

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2022, №2, Том 14 / 2022, No 2, Vol 14 <https://esj.today/issue-2-2022.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/31ECVN222.pdf>

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Русанов, Г. М. Анализ эффективности управления государственными корпорациями в современной практике / Русанов Г. М., Гребеник В. В. // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14. — № 2. — URL: <https://esj.today/PDF/31ECVN222.pdf>

**For citation:**

Rusanov G.M., Grebenik V.V. Analysis of the management efficiency of state corporations in modern practice. *The Eurasian Scientific Journal*, 14(2): 31ECVN222. Available at: <https://esj.today/PDF/31ECVN222.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

**Русанов Георгий Михайлович**

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия  
Студент, бакалавр «Финансового» факультета  
E-mail: [rusangero@mail.ru](mailto:rusangero@mail.ru)

**Гребеник Виктор Васильевич**

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия  
Департамент корпоративных финансов и корпоративного управления  
Профессор  
Доктор экономических наук  
E-mail: [gvik65@mail.ru](mailto:gvik65@mail.ru)

## **Анализ эффективности управления государственными корпорациями в современной практике**

**Аннотация.** сегодня повышается значимость роли государственных корпораций в общественном воспроизводстве, при этом возникает множества мнений по поводу эффективности управления средствами. Поляризация мнений строится по различным подходам к анализу вопроса о государственной собственности, эффективности финансирования внебюджетных субъектов, а также существующими диспропорциями в развитии государственных корпораций в развитых и развивающихся странах. На сегодняшний день мало исследованы вопросы критериев, определяющих эффективность деятельности государственных структур, достижения поставленных планов, зачастую результаты не совпадают с первоначальными целями госкорпораций. С введением эффективной модели управления и отчетности государственных корпораций перед государственными органами, возможно достижение новых результатов в области технических новаций, которые станут драйверами экономического развития для других отраслей. Автор анализирует отечественный и зарубежный опыт управления государственными корпорациями, а также рассматривает вклад в развитие в народного хозяйства. В работе раскрываются формы государственных корпораций, специфика их деятельности, анализ деятельности и операций со средствами, а также предлагаются направления повышения эффективности управления государственными корпорациями РФ. Не мало значимый аспект в работе обозначен под организационно-правовыми началами образования государственных корпораций в зависимости от принадлежности капитала. Также в работе раскрываются основные причины неэффективного управления капиталом и средствами государственных корпораций, в связи с чем в работе предлагаются новые критерии и методы по повышению результативности и эффективности по управлению средствами. Значимую роль приобретает анализ рынка и экономической деятельности международных корпораций в ведущих экономических державах.

**Ключевые слова:** финансы государственного сектора; финансовые и нефинансовые госкорпорации; финансово-экономические отношения; государственное управление; мировая экономика; ГК-НКО; бюджетные ассигнования

## Введение

Сегодня в международной практике мы видим повышение значимости госкорпораций в научно-стратегических отраслях экономики: энергетика, технологи, транспортные услуги, производство особо опасных технических и химических объектов, защита финансового сектора, проведения банковских операций, при этом отрасли расширяются в связи со значимостью появляющихся отраслей как IT-сектора, информационная безопасность. Как видно из отраслей, сектор государственных корпораций довольно большой и содержит те отрасли, в которых необходимо установить государственный контроль за деятельностью, с целью минимизации опасных рыночных проявлений. В связи с расширением влияния госкорпораций, требуется трансформация способов управления государственной собственностью, методов и объемов финансирования, появляется потребность в обеспечении оперативного контроля государством в стратегически важных направлениях экономики. Появляются новые экономические отношения с корпоративными структурами — совместное ведение научно-технических проектов со стратегическими корпоративными партнерами.

На сегодняшний день, мы разделяем сектор госкорпораций на основе методов хозяйствования: финансовые, в которые входят банковские структуры с преобладающей долей государства в капитале организации, и нефинансовых, в которые входят НКО: корпорации научно-технического развития, коммунального хозяйства, банковского сектора.

