной собственности. А в стране появляется все больше новых структур: корпорации, национальные холдинги. Однако на законодательном уровне также определяются процедуры и порядок реквизиции и принудительного выкупа для государственных нужд.

Планом законопроектных работ правительства на 2008 год предусмотрена разработка законопроектов "О государственных активах" и "О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам государственных активов" [8]. В данных документах будет содержаться перечень необходимых госактивов, сущность и регулирование новых институтов управления (холдинги, национальная управляющая компания) и инструментов управления (концессия). В законопроекте предполагается сокращение организационно-правовых форм государственного предприятия путем ликвидации права хозяйственного ведения для государственных предприятий. В целях эффективного управления дочерними компаниями и контроля за

государственным имуществом, передаваемым в оплату уставных капиталов нацхолдингов и компаний, предлагается сократить ступени вертикально интегрированных структур управления национальных холдингов и компаний. Предлагается также образовать единый специализированный совет по вопросам нацхолдингов, куда войдут представители парламента и правительства.

Что касается нашей страны, она также развивается в этом направлении. Однако путь этого развития еще недостаточно сформирован. Практический опыт последних лет по переносу в российскую практику системы, хорошо работающей в той или иной стране, показывает, что в силу особенностей и традиций такие системы или не приживаются или не дают ожидаемого результата.

Для решения проблемы управления активами в **Российской Федерации** необходимо с учетом зарубежного опыта разработать методологию управления собственностью, включающую различные приемы и методы, учитывающие многообразие и особенности видов и типов этой собственности, а также ее исторического развития в нашей стране. Как известно, развитие собственности в любой стране тесно связано, а точнее напрямую зависит от исторического пути [10]. Таким образом, весь процесс эволюции собственности в нашей стране был сложным и тяжелым, поэтому в рамках столь обширной темы можно лишь поставить основные проблемы и определить пути их решения. Реальный опыт показывает, что Россия не раз оказывалась на грани катастроф, слепо подражая Западу, насильственно насаждая их порядки и модели отношений собственности. Примером тому служит поспешно проведенная в стране приватизация, которая формально передала множество госпредприятий в руки работников, однако со временем произошло разорение многих как хозяйственных субъектов, так и самих работников и только часть таких предприятий успешно функционирует. Причем

произошла консолидация пакетов акций таких компаний в руках немногочисленных частных собственников. Таким образом, проведенные реформы принесли в основном большое количество убытков государству и основной части населения.

Статистика числа госпредприятий по России ярко показывает, что: из 8100 акционерных обществ 23% предприятий принадлежат государству полностью. В данных условиях на передний план и выходит ключевая проблема управления собственностью в РФ – низкая эффективность и слабая отдача обширной совокупности имущественных объектов [11]. Для решения этой проблемы в экономической литературе декларируется положение о переходе госсобственности в частные руки, однако печальный опыт реализации такого плана уже есть, поэтому необходимо учитывать:

- во-первых, что в стране еще достаточно силен «коллективный дух» [10];

- во-вторых, государство всегда было «локомотивом» модернизации, а путь снизу требовал (и требует) гораздо больше времени и ресурсов [1].

Обобщая опыт стран, проводящих реформы, необходимо разработать научно-методические основы управления, в соответствии с которыми должно осуществляться плавное воздействие как на отдельные элементы системы собственности, так и на всю систему в целом. Такие основы управления собственностью должны включать:

1. Выработку *национальной политики* в сфере управления имуществом и ее законодательное закрепление. В рамках такой политики должна разрабатываться *система взаимосвязанных планов* обеспечения эффективности управления по различным направлениям и объектам.

2. Осознание стоимости владения и пользования недвижимым имуществом. В рамках данного раздела необходимо применять различные методы *оценки эффективности имущества* (опыт р. Беларусь).

3. *Информационная система* в сфере управления имуществом, должна содержать точные и надежные сведения, быть легкодоступными и постоянно обновляться. Примером наиболее информационно открытой системой собственности является Америка, законодательство которой дало предпосылки для регистрации всех объектов собственности в базах данных страны и регулярной публикации всей отчетной информации хозяйственных субъектов.

