



ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК

УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЯМИ С
ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ
(ЗАРУБЕЖНАЯ ПРАКТИКА)

Научный доклад
к.э.н. Фролова Н.Д.

2025



Цели и задачи исследования

Цель исследования: изучение и анализ зарубежного опыта по управлению компаниями с государственным участием (КГУ).

В рамках исследования решены следующие задачи:

1. Обобщены современные подходы к пониманию роли КГУ;
2. Представлены результаты анализа концептуальных моделей управления КГУ;
3. Проведен сравнительный анализ китайской и норвежской моделей управления КГУ.





Компании с государственным участием в мире

РАЗДЕЛ I





О роли компаний с государственным участием: количественные оценки

Источник	Результаты оценки
ОЭСР (2023)	По итогам 2022 г. 11% мировой рыночной капитализации зарегистрированных на биржах компаний (или 25% из 2 037 компаний) приходилось на КГУ
Global Fortune	С 2015 по 2020 гг. доля КГУ в выручке и в совокупных активах топ-500 мировых компаний увеличилась в 3 р., численность сотрудников – в 2 р.
Baltowski, Kwiatkowski (2022)	По результатам исследования данных о КГУ в 37 странах средняя доля КГУ в группе топ-100 предприятий каждой исследуемой страны, измеряемая операционной выручкой и совокупными активами, составляет около 30%
	Средняя доля компаний с государственным участием в группе четырех традиционных экономических держав (США, Япония, Германия, Великобритания) составляет 5,3%, а в группе четырех стран БРИК (Бразилия, Россия, Индия и Китай) – 55,7%
Kim (2021)	EIFS стран с высоким уровнем дохода увеличился с \$2,7 трлн в 2001 году до \$7,9 трлн в 2018 году, что соответствует годовому росту на 6,9%, что значительно превышает рост номинального ВВП этих стран на 4,1%



Категоризация тенденций государственного капитализма (по К. Киму)

Экономический бум 2000-х	Мировой финансовый кризис	Восстановление экономики в 2010-е гг.	Тип гос. капитализма в соответствии с классификацией К. Кима	Страны
Рост	Рост	Рост	Постоянное расширение	Норвегия, Финляндия, Гонконг, Люксембург, Исландия, Канада, Дания, Бельгия
Рост	Снижение	Рост		Швеция, Япония, Франция
Снижение	Рост	Рост	Недавнее расширение	Австралия, Испания, Венгрия, Кипр
Снижение	Снижение	Рост		Швейцария, Хорватия, Италия
Снижение	Снижение	снижение	Постоянный вывод средств	Литва, Мальта
Снижение	Рост	снижение		Эстония, Нидерланды, Латвия, Словацкая Республика, США
Рост	Снижение	снижение	Недавний вывод средств	Греция, Ирландия, Чехия, Уругвай
Рост	Рост	снижение		Австрия, Германия, Португалия, Польша, Великобритания
Нет данных хотя бы за один период			Другие	Корея, Новая Зеландия, Словения

Источник: Kim (2021)



Модели управления КГУ

Централизованная модель управления

- Одно гос. учреждение выполняет функции акционера всех КГУ

Модель координирующего агентства

- Функции собственника разделены между разными министерствами (ведомствами), но общую координацию осуществляет специализированное координирующее агентство

Модель «двойного пути»

- Два отдельных государственных учреждения выполняют функции собственника, распоряжаясь двумя разными портфелями акций (долей) КГУ

Модель «отдельного пути»

- Несколько агентств, холдингов и т.д., владеющих пакетами акций КГУ по отдельности

Модель двойного владения

- Совместное владение каждой КГУ двумя агентствами/ведомствами, полномочия между ними разделяются

Модель распыленного владения

- Большое число гос. учреждений, выполняющих функции собственника КГУ, при отсутствии координирующего органа

Источник: OECD (2021).