Не мало важную роль играет построение органов управления госкорпорации, разделение полномочий и функций между отделами — залог эффективного менеджмента и коммуникации во внутренней и внешней среде. В условиях расширения деятельности корпораций стоит задача эффективно перестраивать модель управления корпораций на основе рационального управления и ответственности за определенные финансовые и нефинансовые решения. Формирование капитала и объемы финансового обеспечения со стороны государства ставят в ограниченность деятельность госкорпораций, возникает необходимость самостоятельного финансирования деятельности, основывающаяся на независимом управлении капиталом с целью коммерциализации продукции.

При этом госкорпорация имеет ограничения на продажу своих товаров и услуг на коммерческой основе, в связи с различными специфическими функциями и задачами, что затрудняет финансовую самостоятельность многих унитарных предприятий и НКО.

Объектом исследования в работе является анализ эффективности управления капиталом и ресурсами государственных корпораций.

Предметом исследования — оценка качественных и количественных показателей управления средствами госкорпорации.

Цель работы — проведение всеобщего анализа структуры управления госкорпораций, определения методов финансирования и изучение результатов проектов.

## 1. Материалы и методы исследования

Методологические предпосылки исследования государственных корпораций, посвященные анализу отношений государственной собственности и сектора, содержатся в

работах известных исследователей, как Д. Дайер, Р. Макгрегор, Зенова Е.Н., Ситников Н.А., Шаховская Л. С., Шимко П.Д., Якобсон Л. И., Панфилов К.С. и другие.

Государственные корпорации являются субъектом экономической системы, наделенные определенными возможностями деятельности, проявляются в их различных функциях. Определение государственной корпорации различными авторами представлено в таблице 1.

**Таблица 1**

**Определение государственной корпорации различными авторами**

Автор	Определение
Колдаев Д.Е.	Государственная корпорация представляет сложную межотраслевую организацию для решения значимых задач, обладающее признаками корпорации, так и государственного предприятия и сочетает корпоративное управление с принципами функционирования государственных структур
Лахтина Т.А.	Государственная корпорация означает объединение юридических лиц, наделенное полномочиями, основанных государством с целью осуществления управленческих функций и занятия деятельностью
Ситников Н.А.	Государственная корпорация обозначает предприятие, находящееся в государственной собственности, имеется в виду акционерное общество, 100 % акций которого принадлежат государству
Туляков А.В.	Федеральная правительственная корпорация является агентством федерального правительства, создана Конгрессом для выполнения общественной цели, которая обеспечивает производство рыночно ориентированного продукта или предоставления рыночно ориентированных услуг с целью получения прибыли
Шапиев Р.Н.	Компании с государственным участием выступают в институциональной форме присутствия государства в экономике, подразумевает коммерческую организацию, существующую в форме акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью, владельцем доли которого является государство

*Составлено автором [5]*

Для достижения поставленной цели автор публикации ставит перед собой следующие задачи:

- Изучить структуру сектора государственных корпораций, определить основные признаки ее организации.
- Определить особенности формирования и функционирования отдельных субъектов финансовых и нефинансовых госкорпораций.
- Выявить причины неэффективного управления.
- Проанализировать зарубежный опыт управления и организации государственных корпораций.
- Предложить новые критерии и методы по повышению эффективности управления госкорпорациями.