4. Внедрение системы *ясной бухгалтерской и финансовой отчетности* [12]. Данное требование проистекает из российской действительности, зачастую на предприятиях страны формируется несколько экземпляров отчетности. Необходимо формирование системы правовых механизмов по введению современных стандартов финансовой отчетности и ведению бухгалтерского учета на основе мировых стандартов (пример стран англо-американской модели).

5. Правильный баланс между ролью лидерства и собственника. Необходимо отделить собственность на имущество от управления им. Готовность отделить функции управления может открыть двери многим возможностям, начиная с *аутсорсинга* и заканчивая партнерством между государственным и частным секторами. В этой области наиболее интересен опыт Великобритании (*национальные трасты*) и Канады (специализированные корпорации).

6. Важно *привлечение в управление объектами собственности и работников компаний*, увеличение заинтересованности в воспроизводстве отношений собственности, чувство хозяина (опыт стран англо-американской модели).

7. Обеспечение *сочетания 3 уровней интересов* [12]: собственников, менеджмента и персонала, в специальном органе управления - «наблюдательном» совете, как это делается в Германии. Децентрализация управления собственностью должна дополняться системой эффективного

стимулирования управляющих имуществом на всех уровнях, чтобы добиться внедрения новой политики и процедур.

8. Нуждаются в дальнейшем совершенствовании и традиционные *методы* управления, такие как аренда или продажа. Необходимо их *развитие* по примеру стран ближнего зарубежья (республика Беларусь – новые условия аренды).

Формирование новых и более эффективных механизмов управления собственностью в России имеет свой индивидуальный путь, в рамках которого важно учитывать особенности страны, менталитет собственников и традиции, а также специфику российского менеджмента. Главным является сочетание сильного государственного сектора (в силу исторической традиции) с бизнесом, и, следовательно, и введение в стране адекватных форм, методов и механизмов управления собственностью.

Список использованной литературы

1. Дайнега В.Н. Воспроизводство собственности в системе корпоративных отношений. Ростов-на-Дону: СКНЦ ВШ. 2004 - 232с.
2. Кошкин, В. И., Шупыро, В. М. Управление государственной собственностью: учеб. для вузов – М.: Инфра-М. 2003. – 566с.
3. Бандурин А.В., Дроздов С.А., Кушаков С.Н. Проблемы управления корпоративной собственностью. - М.: Буквица. 2000. - 160 с.
4. Дементьева А. Г. Система корпоративного управления в развитых странах// Менеджмент в России и за рубежом. №3. 2008.
5. Рисин И.Е., Трещевский Ю.И. Эволюция собственности в США /Современные тенденции и проблемы развития экономики США [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://russeca.kent.edu/>
6. Соболев М. Траст - необходимый элемент стабильности //ДИРЕКТОР-ИНФО. № 10(27). 2002.
7. Мельников О.В., Жерносек Н.К. О реализации концепции управления государственным имуществом республики Беларусь // Управление собственностью. №3. 2004.
8. Пирматов Г. О. Наша задача - повысить эффективность управления госактивами, Информационное агентство "Интерфакс-Казахстан". 2008 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.minplan.kz>
9. Крейчман Ф.С. Реформирование отношений собственности – путь к повышению эффективности деятельности предприятий// Управление собственностью. №2. 2007.

10. Широков Г.К. Запад-Восток: эволюция форм собственности в XX веке /Собственность в XX веке. К 80-летию академика В.А.Виноградова – М. РОССПЭН. 2001.– 955 с.

11. Аверков В.В. Проблемы управления собственностью: вопросы теории и практики. М.: Современная экономика и право. 2004. – 304с.

12. Ольга Каганова, Джеймс Мак-Келлар Управление общественным имуществом: международный опыт // Журнал НСКУ «Корпоративное управление». № 3. 2006 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.nccg.ru>