

УДК 346.546:338.124.4
DOI 10.5281/zenodo.18032912

Чубейка К. И.

Чубейка Кирилл Игоревич, Высшая школа права, Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, д. 36, Стремянный пер., Москва, Россия, 115054. E-mail: kirillc2free@yandex.ru.

Деятельность государственных корпораций в Российской Федерации: проблемы теории и практики

Аннотация. Статья посвящена анализу системных проблем в теории и практике функционирования государственных корпораций в Российской Федерации. Установлено, что гибридная правовая природа государственных корпораций создаёт «институциональную ловушку», которая проявляется в размытости ответственности, непрозрачности системы корпоративного управления и фундаментальном конфликте между достижением социально-значимых целей и критериями хозяйственной эффективности. На практическом уровне это приводит к рискам нерационального использования бюджетных средств, снижению конкурентности рынков и возникновению коррупционных рисков. В заключении автор приходит к выводу о необходимости реформирования правового регулирования государственных корпораций и формулирует конкретные рекомендации, включающие дифференциацию их правового статуса, внедрение чётких систем оценки эффективности и усиление механизмов публичного контроля и отчётности.

Ключевые слова: государственная корпорация, публичные цели, хозяйственная эффективность, институциональный дисбаланс, правовой статус, корпоративное управление, прозрачность, подотчётность.

Chubeika K. I.

Chubeika Kirill Igorevich, Higher School of Law, Plekhanov Russian University of Economics, 36, Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 115054. E-mail: kirillc2free@yandex.ru.

Activities of state corporations in the Russian Federation: theory and practice problems

Abstract. This article analyzes systemic problems in the theory and practice of state-owned corporations in the Russian Federation. It establishes that the hybrid legal nature of state-owned corporations creates an "institutional trap," manifested in blurred accountability, opaque corporate governance, and a fundamental conflict between achieving socially significant goals and economic performance criteria. At the practical level, this leads to risks of irrational use of budget funds, reduced market competitiveness, and the emergence of corruption risks. In conclusion, the author concludes that reforming the legal regulation of state-owned corporations is necessary and formulates specific recommendations, including differentiating their legal status, implementing clear performance assessment systems, and strengthening public oversight and reporting mechanisms.

Key words: state corporation, public goals, economic efficiency, institutional imbalance, legal status, corporate governance, transparency, accountability.

Введение.

Актуальность исследования деятельности государственных корпораций (ГК) в современной Российской Федерации обусловлена их стратегической ролью в реализации масштабных национальных проектов, обеспечении обороноспособности и развитии ключевых, зачастую высоко рискованных, отраслей экономики. Созданные как инструмент для решения масштабных общегосударственных задач, эти институты концентрируют значительные ресурсы, оказывая существенное влияние на экономическую и социальную динамику страны. Однако их деятельность неизменно сопряжена с рядом системных проблем, проявляющихся в периодически возникающих скандалах, связанных с неэффективным расходованием государственных средств, недостаточной прозрачностью управления и конфликтом интересов [1, с. 193].

В научной литературе проблематика государственных корпораций получила определенное освещение. Так, в трудах правоведов, таких как А.В. Габов, детально проанализированы особенности их правового статуса, отмечена его исключительность и отступление от классических норм гражданского права [5, с. 23]. Экономисты, акцентируют внимание на вопросах корпоративного управления, экономической эффективности и месте ГК в институциональной структуре экономики [2; 4]. Тем не менее, в существующих исследованиях часто наблюдается определенная односторонность: правовые работы не всегда учитывают экономические последствия выбранной модели, а экономические — недостаточно углубляются в правовые коллизии и их порождающие.

Целью статьи является анализ теоретических и практических проблем деятельности государственных корпораций в РФ и разработка на его основе направлений по совершенствованию их правового статуса и механизмов контроля.