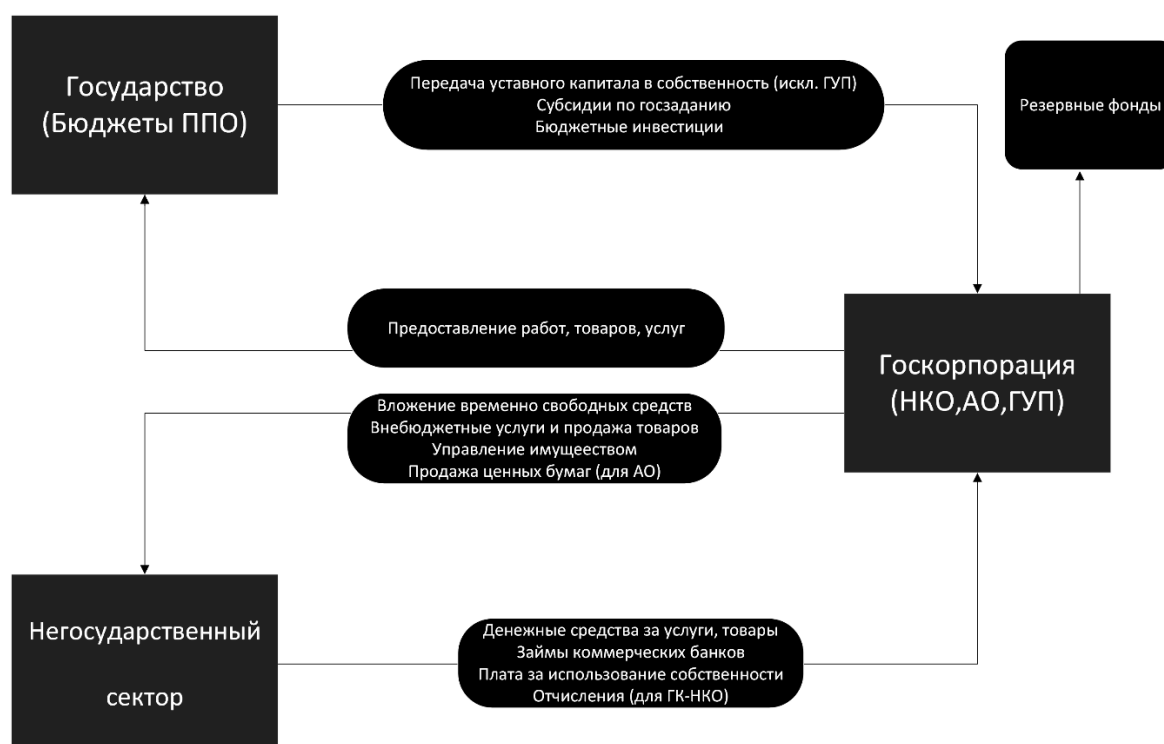
## **2. Результаты и обсуждение**

Создание государственных корпораций содержит ряд важных особенностей: каждая корпорация создается для определенных целей на основе государственного капитала и осуществляет деятельность на основе заложенной стратегии развития госкорпорации.

В соответствии с статистикой государственных финансов, сектор госкорпораций подразделяется на следующих субъектов: финансовые и нефинансовые организации. Первые создаются на основе некоммерческой организации (НКО), главная цель которых создание и развитие научно-технического потенциала страны и оказания государственных и

муниципальных услуг и производства товаров. Примерами таких НКО являются в Российской практике — «Росатом», «Ростех», «Роскосмос» и др. Такие госкорпорации имеют четкое сметное финансирование на основе государственных заданий и обязаны отчитываться о результатах ее достижения, но при этом существуют и внебюджетные источники финансирования, что требует рационального управления средствами. Второй вид — финансовые корпорации, создаваемые в форме акционерных обществ и унитарных предприятий, цель которых получение прибыли, их деятельность основана на производстве товаров и оказании услуг характерных только для государственной монополии. Примеры таких госкорпораций: РЖД, Почта России, Метро Москвы, Ростелеком, Мосгортранс [2].

