DOI: 10.54861/ 27131211_2023_3_23

УДК: 334.724

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИТАРНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ГУП «ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕТРОПОЛИТЕН»)

Бенсон И.Н., кандидат экономических наук, Санкт-Петербургский государственный университет, г. Санкт-Петербург, Россия

Резанов Д.Е., студент, Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, г. Санкт-Петербург, Россия

Аннотация. Целью данной статьи является разработка рекомендаций по повышению эффективности деятельности государственных унитарных предприятий на примере ГУП «Петербургский метрополитен». Показано, что основной целью деятельности унитарных предприятий является решение государственных задач на коммерческой основе. Выявлено, что основной проблемой деятельности государственных унитарных предприятий является их низкая эффективность, обусловленная тем, что унитарные предприятия функционируют по тем же принципам, что и коммерческие организации, однако максимизация прибыли не является их основной задачей. На основании расчета финансовых показателей ГУП «Петербургский метрополитен» получен вывод о том, что низкая эффективность хозяйственной деятельности проявляется в высоком уровне совокупных издержек предприятия. Одним из следствий экономической неэффективности является отставание темпов строительства новых станций метро от реальных потребностей города Санкт-Петербург. Для повышения эффективности предложены следующие ключевые направления развития системы управления

государственным унитарным предприятием: контроль и мониторинг финансов, обеспечение притока новых клиентов, повышение эффективности операционных процессов, управление персоналом. Повышение эффективности хозяйственной деятельности за счет внедрения современных принципов управления позволит эффективно использовать имущественный комплекс, обеспечив наилучший результат при минимальных затратах.

Ключевые слова: унитарное предприятие, эффективность хозяйственной деятельности, системы корпоративного управления, Петербургский метрополитен.

IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE STATE UNITARY ENTERPRISE (ON THE EXAMPLE OF THE STATE UNITARY ENTERPRISE "ST. PETERSBURG METRO")

Benson I.N., Candidate of Economic Sciences, Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia

Rezanov D.E., student, St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, St. Petersburg, Russia

Abstract. The purpose of this article is to develop recommendations for improving the efficiency of state unitary enterprises on the example of the State Unitary Enterprise "St. Petersburg Metro". It is shown that the main purpose of the activity of unitary enterprises is to solve state tasks on a commercial basis. It is revealed that the main problem of the activities of state unitary enterprises is their low efficiency, due to the fact that unitary enterprises operate on the same principles as commercial organizations, but profit maximization is not their main task. Based on the calculation of the financial indicators of the State Unitary Enterprise "St. Petersburg Metro", it was concluded that the low efficiency of economic activity is manifested in a high level of total costs of the enterprise. One of the consequences of economic inefficiency is the lag in the pace of construction of new metro stations

from the real needs of the city of St. Petersburg. To increase efficiency, the following key areas of development of the management system of a state unitary enterprise are proposed: control and monitoring of finances, ensuring the influx of new customers, improving the efficiency of operational processes, personnel management. Improving the efficiency of economic activity through the introduction of modern management principles will make it possible to effectively use the property complex, ensuring the best result at minimal cost.

Keywords: unitary enterprise, efficiency of economic activity, corporate governance systems, St. Petersburg Metro.

JEL classification: D78, H82, H83.

Для цитирования: *Бенсон И.Н., Резанов Д.Е. Повышение эффективности деятельности государственного унитарного предприятия (на примере ГУП «Петербургский метрополитен») // Прогрессивная экономика. 2023. № 3. С. 23–39.*

Введение

Государственное участие в российской экономике проявляется в организации государственных унитарных предприятий (ГУП), особенностью которых является отсутствие права собственности на закрепленное за ними имущество. Собственником имущества государственного унитарного предприятия и его учредителем может выступать Российская Федерация, ее субъект или муниципальное образование. За унитарными предприятиями закрепляется роль хозяйствующих субъектов стратегически важных отраслях экономики, а также в тех областях, где рыночные институты не эффективны, и требуется государственное регулирование, например, в сфере естественных монополий [8].

