

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М. В. ЛОМОНОСОВА
ФАКУЛЬТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

На правах рукописи

**АННОТАЦИЯ
ДИССЕРТАЦИЯ**

на соискание степени

доктора делового администрирования (DBA)

**ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ КОРПОРАЦИИ В УСЛОВИЯХ
ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ ДВОЙСТВЕННОСТИ
(НА ПРИМЕРЕ АГЕНТСТВА ПО СТРАХОВАНИЮ ВКЛАДОВ)**

Выполнил:

заместитель директора

Административно-хозяйственного

департамента – начальник Управления

по работе с персоналом ГК «АСВ»

Изотов Даниил Михайлович

Научный консультант:

доктор экономических наук, профессор

Зайцева Татьяна Вячеславовна

Москва – 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОСУДАРСТВЕННОЙ КОРПОРАЦИИ	13
1.1. Государственная корпорация как организация гибридного типа.....	13
1.2. Проекция институциональной двойственности госкорпорации в управлении персоналом.....	36
Глава 2. СОСТОЯНИЕ И ДИСФУНКЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АСВ	58
2.1. Генезис и текущее состояние системы управления персоналом АСВ....	58
2.2. Процессные разрывы и институциональные ловушки в системе управления персоналом АСВ.....	87
Глава 3. НАПРАВЛЕНИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АСВ.....	124
3.1. Изменение роли кадровой службы АСВ: от сервисной модели к архитектору баланса.....	124
3.2. Компенсационные и процессные механизмы снижения дисфункций системы управления персоналом.....	146
3.3. Повышение вовлеченности как целевой ориентир трансформации системы управления персоналом АСВ.....	175
Заключение.....	206
Список использованных источников.....	211

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования

Государственная корпорация занимает особое место в институциональной системе Российской Федерации. Она не укладывается ни в формат органа власти, ни в логику частной компании: выполняет публичные функции, но действует в рыночной среде и обладает хозяйственной самостоятельностью. Такое соединение – не компромисс и не временное состояние, а сущностная характеристика организационной формы, закреплённая на законодательном уровне.

По сути, государственные корпорации представляют собой принципиально особую правовую конструкцию, которая требует специальных подходов к управлению, в том числе в сфере работы с персоналом.

Гибридная природа госкорпорации порождает одновременное существование двух институциональных логик: публичной (ориентированной на служение обществу, соблюдение процедур и подотчётность) и рыночной (нацеленной на эффективность, гибкость и ориентацию на результат).

Эти логики не просто различаются: в ряде случаев они вступают в прямое противоречие. Особенно остро это проявляется в сфере управления персоналом.

Работник госкорпорации также оказывается в особом положении. Он не является государственным служащим, но несёт публично-правовые ограничения и ответственность, сопоставимые с их статусом, – при этом не получая соответствующих гарантий. Правовая асимметрия закреплена нормативно в трудовом законодательстве, что порождает феномен «полустатуса»: требования к работнику носят публичный характер, а условия труда и защиты остаются преимущественно рыночными. Такое положение создаёт устойчивое напряжение, которое невозможно устранить локальными кадровыми решениями.

В государственной корпорации вовлеченность персонала, признаваемая в теории управления персоналом одним из ключевых интегральных показателей состояния организации, приобретает дополнительное значение. Работник госкорпорации находится под одновременным давлением публичной и рыночной логик. Если система управления персоналом не обеспечивает их балансировки, у него размывается связь между усилиями, признанием и положением в организации. Поэтому при исследовании вовлеченности в госкорпорации выявляется не только отношение персонала к условиям труда, но и глубина институционального разрыва между декларируемым положением человека в организации и его реальным опытом.

Настоящее исследование проведено на примере государственной корпорации «Агентства по страхованию вкладов» (АСВ), которое в отличие от отраслевых госкорпораций, сосредоточенных на развитии отдельных секторов экономики, совмещает три принципиально разные по своей природе функции: страхование вкладов (массовые стандартизированные операции, требующие четкой регламентации и контроля качества), санацию проблемных банков (уникальные антикризисные проекты, где критически важны гибкость, инициативность и способность принимать нестандартные решения), и ликвидацию финансовых организаций (сложная юридическая и процессная работа с высокой степенью регламентации, предполагающая строгое соблюдение процедур и минимизацию рисков).