Основу деятельности любой корпорации основывается на движение капитальных ресурсов и денежных средств. Первоначальное движение средств основывается на движение уставного капитала, необходимого для создания любого типа госкорпорации. Далее в рамках своих функций и задач, госкорпорация получает субсидии на осуществление государственных заданий, основной метод финансирования. Однако сегодня, в условиях экономического кризиса и спада доходов федерального бюджета, доходов бюджетов субъектов России и муниципальных образований, оказывается недостаточность финансового капитала в целях финансирования деятельности. В связи с чем образуются новые экономические отношения государственных корпораций с коммерческим сектором как в области привлечения средств и реализации совместных проектов. Финансовые отношения — основа деятельности любого субъекта, в зависимости от финансовый прав, формируется соответствующие финансово-экономические отношения, которые представленные на рисунке 1.

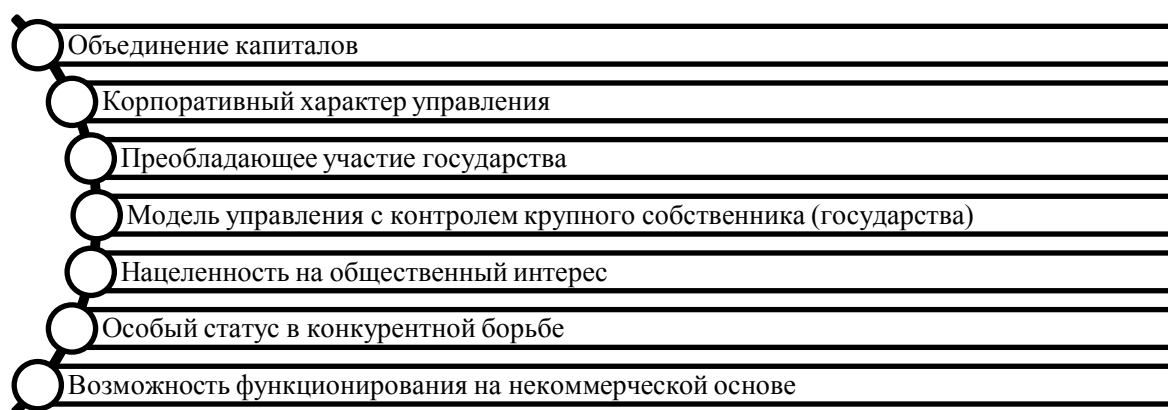


**Рисунок 1.** Финансовые отношения нефинансовых госкорпорации с другими субъектами экономики [4]

В зависимости от организационной формы нефинансовой корпорации выделяются следующие особенности управления финансами, которые обуславливают финансовую самостоятельность: ГК-АО имеют право на операции с ценными бумагами, что дает им наибольшую степень финансовой самостоятельности; при передаче уставного капитала в собственность ГУП, он не получает право собственности на это имущество, но может

оперативно управлять им с разрешения учредителя; для ГК-НКО характерно сметное финансирование из бюджета на основе строго целевых финансовых операций [1].

На основании классификации ЮНКТАД корпорации государственной и смешанной форм владения относят к общей категории «корпорации, находящиеся в государственном владении». Корпорации государственного сектора считаются компании, которые состоят из материнской компании и зарубежных филиалов [3]. Исходя из результата деятельности государственные корпорации наделены соответствующими правами, обязанностями и полномочиями, что отличают от других предприятий, имеют одну из главных особенностей в их функционировании. Прямое участие государства в деятельности корпораций дает возможность осуществлять стратегическое развитие экономики, контроль деятельности субъектов государственного сектора, одновременно оказывая влияние на частный сектор экономики, используя инструменты государственного регулирования. Основные признаки государственной корпорации представлены на рисунке 1.



*Рисунок 2. Основные признаки государственной корпорации [7]*

Степень государственного участия в капитале компаний является детерминантой его роли в управлении компаниями. Надежность финансов государственных корпораций означает, что существует четкая система определения источников финансирования их деятельности, а также правила и процедуры их целевого использования.

Стоит отметить влияние корпоративных принципов управления капиталом госкорпораций, основывающихся на принципах извлечения прибыли, даже если в уставе госкорпорации это не является главной целью.