Согласно нормам действующего законодательства, создание унитарных предприятий ограничено определенными сферами экономической

деятельности, а именно: культура, искусство, кино, естественные монополии, деятельность с радиоактивными отходами, деятельность за пределами Российской Федерации, а также иные случаи [10]. Это означает, что предприятия государственного сектора экономики ведут деятельность в важных для общества и экономики страны нишах, где имеет место низкая рентабельность, повышенные затраты, а также возникают естественные монополии.

Роль государственных унитарных предприятий заключается в производстве таких экономических и социальных благ, которые частный сектор либо не производит вообще, либо их производство нецелесообразно с коммерческой точки зрения. Примерами таких благ являются: услуги общественного транспорта, коммунальные услуги, деятельность оборонно-промышленного комплекса и др. От эффективности деятельности предприятий госсектора во многом зависит качество, стабильность и доступность предоставления населению услуг. Следовательно, в сложившейся социально-экономической ситуации актуальной задачей становится анализ методов повышения эффективности деятельности государственных унитарных предприятий.

Таким образом, *целью* данной статьи является разработка рекомендаций по повышению эффективности деятельности государственных унитарных предприятий на примере ГУП «Петербургский метрополитен». Поскольку метро Санкт-Петербурга является важным экономическим субъектом, обеспечивающим перемещение пассажиров к местам назначения подземным способом, решение задач повышения эффективности ГУП «Петербургский метрополитен» является актуальной исследовательской задачей, имеющей теоретическую и практическую значимость.

Обзор литературы

Вопросам определения роли государственных унитарных предприятий, а также определению путей повышения эффективности их деятельности посвящены научные статьи следующих авторов: А.С. Гайсумова [1], Т.В.

Мартыненко [3], А.Н. Химченко, А.М. Плаксиной [12], Т.Г. Черкашиной-Святынюк [13] и др.

В статье А.С. Гайсумова показано, что роль государственных унитарных предприятий в экономике состоит в выполнении специфических заказов государства, пополнении федеральных, региональных и местных бюджетов, а также обеспечении сохранности имущества. Пополнение бюджетов, производимое унитарными предприятиями, производится на основании результатов использования имущества, находящегося в государственной собственности. В связи с этим важное значение имеет эффективность хозяйственной деятельности, поскольку размеры отчислений в бюджеты напрямую зависят от финансового результата государственных унитарных предприятий [1].

Т.В. Мартыненко, А.Н. Химченко и А.М. Плаксина рассматривают принципы управления государственными унитарными предприятиями. Авторами показано, что российский государственный сектор строится на основе «корпоративной модели», которая предполагает четкое разделение функций между собственником (государством) и менеджментом, прозрачность в принятии решений, а также отчетность перед заинтересованными сторонами [12]. Такие факторы, как недостаточное разделение интересов между государством и управляющими органами государственных предприятий, ограниченная ответственность в случае неэффективного управления государственными предприятиями, а также отсутствие конкуренции негативно отражаются на финансовых результатах деятельности государственных унитарных предприятий [3; 12].

Государственные унитарные предприятия характеризуются низкой экономической эффективностью, что проявляется в невозможности реструктуризации непрофильных активов, а также внедрения современных принципов управления [1]. Согласно Т.Г. Черкашиной-Святынюк, отсутствие ответственности руководителя унитарного предприятия в случае неполучения прибыли или получения ее в неполном объеме является одним из ограничений

текущего законодательства и может приводить к недостаточной мотивации для эффективного ведения предприятия. Указанная особенность регулирования входит в противоречие с основными принципами хозяйственной деятельности коммерческих организаций, где максимизация прибыли является основной целью [13].

Таким образом, ключевой целью деятельности унитарных предприятий является решение государственных задач на коммерческой основе. Однако проведённый анализ показал, что основной проблемой деятельности данных предприятий является их низкая экономическая эффективность, обусловленная тем, унитарные предприятия функционируют таким же образом, что и коммерческие организации, но в то же время максимизация прибыли не является их основной задачей.