Каждая из этих функций предъявляет особые требования к компетенциям персонала, предполагает разные модели организации труда, требует различных подходов к контролю и мотивации, при этом все они сосуществуют в рамках одной организации, единого правового статуса и общей системы управления персоналом.

Особую значимость этим вызовам придает фаза управляемого сжатия, в которой находится АСВ. Согласно Стратегии развития государственной

корпорации «Агентство по страхованию вкладов» на период до 2030 года¹, перед Агентством стоит задача завершить ликвидационные процедуры в 125 финансовых организациях, находившихся под его управлением на начало 2026 года, а также ликвидировать организации, поступившие под управление после 1 января 2026 года, в течение трех лет. При этом предусмотрено последовательное снижение среднемесячных расходов на ликвидационные процедуры.

На практике это означает постепенное сокращение численности персонала при сохранении высоких требований к компетенциям и качеству процедур, исчерпание прежних источников вовлеченности (расширение задач, карьерные перспективы, ощущение значимости масштабных проектов), необходимость концентрации ресурсов на приоритетных направлениях, отсутствие возможности опираться на прежние параметры финансирования в работе с персоналом.

В этих условиях управление персоналом перестает быть технической функцией и превращается в одно из ключевых условий сохранения дееспособности госкорпорации.

Исследование затрагивает вопрос, значимость которого выходит далеко за пределы АСВ: как эффективно управлять персоналом в организации, совмещающей публичную миссию и рыночные принципы деятельности, когда институциональная двойственность не может быть устранена, а цена управленческих ошибок неуклонно возрастает. Для самого Агентства этот вопрос приобретает особую остроту: именно здесь совмещение разнородных функций, правовая асимметрия статуса работников и фаза управляемого сжатия сходятся в одной точке, превращая управление персоналом из вспомогательной функции в условие сохранения дееспособности организации.

¹ Стратегия развития государственной корпорации «Агентство по страхованию вкладов» на период до 2030 года [Электронный ресурс]: утверждена решением Совета директоров Агентства от 13 марта 2026 г., протокол № 1. – М., 2026. – URL: <file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F-2030%20.PDF> (дата обращения: 06.09.2026).

Степень разработанности проблемы

Проблематика исследования находится на пересечении нескольких научных направлений.

Первое направление – теория гибридных организаций и институциональных логик. В работах Дж. Баттиланы, М. Ли, О. Уильямсона, К. Менара, Р. Гринвуда показано, что организации, совмещающие несколько институциональных логик, неизбежно сталкиваются с внутренними напряжениями, которые не могут быть устранены административными методами. Эти напряжения требуют специальных управленческих механизмов.

Второе направление – институциональная экономика и теория институциональных ловушек. Здесь следует выделить работы Д. Норта, В.М. Полтеровича, А.А. Аузана, описывающие механизмы закрепления неэффективных норм и практик даже тогда, когда более эффективные альтернативы очевидны.

Третье направление – исследования управления персоналом в публичном секторе и компаниях с государственным участием. Здесь накоплен значительный эмпирический материал, однако специфика государственных корпораций как особого типа организаций в этих работах, как правило, отдельно не рассматривается.

Четвертое направление – юридические исследования правового статуса государственных корпораций. В них подробно анализируется публично-правовая природа этих организаций, однако управленческие аспекты в сфере управления персоналом, как правило, остаются за пределами рассмотрения.

Таким образом, несмотря на наличие развитых теоретических подходов к гибридным организациям, институциональным ловушкам и управлению персоналом, отсутствует целостное понимание того, каким образом институциональная двойственность государственной корпорации превращается в конкретные дисфункции системы управления персоналом. Отдельно не проработан вопрос о направлениях трансформации этой системы,

способных не устранять двойственность, а компенсировать порождаемые ею дисфункции и переводить их в управляемое организационное состояние.