В качестве основной гипотезы исследования выдвигается положение о том, что системные проблемы деятельности

государственных корпораций коренятся не в частных управленческих ошибках, а в фундаментальном институциональном противоречии, заложенном в самой их правовой модели. Это противоречие заключается в несовместимости публичной миссии, требующей прозрачности и подотчётности обществу, с организационно-правовой формой, не адаптированной для чёткого контроля и объективной оценки эффективности, что в итоге порождает устойчивую «институциональную ловушку» [8, с. 112].

Методы.

Методологическую основу настоящего исследования составляет системный подход, который позволяет рассмотреть государственную корпорацию как сложный, многоуровневый институт, функционирующий на стыке публичных и частных интересов и находящийся в постоянном взаимодействии с органами государственной власти, рынком и гражданским обществом [11, с. 95].

С целью выявления специфики российской модели государственных корпораций и определения возможных направлений реформирования был задействован сравнительно-правовой метод. Данный анализ показал, что в отличие от зарубежных аналогов, российские ГК часто функционируют в условиях менее чётких критериев эффективности и ослабленных механизмов публичной подотчётности [7, с. 234].

Для раскрытия глубинных причин устойчивости выявленных проблем был применён институциональный анализ, основанный на теоретических положениях, разработанных Д. Нормом. Этот метод позволил проанализировать государственную корпорацию как комплекс формальных и неформальных правил, которые формируют стимулы и определяют поведение ключевых акторов [8, с. 78].

Центральное место в эмпирической части исследования занял метод анализа конкретных ситуаций, который обеспечил необходимую глубину и доказательность работе. Анализ проводился на примере двух крупнейших государственных кор-

пораций: ВЭБ.РФ и Росатом. Выбор этих кейсов обусловлен их значительной ролью в экономике, масштабом привлекаемых ресурсов, а также наличием публичных дискуссий вокруг их эффективности. Для сбора и обработки информации использовался анализ документов [9; 10].

Результаты.

Проведённое исследование позволило выявить ряд системных проблем в деятельности государственных корпораций Российской Федерации, которые проявляются на теоретическом и практическом уровнях. Во-первых, анализ нормативно-правовой базы показал наличие фундаментальной правовой неопределённости в статусе ГК. Несмотря на то, что ГК создаются на основании специальных федеральных законов, их правовая природа остаётся двойственной и противоречивой. С одной стороны, в соответствии с Гражданским кодексом РФ, они являются некоммерческими организациями, целью которых является выполнение социальных, управленческих и иных общественно полезных функций [12, с. 105]. Как отмечает А.В. Габов, существующая правовая модель ГК представляет собой «костыль», позволяющий обойти классические нормы корпоративного и бюджетного права, что создаёт почву для злоупотреблений и правового нигилизма [5, с. 31].

Во-вторых, была выявлена устойчивая совокупность институциональных дисфункций в системе управления государственными корпорациями. Ключевой проблемой является непрозрачность их деятельности. Несмотря на формальное

требование раскрывать информацию, ГК не подпадают под действие законодательства о публичных акционерных обществах в полном объёме, что позволяет им скрывать детали сделок, данные о финансовом состоянии дочерних предприятий и критерии назначения топ-менеджеров [7, с. 233]. Данная проблема порождает классический конфликт интересов, когда решения могут приниматься не в логике экономической целесообразности, а в угоду ведомственным или личным интересам, прикрываемым публичной риторикой [13, с. 90].

В-третьих, эмпирический анализ на примере конкретных кейсов предоставил убедительные свидетельства неэффективности. В качестве показательного примера рассмотрим деятельность ВЭБ.РФ. Анализ отчётов показал, что значительная часть его портфеля состоит из так называемых «проблемных» проектов, которые не приносят доходности и требуют постоянной рекапитализации из государственного бюджета.

Анализ деятельности Госкорпорации «Росатом» выявил другую, но не менее значимую проблему — зависимость от государственного заказа и сложности с достижением целей импортозамещения. Несмотря на консолидацию активов в области энергетики и машиностроения, многие предприятия, входящие в корпорации, сохраняют зависимость от иностранных компонентов и технологий. Для наглядности систематизации выявленных проблем и их проявлений в рассматриваемых кейсах составим сводную табл. 1.