Материалы и методы исследования

Материалами являются научные статьи по теме исследования, а также руководство ОЭСР (Организация экономического сотрудничества и развития) по корпоративному управлению государственными предприятиями. Данные финансовой и бухгалтерской отчетности за период с 2016 по 2022 годы, используемые для расчета финансовых коэффициентов отчетности ГУП «Петербургский метрополитен», представлены в таблице 1.

Таблица 1

Данные финансовой и бухгалтерской отчетности ГУП «Петербургский метрополитен», млн. руб.

Показатель	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Выручка	32558	34992	37755	42281	37265	45632	53423
Себестоимость продаж	30337	33320	34761	40243	40300	43306	51167
Прибыль от продаж	1255	706	1990	944	-4129	1114	892
Чистая прибыль	866	281	1769	691	-4887	1467	848
Активы	105688	138947	158790	182227	187825	221340	500320

Источник: составлено по данным [11]

Для достижения поставленной исследовательской цели в статье используются следующие методы научного познания: анализ и синтез,

аналогия и обобщение, системный анализ, а также расчет и анализ финансовых коэффициентов.

Результаты и обсуждение

Согласно Уставу, «Петербургский метрополитен» представляет собой государственное унитарное предприятие, собственником имущества которого является город Санкт-Петербург в лице уполномоченных государственных органов (Комитета по транспорту), а обособленное имущество принадлежит метрополитену на праве хозяйственного ведения [8].

Обособленное имущество метрополитена находится под правом хозяйственного ведения, что означает, что метрополитен имеет право использовать и распоряжаться этим имуществом в своей деятельности, а также имеет юридическую самостоятельность, действуя от своего имени, отделенного от города Санкт-Петербурга. Такая организационная структура позволяет «Петербургскому метрополитену» самостоятельно вести коммерческую деятельность, принимать участие в торгах, заключать контракты с поставщиками и подрядчиками, а также осуществлять другие операции, необходимые для функционирования метрополитена.

Уставный фонд ГУП «Петербургский метрополитен» указывает на начальный капитал предприятия и составляет 14,186472 млрд рублей. Источники формирования имущества предприятия, как указано в Уставе, могут включать:

1. Имущество, переданное предприятию собственником (городом Санкт-Петербургом), включая недвижимое имущество, оборудование, транспортные средства и другие активы, переданные метрополитену от города-собственника.

2. Прибыль, полученная в результате коммерческой деятельности предприятия: билетные продажи, рекламные доходы, арендные платежи и другие доходы.

3. Заемные средства. Согласно Уставу, ГУП «Петербургский метрополитен» в праве привлекать финансирование путем получения

кредитов или займов от банков, финансовых организаций или иных источников.

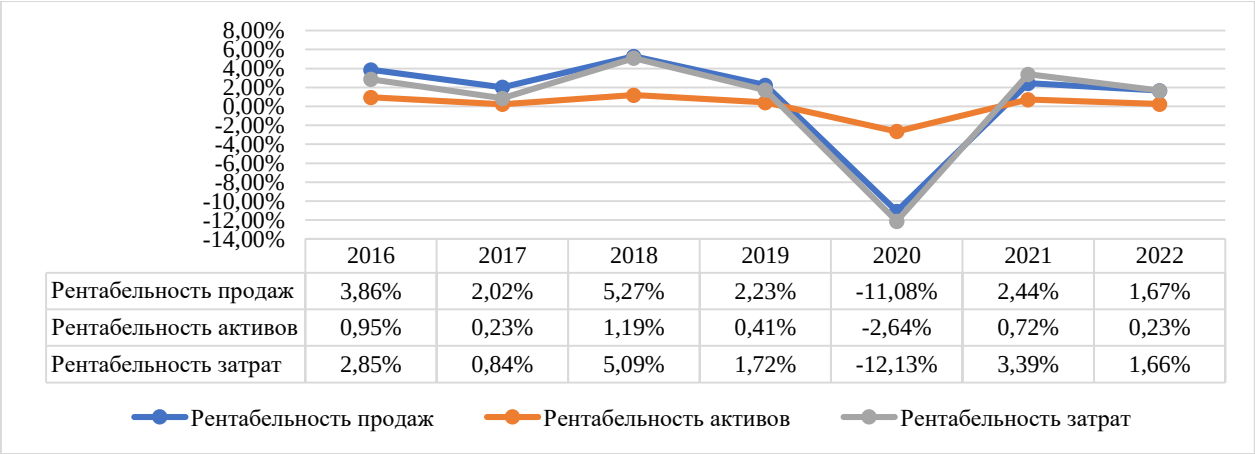
4. Целевое бюджетное финансирование от бюджета, предназначенное для выполнения конкретных целей, например, модернизации или расширения инфраструктуры метрополитена.