Китайская модель управления компаниями с государственным участием

РАЗДЕЛ II





Ключевые характеристики китайской модели управления КГУ

- Тип модели по классификации ОЭСР – модель координирующего агентства, координатор - Государственный совет по надзору за государственными активами и управление ими (SASAC);
- Разделение КГУ на 2 категории в соответствии с целью деятельности;
- Закрепление на официальном уровне цели по развитию экономики со смешанной собственностью;
- Партия – политическое ядро КГУ, партийные комитеты играют решающую роль в управлении КГУ;
- Размывание границ между государственным и частным сектором.





Классификация хозяйствующих обществ КНР

- I. Компании с инвестициями из Гонконга, Макао и Тайваня;
- II. Компании с иностранными инвестициями;
- III. Компании с внутренними инвестициями;
 - 1) государственные компании (англ. *state-owned enterprises*);
 - 2) компании с коллективной собственностью (англ. *collective-owned enterprises*);
 - 3) кооперативные компании (англ. *cooperative enterprises*);
 - 4) компании с совместной собственностью (англ. *joint ownership enterprises*):
 - a) государственные компании совместной собств.(англ. *state joint ownership enterprises*);
 - b) совместные государственно-коллективные компании (англ. *joint state-collective enterprises*);
 - 5) общества с ограниченной ответственностью (англ. *Limited liability corporations*);
 - 6) акционерные общества (англ. *share-holding corporations Ltd*);
 - 7) частные компании.

Компании Китая в разбивке по ОПФ (*by status of registration*), тыс. ед.

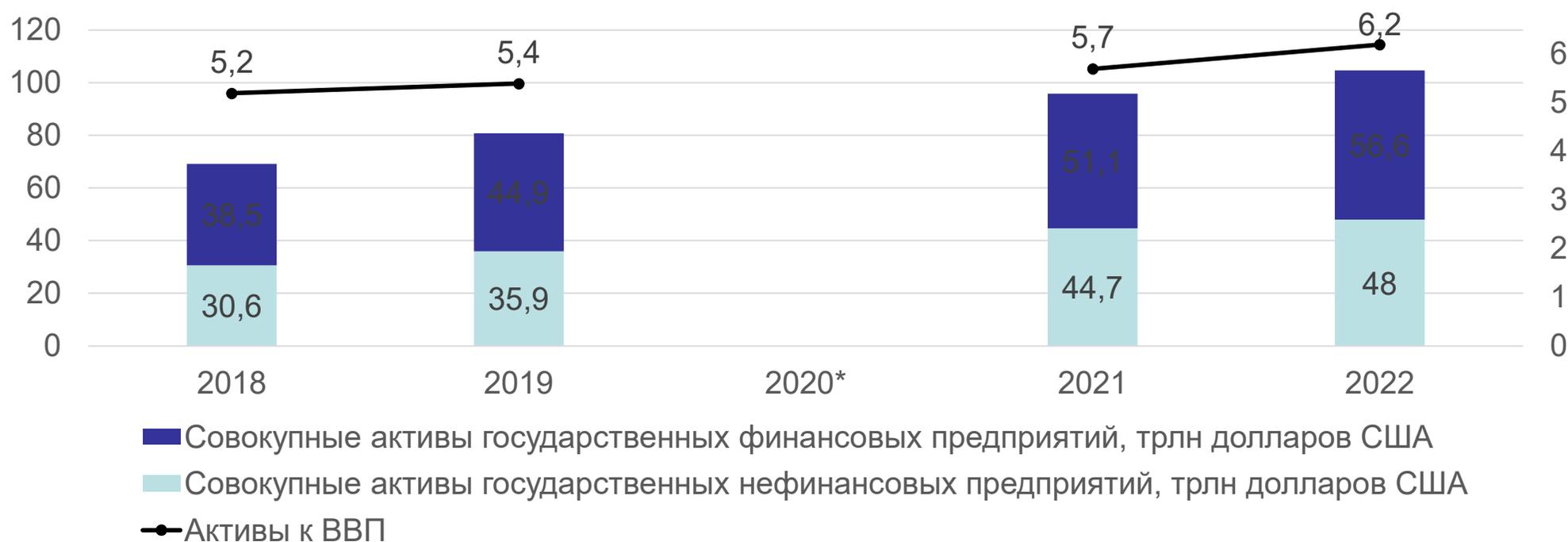
Показатели	2014	2015	2016	2017	2019	2020	2021	2022
Количество компаний, всего	10617	12593	14618	18098	1 091	25055	28665	32829
компании с внутренними инвестициями	10385	12356	14378	17830	20840	24784	28383	32533
государственные компании	130	134	132	133	75	82	78	83
компании с коллективной собственностью	147	145	141	156	103	107	104	107
кооперативные компании	70	69	68	62	28	31	32	33
компании с совместной собственностью	21	21	20	17	6	6	6	6
общества с ограниченной ответственностью	1848	2220	2532	2369	1546	1557	1711	2061
акционерные общества	146	159	175	151	122	111	107	117
частные компании	7266	8656	10501	14369	18922	22836	26288	30009