Объект исследования – система управления персоналом государственной корпорации в условиях институциональной двойственности.

Предмет исследования – механизмы возникновения и закрепления дисфункций в системе управления персоналом Агентства по страхованию вкладов, а также направления ее трансформации.

Цель исследования – на основе анализа институциональной природы государственной корпорации и диагностики состояния системы управления персоналом АСВ предложить направления ее трансформации, позволяющие удерживать баланс между публичной и рыночной логиками и снижать порождаемые ими дисфункции.

Для достижения цели поставлены следующие **задачи**:

1. Обосновать понимание государственной корпорации как организации гибридного типа и выявить проекции институциональной двойственности в управлении персоналом.
2. Проследить генезис системы управления персоналом АСВ и определить ее текущее состояние.
3. Выявить процессные разрывы, институциональные ловушки и устойчивые паттерны, воспроизводящие дисфункции в управлении персоналом АСВ.
4. Обосновать изменение роли кадровой службы АСВ – от сервисной модели к роли архитектора баланса.
5. Предложить компенсационные и процессные механизмы, направленные на снижение выявленных дисфункций.
6. Определить условия и целевые ориентиры повышения вовлеченности персонала как интегрального показателя результативности трансформации системы управления персоналом.

Гипотезы исследования:

1. Дисфункции системы управления персоналом госкорпорации являются закономерным следствием ее институциональной двойственности, а не результатом отдельных управленческих ошибок.

2. Эффективная трансформация не может быть направлена на устранение объективных противоречий; ее целевой функцией является их институциональная балансировка.

3. Компенсационные и процессные механизмы, построенные на принципе эквивалентности, выступают адекватными инструментами такой балансировки.

Научная новизна состоит в том, что впервые исследовано, как институциональная двойственность госкорпорации влияет на функционирование системы управления персоналом и порождает кадровые дисфункции, каким образом эти дисфункции могут быть переведены в управляемое состояние.

При этом новизна работы определяется не только отдельными результатами, но и самим междисциплинарным подходом: вопросы управления персоналом госкорпорации рассмотрены на стыке права, институциональной теории и теории управления персоналом, что позволило перевести их из плоскости отраслевых HR-решений в плоскость институционального анализа.

Положения, выносимые на защиту:

1. Государственная корпорация представляет собой организацию гибридного типа, и ее гибридность носит онтологический характер. Публичная и рыночная логики в ее структуре соединены не механически, а сущностно: они изначально встроены в правовую конструкцию организации и не могут быть устранены исключительно управленческими средствами. В связи с этим стратегия управления персоналом в госкорпорации не должна сводиться ни к выбору одной из логик, ни к попыткам полностью устранить противоречие между ними.

Ключевой задачей является создание механизмов, удерживающих данное противоречие в состоянии продуктивного напряжения.

2. На примере государственной корпорации «Агентство по страхованию вкладов» разработан способ выявления дисфункций, порождаемых институциональной двойственностью государственной корпорации. Он позволяет систематизировать разрозненные кадровые проблемы в рамках единой трехуровневой конструкции. На верхнем уровне фиксируются процессные разрывы – сбои на стыках этапов работы с персоналом, выступающие симптомами неблагополучия. Средний уровень образуют институциональные ловушки – механизмы, обеспечивающие воспроизводство этих сбоев вместо их устранения. Нижний уровень составляют глубинные паттерны – исторически сложившиеся модели поведения и мышления, которые питают как разрывы, так и ловушки.

Предложенная модель объясняет неэффективность точечных улучшений в рамках трансформации системы управления персоналом государственной корпорации и задает направление для целенаправленной минимизации дисфункций за счет воздействия на их системные причины.