5. Доходы от участия в капитале хозяйственных обществ и товариществ. «Петербургский метрополитен» может иметь участие в других коммерческих организациях, и доходы от такого участия могут вносить вклад в формирование его имущества.

6. Добровольные взносы организаций и граждан. Предприятие может получать добровольные пожертвования или взносы от организаций или частных лиц в качестве финансовой поддержки [8].

Указанные источники вносят свой вклад в формирование уставного фонда предприятия и обеспечивают финансовую базу для осуществления деятельности в области пассажирских перевозок и достижения поставленных социально-экономических целей.

Для достижения исследовательской цели целесообразно произвести расчет ключевых показателей хозяйственной эффективности, а именно: рентабельности продаж, рентабельности затрат и рентабельности активов. Рентабельность продаж определяется как отношение прибыли от продаж и выручки. Рентабельность активов рассчитана как частное чистой прибыли и средней величины активов. Рентабельность затрат рассчитывается как полная себестоимость, деленная на выручку, и показывает затраты, приходящиеся на один рубль выручки. Результаты расчетов указанных финансовых коэффициентов для ГУП «Петербургский метрополитен» представлены на рисунке 1.



	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Рентабельность продаж	3,86%	2,02%	5,27%	2,23%	-11,08%	2,44%	1,67%
Рентабельность активов	0,95%	0,23%	1,19%	0,41%	-2,64%	0,72%	0,23%
Рентабельность затрат	2,85%	0,84%	5,09%	1,72%	-12,13%	3,39%	1,66%

Рис. 1. Показатели рентабельности ГУП «Петербургский метрополитен», %

Источник: составлено авторами по данным [11]

Анализ показателей рентабельности деятельности ГУП «Петербургский метрополитен» и их изменения во времени за рассматриваемый период позволяет сделать ряд выводов об эффективности хозяйственной деятельности. Во-первых, низкие показатели рентабельности продаж и рентабельности активов указывают на проблемы, связанные с эффективностью управления и особенностями ведения хозяйственной деятельности предприятия. Высокие затраты на обслуживание и поддержание инфраструктуры метрополитена, включая ремонт и модернизацию, также могут оказывать негативное влияние на рентабельность предприятия.

Во-вторых, низкая рентабельность продаж говорит о том, что ГУП «Петербургский метрополитен» не получает высокой прибыльности от основных операций. Поскольку тарифы на проезд в общественном транспорте ежегодно утверждаются специальным комитетам по тарифам, причиной низкой рентабельности является диспропорция между затратами на предоставление услуги и доходами, получаемыми от основного вида деятельности.

В-третьих, растущая рентабельность затрат указывает на то, что пропорция между затратами и выручкой смещается в сторону увеличения затрат относительно выручки. Данная тенденция может свидетельствовать о

неэффективном использовании ресурсов, неоптимальной организации процессов и других проблемах в управлении.

Таким образом, можно заключить, что проблемой деятельности ГУП «Петербургский метрополитен» является низкая эффективность, которая выражается в высоком уровне совокупных издержек ведения деятельности.

Следствием неэффективности управления является отставание темпов строительства новых станций метро от реальных потребностей города. Так, за период с 2016 по 2022 гг. было введено в эксплуатацию всего 5 станций, а за тот же самый временной промежуток в Москве количество новых станций за аналогичный период превысило 50. Новые станции метро, введенные в эксплуатацию в Санкт-Петербурге и Москве, представлены в таблице 2.