Одним из важных факторов в функционировании госкорпорации играет смешанная модель финансирования деятельности: привлечение государственного и частного капитала способствуют аккумуляции больших финансовых ресурсов что дает: новые научно-технические лаборатории, привлечение квалифицированного штата и персонала, возможность управления финансами с целью получения независимых источников финансирования собственной деятельности. Возможность функционирования на коммерческой основе не у всех видов госкорпораций реализуется в равной степени, зависит это от организационно-правовой формы, так ГК-НКО не имеют права осуществлять повседневные рыночные операции с коммерческим сектор, так как их функции заключаются в регулировании этого сектора, а взаимодействие с данным сектором должно идти на принципах независимости, чтобы поддерживать независимость. ГК-АО и ГУП ведут хозяйственную деятельность с коммерческим и народным сектором, так как они созданы для этих целей: оказания транспортных услуг, почтовых услуг, средств связи.

Финансовые корпорации строятся на основе извлечения прибыли, сегодня это в основном все банковские организации с контрольной долей в капитале государства, к примеру

это ВЭБ РФ, ДОМ РФ, Сбербанк, ВТБ, Газпром, Роснефть и другие корпорации. Отвечая на вопрос почему они относятся к государственному сектору, ответ лежит на поверхности, так как данные корпорации охватывают большую долю рынка, государство заинтересовано в контроле данной сфере с целью контроля и управления данных секторов. Можно заметить, что данные примеры корпораций сосредоточены в прибыльных отраслях: добыча и продажа ресурсов, банковский сектор, машиностроительный сектор, металлургический и химико-производственные отрасли. Результаты данных корпораций составляют основу нашего ВВП, они перечисляют основную долю налоговых и неналоговых доходов в бюджет, можно сказать, что на их основе держится бюджетная система России. Естественно нельзя не затронуть качество менеджмента данных корпораций, несмотря на их весомую долю в ВВП страны, мы видим как неэффективно управляются средства данных корпораций: они заключают контракты на невыгодных условиях, ведут расчеты по поставленным продуктам не в национальной валюте, не прозрачно управляют средствами корпораций. Только в последние годы мы видим идеологии по управлению сырьевыми отраслями со стороны государства: создание бюджетного правила, валютный и банковский контроль за операциями, указ президента расчетов в национальной валюте, все эти меры стабилизирует экономику России и дают векторы по управлению средствами.

Важным принципом является организационная системность в регулировании деятельности государственных корпораций, которая предусматривает охват всех подразделений и структур, относящихся к корпорации. Целостность и результативность управленческих действий гарантируется компетенцией лиц, на который возложена задача организации менеджмента предприятия. Так проводя анализ результатов управления средствами госкорпораций, имеется тот недостаток, что большинство функций, связанных с расходами, не имеют эффективную отдачу. В большинстве случаев госкорпорации не достигают поставленных перед ними задач из-за неграмотных управленческих решений в области выбора контрагентов, отсутствия конкуренции. Использование критерием контроля в качестве выявления проблем — не является прозрачным на мой взгляд, потому что многие статьи расходов засекречены и не имеют целевых установок. В связи с чем возникает конфликт по разграничению имущества госкорпорации [6]. Некоторые претензии, предъявляемые к государственным корпорациям России, представлены на рисунке 3.