Компании Китая в разбивке по форме собственности (анг. *by status of holding*), тыс. ед.

	2014	2015	2016	2017	2019	2020	2021	2022
Количество компаний, всего	10617	12593	14618	18098	21091	25055	28665	32829
Количество компаний, принадлежащих государству	263	291	311	326	266	293	323	362
Количество компаний, находящихся в коллективном владении	248	253	243	250	173	181	188	195
Количество компаний в частной собственности	9028	10678	12537	16204	19812	23903	27545	31491
Количество компаний с инвестициями из Гонконга, Макао и Тайваня	99	102	104	113	124	131	135	141
Количество компаний с иностранными инвестициями	98	100	100	112	93	102	109	115
Количество прочих компаний	881	1170	1323	1093	624	445	365	523



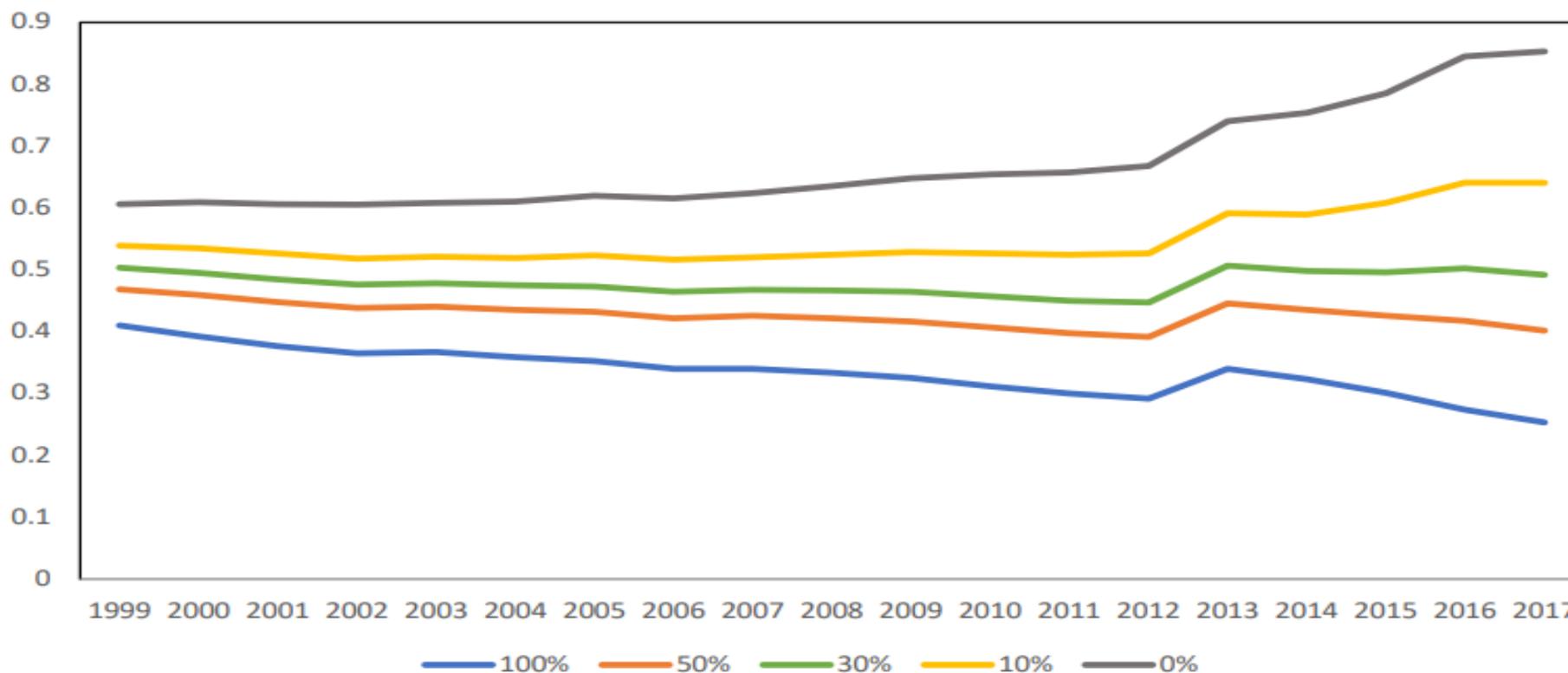
Совокупные активы государственных компаний в КНР, трлн долларов США