Таблица 2

Новые станции метро в Санкт-Петербурге и Москве

Год	Новые станции метро в Санкт-Петербурге	Новые станции метро в Москве
2016	–	Румянцево, Саларьево, Петровско-Разумовская, Фонвизинская, Бутырская
2017	–	Ховрино, Раменки, Ломоносовский проспект, Минская
2018	Беговая, Зенит (Нвокрестовская)	Беломорская, Рассказовка, Новопеределкино, Боровское шоссе, Солнцево, Говорово, Озерная, Мичуринский проспект, Селигерская, Верхние Лихоборы и др.
2019	Шушары, Проспект Славы, Дунайская	Филатов Луг, Прошино, Ольховая, Коммунарка, Косино, Улица Дмитриевского, Лухмановская, Некрасовка
2020	–	Электрозаводская, Лефортово, Авиамоторная и др,
2021	–	Народное ополчение, Терехово, Проспект Вернадского и др.
2022	–	Минская, Печатники, Очаково, Мещерская и др.

Источник: составлено по данным [2; 7]

Согласно мнению исследователя истории метрополитена Д. Графова, объединение полномочий заказчика, генерального проектировщика и генерального подрядчика в лице одной компании позволяет существенно сократить сроки решения организационных и правовых вопросов при проектировании, строительстве и введении в эксплуатацию новых станций московского метрополитена. Мнение исследователя относительно создания

единой компании-оператора для развития метрополитена города Москвы имеет свою логику, поскольку способствовало более быстрому развитию московского метрополитена [5].

Таким образом, одна из проблем медленного развития Петербургского метрополитена заключается в особенностях проведения согласовательной и проектной работы, которая занимает длительное время. Усугубляет ситуацию развития метрополитена Санкт-Петербурга признание банкротом строительной компании, специализирующейся на строительстве тоннелей и инженерных сооружений для Петербургского метрополитена [4].

В ходе реализации процедуры в действиях бывших руководителей организации были обнаружены признаки преднамеренного доведения её до банкротства [4], что является прямым следствием непрозрачности и поведения, направленного на поиск и извлечение административной ренты. Указанная проблема рассматривается в рамках институциональной экономической теории, поскольку является следствием конфликта интересов между собственником имущества (принципалом) и управляющей компанией (агентом). Агент в лице ГУП «Петербургский метрополитен» стремится получать дополнительные выгоды за счет неинформированности принципала. С точки зрения О.Б. Скрипник, решение противоречия принципал-агент лежит в плоскости повышения прозрачности деятельности предприятий, то есть в способности принципалом отслеживать действия агентов [8].

В рассматриваемом случае банкротство строительной компании тормозит строительство новых станций метро, в которых нуждается город Санкт-Петербург. Так, в настоящее время очень актуальной проблемой является строительство станций в Кудрово и Мурино, рост количества жителей в которых создает высокую нагрузку на сеть наземного транспорта. Решение проблемы неэффективности взаимодействия с подрядчиком и утраты активов АО «Метрострой» лежит в плоскости совершенствования принципов корпоративного управления деятельности унитарных предприятий.

В соответствии с рекомендациями ОЭСР, для достижения высокой экономической эффективности государственных унитарных предприятий необходимо проводить скоординированную работу по развитию систем корпоративного управления. Развитие должно производиться по следующим четырем ключевым направлениям: финансы, клиенты, процессы, сотрудники. Преимущество системы управления, рекомендованной ОЭСР, заключается в том, что она позволяет взаимодействовать с системой бюджетирования за счет определения основных параметров бюджетной модели предприятий и производить экономическое обоснование необходимости получения дотаций [6]. Перспективные направления развития системы корпоративного управления ГУП «Петербургский метрополитен» представлены на рисунке 2.



Рис. 2. Перспективные направления развития системы корпоративного управления ГУП «Петербургский метрополитен»

Источник: разработано авторами по данным [6]

Таким образом, для ГУП «Петербургский метрополитен» целесообразно предложить следующие рекомендации по повышению эффективности хозяйственной деятельности:

1. Предприятию необходимо обеспечить целенаправленную работу по трем направлениям, а именно: сопоставимости доходов и расходов организации, повышение доходов, в том числе не связанных с основной деятельностью в области перевозок, проводить мероприятия по оптимизации издержек ведения деятельности.