Таблица 1. Сводный анализ проблем деятельности государственных корпораций
(на примере ВЭБ.РФ и Росатом)

Уровень проблемы	Суть проблемы	Проявление в деятельности ВЭБ.РФ	Проявление в деятельности Росатом
Теоретический (правовой)	Двойственная правовая природа, создающая «институциональную ловушку»	Некоммерческий статус при ведении высоко рискованных коммерческих операций	Сочетание функций госзаказчика, регулятора и коммерческого производителя
Институциональный	Непрозрачность и	Отсутствие деталь-	Сложность отслежи-

(управленческий)	размытие ответственности	ной публичной отчётности по многим инвестиционным проектам	вания эффективно-сти использования средств в много-уровневом холдинге
Практический (экономический)	Низкая эффективность и невыполнение поставленных целей	Накопление портфеля «проблемных» активов, требующих господдержки	Сохранение критической зависимости от импорта компонентов, несмотря на цели импортозамещения

Таким образом, результаты исследования подтверждают, что проблемы деятельности государственных корпораций носят не случайный, а системный характер, пронизывая все уровни их функционирования — от теоретического обоснования до практических результатов.

Обсуждение результатов.

Проведённый анализ подтверждает выдвинутую гипотезу о том, что ключевые дисфункции коренятся в фундаментальном институциональном противоречии, заложенном в самой правовой модели ГК, а не являются следствием лишь частных управленческих ошибок.

Выявленная «институциональная ловушка», в которой оказались российские ГК, является наглядной иллюстрацией теоретического положения Д. Норта о том, что неэффективные институты могут быть устойчивыми в условиях, когда у ключевых акторов отсутствуют стимулы для их изменения. Правовая неопределённость статуса ГК создаёт почву для формирования устойчивых неформальных практик.

Выводы о непрозрачности и конфликте интересов в системе управления ГК согласуются с выводами, сделанными в работах [3, с. 457; 6, с. 130]. Однако

данное исследование позволяет продвигаться дальше, предложив не просто констатацию данных проблем, а их связку с исходной правовой конструкцией ГК. Если предшествующие работы в основном рассматривали управленческие аспекты, то в данной работе показано, что несовершенство управления является прямым следствием первоначальной законодательной «слепоты» — создания гибрида, не вписывающегося ни в логику публичного, ни в логику частного права. Это переводит дискуссию из плоскости поиска более квалифицированных менеджеров в плоскость фундаментального реформирования институциональных основ.

С теоретической точки зрения, работа вносит вклад в развитие институциональной экономики и корпоративного права, демонстрируя на конкретном примере, как «несовершенные» институты могут возникать и самовоспроизводиться, создавая устойчивую структуру стимулов для всех участников. С практической стороны, полученные результаты указывают на тупиковость пути точечных изменений и необходимость системных реформ. Для наглядного представления о том, как выявленные проблемы взаимосвязаны, составим обобщающую таблицу 2.

Таблица 2. Взаимосвязь проблем и формирование «институциональной ловушки» государственных корпораций

Ключевая проблема	Порождаемый эффект	Последствие для системы	Воспроизводство ловушки
Правовая неопределённость	Создаёт правовое поле для непрозрачности и размытия ответственности	Невозможность применить стандартные механизмы контроля и	Государство вынуждено постоянно рекапитализировать убыточные проекты, чтобы избежать

	сти	банкротства	системного кризиса
Непрозрачность управления	Позволяет скрывать реальные результаты и неэффективные решения	Отсутствие обратной связи и возможности для корректировки политики	Общественный и профессиональный контроль ослаблен, критика не имеет конкретного предмета
Конфликт целей (публичные и коммерческие)	Приводит к принятию решений, неэффективных с экономической точки зрения	Накопление «проблемных» активов и зависимость от госбюджета	Неэффективность оправдывается сложностью публичных задач, что блокирует реформы

Таким образом, обсуждение результатов позволяет утверждать, что проблемы государственных корпораций носят циклический и самоподдерживающийся характер.