*Данные за 2020 г. отсутствуют, источники: Министерство финансов КНР, <https://zcgls.mof.gov.cn/gyzcgzdt/> (дата обращения: 10.08.2024). Национальное бюро статистики Китая <https://data.stats.gov.cn/english/easyquery.htm?cn=C01> (дата обращения: 10.08.2024)



Доля совокупного КГУ с учетом вклада государства в общем совокупном капитале предпринимательского сектора КНР



Источник: Allen et al (2022).



Особенности модели управления компаниями с государственным участием в Норвегии

РАЗДЕЛ III



Общие характеристики норвежской модели управления КГУ



- Тип модели управления КГУ в соответствии с классификацией ОЭСР – централизованная;
- Компании с государственным участием разделены на 2 категории в соответствии с целью деятельности: ориентированные на прибыль и на достижение целей государственной политики;
- Ответственность за управление прямой собственностью государства в Норвегии распределена между 12 министерствами (в чистом виде централизованная модель реализована только для компаний 1-ой категории)

Категория 1

- Цель - максимизация прибыли в долгосрочной перспективе. Эти КГУ работают в конкурентной рыночной среде (22 компании из 69)

Категория 2

- Цель - максимально эффективное достижение целей государственной политики. Эти КГУ не работают в конкурентной среде (44 компании из 69)