2. Петербургскому метрополитену важно обеспечивать приток новых клиентов за счет строительства новых станций метро в густонаселенных районах, что позволит многим жителям Санкт-Петербурга пользоваться общественным транспортом взамен личного. Развитие возможно достигать за счет современных механизмов государственно-частного партнерства, а также за счет рационального использования имеющихся ресурсов для выполнения инвестиционных программ.

3. Целесообразно использовать системы управления качеством технического обслуживания и контроля состояния оборудования имущественного комплекса метрополитена с целью повышения эффективности качества его содержания. Также необходимо применять принципы экономического анализа и обоснования принятия решений по организации бизнес-процессов, включающих в себя вопросы принятия управленческих решений по реализации проектов, повышения эффективности использования материальных ресурсов и т.д. Мониторинг финансового состояния и показателей экономической эффективности должен стать основой обоснования принимаемых решений и мероприятий по повышению организационной эффективности.

4. Поскольку квалифицированный и мотивированный персонал является одним из ключевых элементов эффективности организации, то для осуществления указанных выше мероприятий необходимы сотрудники с высоким уровнем профессионализма, творчески и заинтересованно подходящие к выполнению своих должностных обязанностей. Таким образом, на ГУП «Петербургский метрополитен» целесообразно создать ясную и принимаемую персоналом систему мотивации, трансформирующую

творческие усилия и добросовестное исполнение служебных обязанностей в материальное вознаграждение и иные виды стимулирования.

Систематическое повышение квалификации сотрудников необходимо для поддержания определенного уровня профессионализма, необходимого для создания условий дальнейшего роста предприятия. Для реализации обозначенной цели необходима корпоративная идеология в области кадров, включающая в себя политику найма трудовых ресурсов, их развития, удержания и увольнения. Важное значение здесь имеет корпоративная среда, поскольку планомерное развитие корпоративной культуры, ориентированной на внешний рынок, гибкость и стабильность, командную работу позволит успешно внедрять новые принципы управления и обеспечить их принятие трудовым коллективом.

Заключение

Анализ показателей эффективности деятельности ГУП «Петербургский метрополитен» показал, что предприятие характеризуется низкими показателями рентабельности. Сравнение результатов деятельности Петербургского метрополитена и метрополитена города Москвы показывает, что в Санкт-Петербурге метро развивается существенно медленнее, что обусловлено особенностями организации процессов управления деятельностью организаций. Проблемы развития ГУП «Петербургский метрополитен» осложнены банкротством подрядчика, что замедляет процессы строительства и ввода в эксплуатацию новых станций.

Повышение эффективности деятельности ГУП «Петербургский метрополитен» в соответствии с принципами, рекомендованными ОЭСР, позволит обеспечить надлежащее управление ресурсами и государственным имуществом. Преимущество предложенных направлений развития системы корпоративного управления состоит в том, что они позволяют взаимодействовать с системой бюджетирования за счет определения основных параметров бюджетной модели предприятий и производить экономическое обоснование необходимости получения дотаций. Повышение

эффективности предприятия за счет внедрения современных принципов корпоративного управления позволит более эффективно использовать государственное имущество и обеспечивать достижение наилучшего результата при минимальных затратах.