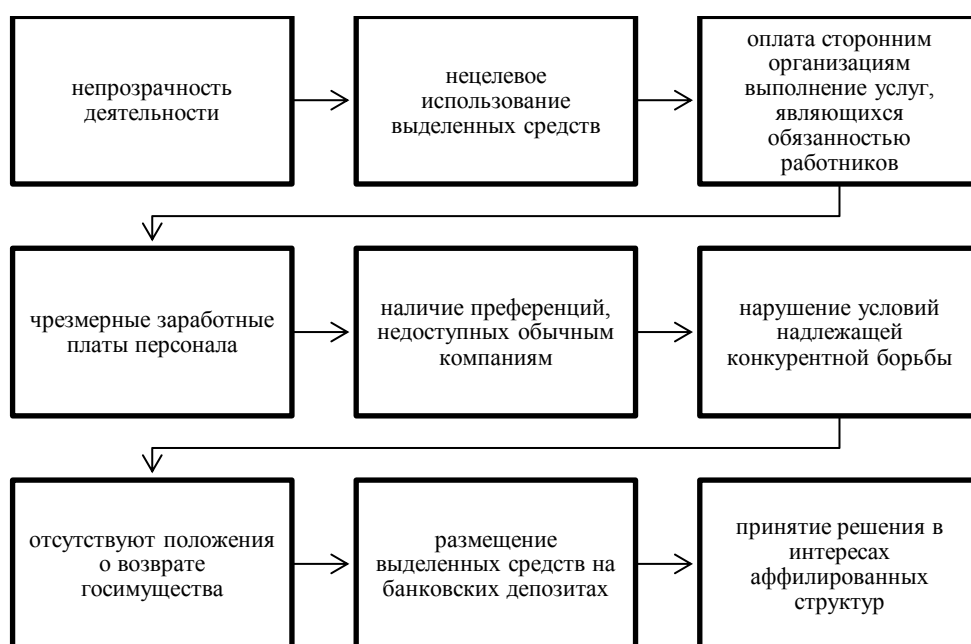


Рисунок 3. Основные причины неэффективных процессов государственных корпораций [8]

Исходя из рисунка 3, главным признаком неэффективного государственного управления, является непрозрачность финансовых операций между субъектами. В дальнейшем также отмечаются разные финансовые и организационные правонарушения в области выбора контрагентов, принятия управленческих решений, которые приводят к отклонению от заданных планов по финансированию, а самое главное — недостижения стратегических целей, которые стоят перед корпорациями. Как говорилось ранее, госкорпорации — сегодня являются драйверами развития и внедрения в обывательскую жизнь новых технологий в области энергетики, технологий, медицины, связи, информационной безопасности.

На основании вышеизложенных проблем, необходимо перестроить критерии оценивания эффективности и результативности госкорпораций в гражданской части экономической деятельности, которые имеют следующие стратегические цели:

1. Создание единых информационных платформ на подобии Электронного бюджета.
2. Комплексное решение накопленных проблем «нерационального» управления капитала путем наличия органов независимого государственного контроля на каждой госкорпорации.
3. Укрепление инновационного потенциала путем взаимодействия в реализации гражданских проектов совместно с коммерческими предприятиями.
4. Бюджетирование по частям на основе проделанных работ, с целью повышения эффективности и ответственности за проделанную работу.
5. Повышение финансовой независимости за счет привлечения сторонних инвестиций [3; 6].

Данные методы позволяют повысить финансовую независимость, но только при условии эффективного управления и отсутствия непрозрачности деятельности, при этом стимулирование и финансирование будет происходить на взаимных принципах и интересах между госкорпорацией и частным сектором. Все эти факторы выступают стимулом для развития бизнес-среды в государстве, повышают деловую активность и являются методами преодоления кризиса по зависимости нашей страны от нефте-газовых доходов, с внедрением данных новаций, будет повышение научно-технического потенциала страны [4].

Понятие «государственная корпорация» существует в целом ряде стран. Общим принципом для всех них является то, что государственные корпорации создаются на основании законодательных актов, принятых парламентами государств, их советы директоров формируются правительством или парламентом [5].

На американском континенте корпорации начали возникать в конце XIX в. Так, в 1882 г. в США одной из первых монополий в промышленности выступает стала нефтяная корпорация «Standart Oil». В конце XX в. американские корпорации производили 60 % национальной промышленной продукции. На сегодняшний день в США широко развито применение государственных корпораций (независимых агентств), главной целью которых выделяются организация и активизирование отдельных отраслей экономики. Подобные корпорации имеют виду особые независимые институты права, которые образуются под координацией парламентов [6].