3. Институциональная двойственность государственной корпорации концентрируется в фигуре работника, что проявляется в правовой асимметрии его статуса. На работника (служащего) госкорпорации возлагаются публично-правовые ограничения и ответственность, сопоставимые с положением государственного служащего, при отсутствии установления адекватных компенсаторных механизмов. Это приводит к формированию «полустатуса»: формально работник госкорпорации остается наемным сотрудником, но фактически несет бремя, близкое к государственной службе, не получая взамен ни ее защиты, ни социальных гарантий. Данная асимметрия выступает системным источником кадровых дисфункций: снижает привлекательность госкорпорации как работодателя, подрывает

мотивацию и разрушает связь между вкладом работника в выполнение публично значимых функций и его реальным положением.

В связи с этим предлагается внедрение на корпоративном уровне компенсационных механизмов, которые должны быть направлены не на расширение стандартного для конкретной госкорпорации социального пакета, а на восстановление нарушенного баланса между тем, что работник отдает организации, и тем, что он получает взамен.

4. Устойчивость дисфункций системы управления персоналом в государственной корпорации во многом обеспечивается культурным разрывом. Он создает условия, в которых попытки минимизировать дисфункции либо не достигают цели, либо приобретают имитационный характер. Культурный разрыв в государственной корпорации (на примере АСВ) формируется за счет наслаивающихся противоречий: между публичной и рыночной логиками; между профессиональными субкультурами; между поколениями; между декларируемыми ценностями и реальными управленческими практиками; между культурой доверия и подозрительности.

Совокупность этих противоречий создает эффект культурной турбулентности, лишаящий работника устойчивой системы координат. Это объясняет, почему имитация становится нормой, а новые инструменты усваиваются старой логикой и превращаются в формальные ритуалы. Следовательно, работа с культурой – не дополнительное направление кадровой политики, а необходимое условие эффективности любых процессных и компенсационных механизмов.

5. В условиях институциональной двойственности кадровая служба находится на пересечении противоположных требований: государственного контроля и рыночной гибкости, кадровой безопасности и развития, лояльности и эффективности. Условием для успешной системной трансформации управления персоналом в госкорпорации является создание модели отношений, при которой

кадровая служба обладает реальной правосубъектностью и поддержкой первого лица – генерального директора. При такой модели рабочей ролью кадровой службы должна являться роль архитектора баланса, который бы не обслуживал доминирующую логику и отдельных внутренних стейкхолдеров, а проектировал бы и поддерживал механизмы сосуществования разных логик в едином управленческом контуре в интересах организации в целом. При этом работа с культурой и выстраивание баланса – это не два отдельных направления, а две стороны единого процесса: среда меняется через субъекта, а субъект становится действенным в изменяющейся среде.

6. Вовлеченность выступает ключевым индикатором состояния культурной среды в госкорпорации, поскольку позволяет диагностировать способность системы управления персоналом удерживать баланс между публичной и рыночной логиками. В АСВ на этот показатель влияют как внешние факторы (общемировые и общероссийские тренды), так и внутренние условия организации (фаза управляемого сжатия, исчерпание прежних источников мотивации, снижение доверия к руководству). Рост вовлеченности возможен только в результате комплексной трансформации системы управления персоналом – восстановления эквивалентности в трудовых отношениях, выстраивания прозрачных процессов и системной работы с культурой.

7. Целью трансформации системы управления в государственной корпорации необходимо признать формирование ее качества кадровой антихрупкости. Оно предполагает, что система сохраняет устойчивость и дееспособность при любом развитии событий (в условиях сжатия, роста нагрузки, внешних потрясений), не просто выдерживает удары, но и извлекает из них пользу, способна сохранять кадровый костяк и лучшие управленческие практики, обеспечивать их воспроизводство и адаптацию в новых условиях.

Таким образом, кадровая антихрупкость – это не защитная реакция на возможные кризисы, а признак зрелой системы управления персоналом, способной использовать изменения для укрепления собственной основы.

Практическая значимость

Результаты исследования могут быть использованы при разработке и корректировке кадровой политики АСВ, проектировании компенсационных и процессных механизмов управления персоналом в госкорпорациях и иных организациях с гибридной природой, при формировании предложений по совершенствованию правового статуса работников государственных корпораций, в практике стратегического и кадрового консультирования организаций гибридного типа.

Структура работы

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.