Заключение.

Проведённое исследование деятельности государственных корпораций в Российской Федерации позволило достичь поставленной цели и выявить системные проблемы, лежащие как в теоретической плоскости, так и в области практической реализации их функций. Анализ эволюции правового регулирования и современного статуса ГК показал, что их гибридная природа, сочетающая черты некоммерческой организации и коммерческого предприятия, является не инновационным преимуществом, а источником фундаментальных противоречий. Это противоречие проявляется в устойчивой институциональной ловушке, характеризующейся правовой неопределённостью, размытием ответственности, непрозрачностью управления и хроническим конфликтом между декларируемыми публичными целями и критериями экономической эффективности.

Эмпирическая проверка на примере кейсов ВЭБ.РФ и Росатома подтвердила, что выявленные теоретические дисфункции имеют прямые практические последствия. Накопление портфеля проблемных активов ВЭБ.РФ и сохраняющаяся зависимость предприятий Росатома от импорта критически важных компонентов демонстрируют разрыв между стратегическими задачами и реальными результата-

ми. Это свидетельствует о том, что существующая организационно-правовая форма ГК не является адекватным инструментом для решения масштабных национальных задач в условиях рыночной экономики.

В этой связи, точечные меры по усилению контроля или смене менеджмента не способны решить проблему системно. В качестве основного направления реформирования предлагается дифференциация правового регулирования государственных корпораций. Для ГК, чья деятельность связана с реализацией исключительно публичных функций (например, в социальной сфере), должна быть разработана модель с жёсткими бюджетными ограничениями, повышенной прозрачностью и подчинением нормам бюджетного права. Для тех корпораций, которые действуют на конкурентных рынках, необходима трансформация в публичные акционерные общества со 100%-ным государственным участием, что позволит в полной мере применять к ним стандарты корпоративного управления, раскрытия информации и рыночной дисциплины.

Таким образом, разрешение системного кризиса модели государственных корпораций лежит не в латании существующих пробелов, а в принципиальном пересмотре их места в институциональной структуре экономики. Только переход от гибридной, непрозрачной конструкции к чётким и понятным правовым формам, адаптированным под конкретный тип решаемых задач, позволит превратить госу-

дарственные корпорации из источника бюджетных рисков и институциональных дисфункций в эффективный инструмент

государственной политики и устойчивого развития.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдашева С. Б., Шаститко А. Е. Влияние антимонопольного законодательства на корпоративное управление // Национальный доклад по корпоративному управлению. Москва. 2010. Т. 3. С. 185–210.
2. Брижак О. В. Институциональные ловушки развития креативного потенциала корпорации // Экономическая наука современной России. 2021. № 3. С. 87–96. DOI 10.33293/1609-1442-2021-3(94)-87-96.
3. Бутрим И.И. Корпоративное право и управление: современное видение и решения // Труды Института государства и права Российской академии наук. 2023. Вып. 18, №5. С. 174–188. DOI 10.35427/2073-4522-2023-18-5-butrim.
4. Влазнева С. А. Влияние институциональных факторов на экономическое развитие Креативная экономика. 2023. Т. 17, № 9. С. 3155–3172.
5. Габов А. В. Проблемы развития и перспективы предпринимательского права в современных экономических условиях. Москва. 2021. 738 с.
6. Ешугова С. К., Хамирзова С. К. Роль государственных корпораций в развитии реального сектора экономики // Новые технологии. 2020. Т. 15, № 4. С. 126–133. DOI 10.47370/2072-0920-2020-15-4-126-133.
7. Кузнецов Н. В., Котова Н. Е. Оценка деятельности российских государственных корпораций с позиции ESG-подхода // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 11-2. С. 231–236.
8. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. Москва: Фонд экономической книги «Начала». 1997. 190 с.
9. Отчет Внешэкономбанка. URL: <https://xn--90ab5f.xn--plai/investoram/otchetnost/MCFO/> (дата обращения: 11.11.2025).
10. Отчет Государственной корпорации по атомной энергии "Росатом". URL: https://www.report.rosatom.ru/go/rosatom/go_rosatom_2024/rosatom_2024_ru.pdf (дата обращения: 11.11.2025).
11. Потапова Н. Ю. Новые подходы в методологии социальных дисциплин // Alfraganus. 2024. № 3 (8). С. 92–100.
12. Романова В. В. Актуальные проблемы и задачи корпоративного права: монография. Москва: Издательская группа «Юрист», 2020. 240 с.
13. Харчилава Х. П., Боттаев А. Ю. Корпоративное управление в компаниях с государственным участием // Управление. 2017. № 1. С. 88–92. DOI 10.12737/24706.