В Великобритании процесс становления корпоративных структур начинается еще с XV в. с при появлении первой компании, задачей которой была торговля со всеми государствами на северо-востоке. Главными прорывами Англии в процессе развития корпораций были создание биржевых правил и способов борьбы со спекуляцией на бирже,

законодательное формулирование создания, функционирования и обязанностей корпорации, разработка основных моментах при ликвидации компаний [9].

Анализ распределения государственных корпораций развитых стран представлено на рисунке 4.



**Рисунок 5.** Анализ распределения государственных корпораций развитых стран, ед. [9]

Как видно из рисунка 4, на основные развитые страны Данию, Норвегию, Финляндию и Германию приходится 134 государственных корпорации из общего количества в 285, или 20,5 % от общего количества в мире. Безусловно, что развитые страны используют государственный сектор и как инструмент корректировки "провалов" рынка, тогда как страны с переходной экономикой применяют принцип концентрации государственного сектора в стратегически важных отраслях, независимо от того, относятся предприятия отраслей к естественным монополиям, предприятий, производящих общественные товары.

Необходимо рассмотреть состояние государственных корпораций в России и ЕС, что позволит лучше понять их состояние, а также найти некую общность в их деятельности. Стоит обратить внимание еще на то, что для более точного анализа, необходимо использовать чистую прибыль корпорации за 5 лет. При этом будет применен корреляционный анализ. Он ставит своей целью проверку наличия и значимости линейной зависимости между переменными без разделения переменных на факторные и результативные. Зависимость может быть обнаружена с помощью вычисления коэффициентов корреляции.

**Таблица 2**

**Сравнение государственных корпораций в России и ЕС**

Данные по госкорпорациям РФ			Данные по госкорпорациям ЕС		
Наименование организации	Средняя чистая прибыль (за 5 лет), тыс. руб. (X)	Доля государства, % (Y)	Наименование организации	Ср. чистая прибыль (за 5 лет), тыс. руб. (X)	Доля государства, % (Y)
РЖД	-3 820 000,0 р.	100	Deutsche Bahn (ФРГ)	340,0 €	100
ОАК	-725 838,2 р.	90,3	Airbus (Франция)	1 181,4 €	11,1
Почта России	1 066 005,4 р.	100	La Poste (Франция)	767,4 €	73,7
ВТБ	227 298 191,8 р.	60,9	Kreditanstalt für Wiederaufbau (ФРГ)	1 750,0 €	100
Ростелеком	21 207 460,4 р.	45,04	Deutsche Telekom (ФРГ)	3 027,4 €	31,9
Газпром	346 473 927,8 р.	50,23	Engie (Франция)	1 545,8 €	23,64

Составлено автором на основе источника [9]



Следовательно, необходимо отметить, что у государственных корпораций в разных странах больше общего. Можно сказать, что только санкции и волатильность в экономике России являются различиями, которые проявляются в деятельности и результатах государственных корпораций в РФ и ЕС. В остальном же они практически ничем не отличаются.

### Заключение

Таким образом, в результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

Государственные корпорации являются субъектом экономической системы, наделенные определенными возможностями деятельности, проявляются в их различных функциях. Государственные корпорации выступают в качестве крупных заказчиков для частного бизнеса, стимулируя развитие предпринимательства. В совокупности все это служит стимулом для развития бизнес-среды в стране и повышения деловой активности. Государственный сектор выступает частью экономики, находится в собственности государства и служит основой для выполнения целей.

Понятие «государственная корпорация» существует в целом ряде стран. Общим принципом для всех них является то, что государственные корпорации создаются на основании законодательных актов, принятых парламентами государств, их советы директоров формируются правительством или парламентом.

Исследования показывают, что происходит положительное влияние развития корпоративного управления на ускорение экономического развития, обусловлено экономическими показателями деятельности организаций. В частности, корпорации с независимыми комиссиями и комитетами по аудиту являются более устойчивыми к глобальным финансовым разногласиям.