Литература

1. Гайсумов А.С. Эффективность деятельности государственных унитарных предприятий // Вестник Академии знаний. 2020. № 41(6). С. 71–75.
2. ГУП «Петербургский метрополитен» [Электронный ресурс]. URL: http://www.metro.spb.ru/metro.html.
3. Мартыненко Т.В. Тенденции управления унитарными предприятиями в РФ // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2015. № 2. С.100–107.
4. ОАО «МЕТРОСТРОЙ» [Электронный ресурс]. URL: https://fedresurs.ru/company/650b7fcf-4fc7-47c6-a8b0-2600df8683ab?attempt=2.
5. Петербургское метро почти безнадёжно отстало от потребностей города [Электронный ресурс]. URL: https://www.dp.ru/a/2022/01/31/Gonka_za_tonneljami.
6. Руководство ОЭСР по корпоративному управлению государственными предприятиями [Электронный ресурс]. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2015-edition_9789264263680-ru.
7. Станции, открытые с 2011 по 2023 год [Электронный ресурс]. URL: https://stroi.mos.ru/stantsii-otkrytyie-s-2011-ghoda-tiest.
8. Скрипник О.Б. Государственное регулирование как условие реформирования локальных рынков жилищно-коммунальных услуг // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. 2011. № 3. С. 62–70.
9. Устав Санкт-Петербургского государственного унитарного предприятия «Петербургский метрополитен» [Электронный ресурс]. URL: http://www.metro.spb.ru/uploads/document/ustav_14.01.2004_N7rz.pdf.
10. Федеральный закон «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» от 14.11.2002 №161-ФЗ (последняя редакция) // СПС Консультант-Плюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39768/.
11. Финансовая (бухгалтерская) отчетность по данным ФНС и Росстата [Электронный ресурс]. URL: https://www.list-org.com/company/6447/report.

12. Химченко А.Н., Плаксина А.М. Корпоративная составляющая государственного сектора экономики России: структура, параметры оценки, характеристика // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К. Л. Хетагурова. 2021. № 3. С. 181–191.

13. Черкашина-Святынюк Т. Г. Проблемы эффективности управления государственными унитарными предприятиями // Теория и практика мировой науки. 2022. № 2. С. 14–17.

References

1. Gajsumov A.S. Effektivnost' deyatel'nosti gosudarstvennyh unitarnyh predpriyatij // Vestnik Akademii znanij. 2020. № 41(6). S. 71–75.

2. GUP «Peterburgskij metropoliten» [Elektronnyj resurs]. URL: http://www.metro.spb.ru/metro.html.

3. Martynenko T.V. Tendencii upravleniya unitarnymi predpriyatiyami v RF // Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski. 2015. № 2. C.100–107.

4. OAO «METROSTROJ» [Elektronnyj resurs]. URL: https://fedresurs.ru/company/650b7fcf-4fc7-47c6-a8b0-2600df8683ab?attempt=2.

5. Peterburgskoe metro pochti beznadyozhno otstalo ot potrebnostej goroda [Elektronnyj resurs]. URL: https://www.dp.ru/a/2022/01/31/Gonka_za_tonneljami.

6. Rukovodstvo OESR po korporativnomu upravleniyu gosudarstvennymi predpriyatiyami [Elektronnyj resurs]. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2015-edition_9789264263680-ru.

7. Stancii, otkrytye s 2011 po 2023 god [Elektronnyj resurs]. URL: https://stroi.mos.ru/stantsii-otkrytyie-s-2011-ghoda-tiest.

8. Ckripnik O.B. Gosudarstvennoe regulirovanie kak uslovie reformirovaniya lokal'nyh rynkov zhilishchno-kommunal'nyh uslug // Vestnik UrFU. Seriya: Ekonomika i upravlenie. 2011. № 3. S. 62–70.

9. Ustav Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo unitarnogo predpriyatiya «Peterburgskij metropoliten» [Elektronnyj resurs]. URL: http://www.metro.spb.ru/uploads/document/ustav_14.01.2004_N7rz.pdf.

10. Federal'nyj zakon «O gosudarstvennyh i municipal'nyh unitarnyh predpriyatiyah» ot 14.11.2002 №161-FZ (poslednyaya redakciya) // SPS Konsul'tant-Plyus. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39768/.

11. Finansovaya (buhgalterskaya) otchetnost' po dannym FNS i Rosstata [Elektronnyj resurs]. URL: https://www.list-org.com/company/6447/report.

12. Himchenko A.N., Plaksina A.M. Korporativnaya sostavlyayushchaya gosudarstvennogo sektora ekonomiki Rossii: struktura, parametry ocenki, harakteristika // Vestnik Severo-Osetinskogo gosudarstvennogo universiteta imeni K. L. Hetagurova. 2021. № 3. S. 181–191.

13. CHerkashina-Svyatynyuk T. G. Problemy effektivnosti upravleniya gosudarstvennymi unitarnymi predpriyatiyami // Teoriya i praktika mirovoj nauki. 2022. № 2. S. 14–17.