REFERENCES (TRANSLITERATED)

1. Avdasheva S. B., SHastitko A. E. Vliyanie antimonopol'nogo zakonodatel'stva na korporativnoe upravlenie // Nacional'nyj doklad po korporativnomu upravleniyu. Moskva. 2010. T. 3. S. 185–210.
2. Brizhak O. V. Institucional'nye lovushki razvitiya kreativnogo potenciala korporacii // Ekonomicheskaya nauka sovremennoj Rossii. 2021. № 3. S. 87–96. DOI 10.33293/1609-1442-2021-3(94)-87-96.
3. Butrim I.I. Korporativnoe pravo i upravlenie: sovremennoe videnie i resheniya // Trudy Instituta gosudarstva i prava Rossijskoj akademii nauk. 2023. Vyp. 18, №5. S. 174–188. DOI 10.35427/2073-4522-2023-18-5-butrim.
4. Vlazneva S. A. Vliyanie institucional'nyh faktorov na ekonomicheskoe razvitie Kreativnaya ekonomika. 2023. T. 17, № 9. S. 3155–3172.
5. Gabov A. V. Problemy razvitiya i perspektivy predprinimatel'skogo prava v sovremennyh ekonomicheskikh usloviyah. Moskva. 2021. 738 s.

6. Eshugova S. K., Hamirzova S. K. Rol' gosudarstvennyh korporacij v razvitii real'nogo sektora ekonomiki // *Novye tekhnologii*. 2020. T. 15, № 4. S. 126–133. DOI 10.47370/2072-0920-2020-15-4-126-133.
7. Kuznecov N. V., Kotova N. E. Ocenka deyatel'nosti rossijskih gosudarstvennyh korporacij s pozicii ESG-podhoda // *Vestnik Altajskoj akademii ekonomiki i prava*. 2021. № 11-2. S. 231–236.
8. Nort D. Instituty, institucional'nye izmeneniya i funkcionirovanie ekonomiki. Moskva: Fond ekonomicheskoy knigi «Nachala». 1997. 190 s.
9. Otchet Vneshekonombanka. URL: <https://xn--90ab5f.xn--p1ai/investoram/otchetnost/MCFO/> (data obrashcheniya: 11.11.2025).
10. Otchet Gosudarstvennoj korporacii po atomnoj energii "Rosatom". URL: https://www.report.rosatom.ru/go/rosatom/go_rosatom_2024/rosatom_2024_ru.pdf (data obrashcheniya: 11.11.2025).
11. Potapova N. YU. Novye podhody v metodologii social'nyh disciplin // *Alfraganus*. 2024. № 3 (8). S. 92–100.
12. Romanova V. V. Aktual'nye problemy i zadachi korporativnogo prava: monografiya. Moskva: Izdatel'skaya gruppa «YUrist», 2020. 240 s.
13. Harchilava H. P., Bottaev A. YU. Korporativnoe upravlenie v kompaniyah s gosudarstvennym uchastiem // *Upravlenie*. 2017. № 1. S. 88–92. DOI 10.12737/24706.

Поступила в редакцию: 20.11.2025.

Принята в печать: 30.12.2025.