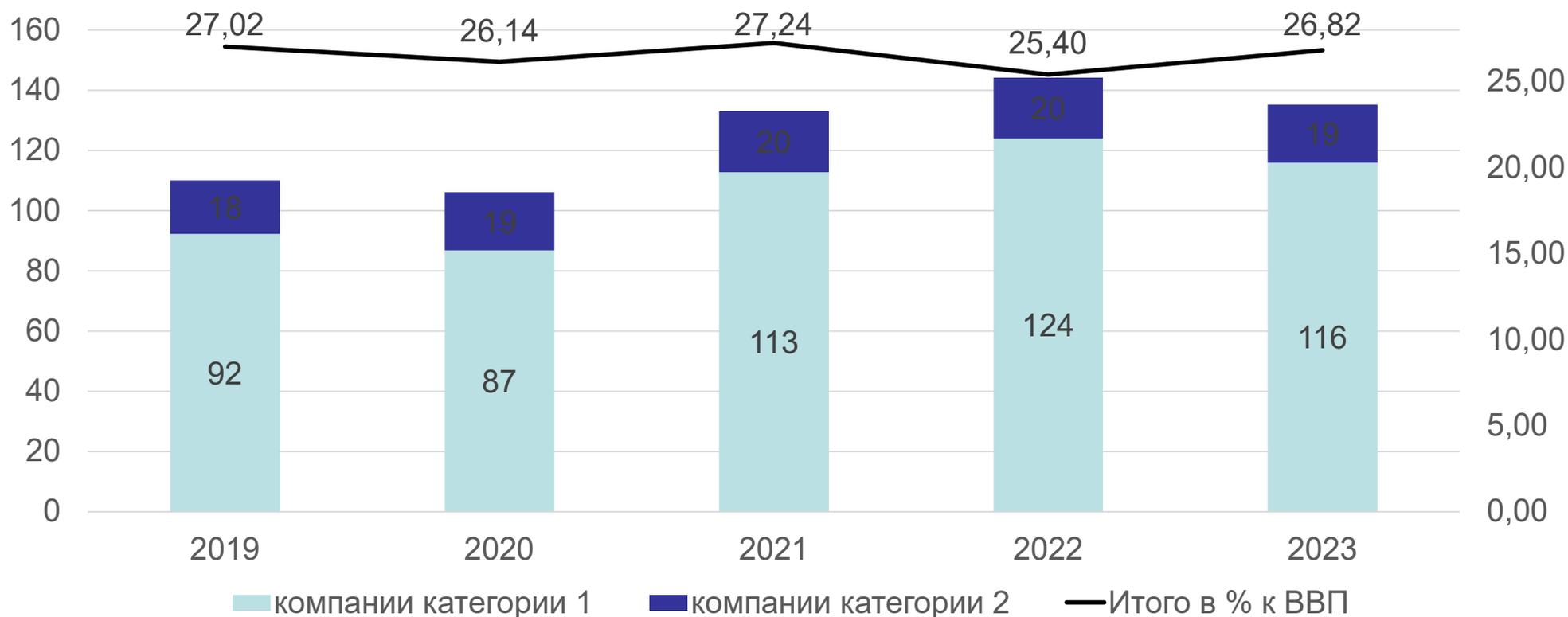
Особенности норвежской модель управления КГУ

- Практикуется регулярная актуализация обоснования сохранения государственной собственности на КГУ (раз в 4 года);
- Государство как собственник не наделяется особыми правами, дающими преимущество государству перед частными акционерами;
- Действует запрет на членство в совете директоров КГУ для государственных служащих, политиков или иных должностных лиц, прямо или косвенно имеющих отношение к рассмотрению вопросов, связанных с деятельностью КГУ;
- Нормативно закреплен запрет на государственную помощь КГУ





Динамика стоимости государственной доли в капитале компаний, 2019-2023 гг., млрд долларов США





Компании с государственным участием на норвежской фондовой бирже (OSE)

Название компании (сфера деятельности)	Рыночная стоимость, доллары США*	Доля государства, %	Рыночная стоимость доли государства, доллары США*
Equinor (добыча и переработка нефти и нефтепродуктов, электроэнергетика)	97 922	67	65 607
DnB (банк)	31 001	34	10 540
Telenor (телекоммуникации)	15 710	54	8 484
Hydro (цветная металлургия, хим. промышленность)	15 078	34	5 126
Yara (производство удобрений)	12 123	36	4 364
Kongsberg Gruppen (оборонная промышленность)	7 381	50	3 691
Итого	179 215		97 812
Доля от общей капитализации рынка акций, %	45	-	24



ВЫВОДЫ

Проведенное исследование позволяет выделить наиболее существенные отличия рассмотренных моделей управления компаниями с государственным участием в Китае и Норвегии:

1. Наиболее важное различие – это официально декларируемая «миссия» компаний с государственным участием в национальной экономике;
2. Следующее существенное различие – это степень вовлеченности государства в процесс принятия управленческих решений в компаниях с государственным участием;
3. Различается и кадровая политика компаний с государственным участием;
4. Различное отношение к принципу конкурентной нейтральности