Эффективная система корпоративного управления в акционерных обществах с госучастием способствует расширению источников накопления в стране, процесс управления акционерными обществами с государственным участием и, как показывает опыт развитых стран мира, активизирует участие рабочих и служащих в управлении обществами.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Аштаева С.С. Госкорпорации в современной России: функции, структура и особенности деятельности // Вестник КИГИ РАН. 2019. — С. 4.
2. Иванов Г.И., Ситников Н.А. Государственные корпорации как перспективная форма консолидации и управления национальными ресурсами // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС, 2019. — № 1. — С. 79.
3. Смирнова И.В. Государственные корпорации: бремя или благо // International Scientific and Practical Conference World science. 2020. Т. 3. № 3 (7). С. 51.
4. World Investment Report 2018: Non Equity of International Production and Development. — UNITED NATIONS, New York and Geneva, 2021. — С. 25.
5. Чумаков И.И., Харчилава Х.П. Роль и функции государственных корпораций в российской экономике // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. 2019. № 3. С. 18.
6. Киселев А.Е. Государственные компании и корпорации как стратегически значимые объекты управления // Экономика и предпринимательство. 2016. № 3–2(68). С. 106.
7. Панфилов К.С. Экономическое и политическое измерение эффективности российских государственных корпораций / журнал «Бизнес. Общество. Власть». Июнь 2019. № 2(32).
8. Архипова Т.В. Государственные корпорации в модели функционирования государственного сектора // В сборнике: Научные преобразования в эпоху глобализации сборник статей международной научно-практической конференции: в 4 частях, 2020. — С. 18.
9. Koike O. New Public Management in Japan and Southeast Asian countries: A Magic Sword for Governance Reform? [Электронный ресурс] / Osamu Koike // Japan Joint Panel on Public Administration. — Bologna, Italy, 2015. — Режим доступа: [http://www.iam.or.jp/asiapacific\\_panel/pdfdownloads/bologna00-paper1.pdf](http://www.iam.or.jp/asiapacific_panel/pdfdownloads/bologna00-paper1.pdf).
10. Government finance statistics manual 2019 / Statistics Department. — [2nd ed.]. — Washington: IMF, 2020. — p. 23.

**Rusanov Georgy Mikhailovich**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
E-mail: rusangero@mail.ru

**Grebenik Viktor Vasilyevich**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
E-mail: gvik65@mail.ru

## **Analysis of the management efficiency of state corporations in modern practice**

**Abstract.** today, the importance of the role of state corporations in social reproduction is increasing, while there are many opinions about the effectiveness of money management. The polarization of opinions is based on different approaches to the analysis of the issue of state ownership, the effectiveness of financing of extra-budgetary entities, as well as the existing imbalances in the development of state corporations in developed and developing countries. To date, the issues of criteria determining the effectiveness of the activities of state structures, the achievement of the set plans have been little studied, often the results do not coincide with the initial goals of state corporations. With the introduction of an effective management model and accountability of state corporations to state bodies, it is possible to achieve new results in the field of technical innovations that will become drivers of economic development for other industries. The author analyzes the domestic and foreign experience of managing state corporations, and also considers the contribution to the development of the national economy. The paper reveals the forms of state corporations, the specifics of their activities, the analysis of activities and transactions with funds, and also suggests ways to improve the efficiency of management of state corporations of the Russian Federation. Not a little significant aspect in the work is indicated under the organizational and legal principles of the formation of state corporations, depending on the ownership of capital. The paper also reveals the main causes of inefficient management of capital and funds of state corporations, in connection with which the paper proposes new criteria and methods to improve the effectiveness and efficiency of funds management. The analysis of the market and economic activity of international corporations in the leading economic powers acquires a significant role.

**Keywords:** public sector finance; financial and non-financial state corporations; financial and economic relations; public administration; world economy; GC-NPOs; budget allocations