

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

**АННОТАЦИЯ
ДИССЕРТАЦИИ**

на соискание степени
доктора делового администрирования (DBA)

**ФОРМИРОВАНИЕ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ
ГОСУДАРСТВЕННЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ В УСЛОВИЯХ НОВЫХ
ВЫЗОВОВ**

Выполнила:
Первый заместитель Генерального директора ГК «АСВ»
Филатова Мария Владиславовна

Научный консультант:
доктор экономических наук, профессор
зав. кафедрой финансового менеджмента
ФГУ МГУ имени М.В.Ломоносова
Бобылева Алла Зиновьевна

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ В НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ.....	11
1.1. Государственные корпорации как организационно-правовая форма управления. Предпосылки создания государственных корпораций.....	11
1.2. Новые международные и национальные вызовы: факторы, тормозящие социально-экономическое развитие.....	21
1.3. Глобальные трансформации: изменение подходов государства при реализации социальных, управленческих и иных общественно полезных функций.....	28
Глава 2. СОВРЕМЕННЫЕ МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ И ВЕКТОР РАЗВИТИЯ	34
2.1. Правовой статус государственной корпорации.....	34
2.2. Приоритетные направления создания государственных корпораций...	39
2.3 Трансформации управления госкорпорациями.....	45
2.4. Факторы, препятствующие развитию государственных корпораций, и драйверы роста.....	53
ГЛАВА 3. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....	58
3.1. Развитие принципов взаимоотношений государственных корпорации и субъектов предпринимательской деятельности.....	58
3.2. Развитие кадрового потенциала как фундамента стратегии государственной корпорации.....	65
3.3. Совершенствование некоторых вопросов стратегического планирования государственных корпораций.....	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	71
Список использованных источников	75

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования.

Правовая природа государственных корпораций в России уникальна: это некоммерческие организации, наделенные государственным имуществом, позволяющие «настраивать» правовой режим своей работы под конкретные задачи, определенные законом. Именно эти характеристики сделали государственные корпорации привлекательным инструментом для реализации крупных государственных проектов.

Являясь формально некоммерческими, эти структуры обладают правом осуществлять предпринимательскую деятельность, но лишь постольку, поскольку это служит достижению их публичных, общественно полезных целей.

С момента образования первой государственной корпорации этот институт претерпел существенные изменения, в первую очередь с точки зрения их управления со стороны государства.

Внешний контекст исследования определяется беспрецедентным санкционным давлением, принявшим форму технологической и финансовой блокады: разрыв глобальных цепочек поставок, отключение от SWIFT, потеря традиционных рынков и кооперационных связей. Одновременно происходят фундаментальные трансформации самого института государства — цифровизация управления, переход к сетевым моделям координации вместо иерархических структур, отказ от патерналистской социальной политики в пользу инвестиций в человеческий капитал. Государственные корпорации оказались на пересечении этих процессов, они стали проводниками технологического суверенитета и одновременно главной мишенью внешних ограничений.

Внутренние системные ограничения усугубляют внешние вызовы. Кадровый дефицит, разрыв кадровых поколений и утрата наставнических школ, технологическое отставание и отсутствие отечественной компонентной базы, высокая стоимость капитала при низкой рентабельности

государственного заказа — все это требует не точечных мер, а пересмотра базовых принципов управления.

Практическая востребованность исследования определяется необходимостью трансформации моделей управления поскольку завершен этап экстенсивного роста и появилась потребность в переходе к качественному повышению эффективности, прозрачности и результативности.

Тема исследования находится на пересечении теории корпоративного управления, публичного права, государственной экономической политики и социального вектора целеполагания. Она отвечает на актуальные запросы государственной политики, имеет как теоретическую значимость (развитие научных представлений об институте государственной корпорации), так и практическую (основа для совершенствования нормативно-правового регулирования), что делает ее своевременной и востребованной в текущих условиях.

Степень научной разработанности темы.

Проблематика государственных корпораций находится на стыке нескольких научных дисциплин — экономики, права, государственного управления и политологии, — что предопределяет многообразие подходов к её изучению. В современной российской и зарубежной науке накоплен значительный пласт исследований, посвящённых как теоретическим основам функционирования государственных корпораций, так и практическим аспектам их деятельности в условиях трансформации экономики. К наиболее значимым исследованиям следует отнести работы Б.В. Россинского¹, С.Н. Сильвестрова, А.Г. Зельднера, Н.В. Кузнецова², Я.А. Воронцова, А.З. Буздовой, З.З. Буздова³, Е.А. Лахтиной⁴, Д.-Х.М. Копуш, Т.О. Тарба, И.А.

¹ Россинский Б.В., «Государственные корпорации как субъекты публичного управления» », Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского, 2024, № 2, с. 153–160

² Сильвестров С. Н., Зельднер А. Г., Кузнецов Н. В. «Роль и место государственных корпораций в современной модели экономического развития России» монография [под науч. ред. Зельднера А.Г.] — Москва : Дашков и К, 2022. — 210 с. — ISBN 978-5-394-05030-5

³ Воронцов Я.А., Буздова А.З., Буздов З.З. «Современные аспекты управления государственными корпорациями» — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-aspekty-upravleniya-gosudarstvennyimi>

Захаровой⁵, А.Ю. Соколова, И.Н. Дехтярь⁶, А.С. Эргашева, Е.В. Масленниковой⁷, З.М. Хайрулаевой⁸, Т.Н. Калмыковой^{9 10}, В.П. Мозолина¹¹, А.Н. Шишкина¹². Несмотря на широкий спектр исследований, посвящённых отдельным аспектам функционирования государственных корпораций, следует отметить, что комплексных работ, рассматривающих трансформацию модели управления ими в условиях новых внешних и внутренних вызовов, недостаточно. Большинство исследований либо носят фрагментарный отраслевой характер, либо сосредоточены на правовых аспектах без должного внимания к управленческим механизмам.

Настоящая работа призвана восполнить этот пробел, предложив целостный подход к формированию моделей управления государственными корпорациями, интегрирующий правовые, экономические и управленческие аспекты в контексте стратегических приоритетов развития Российской Федерации.

Цель и задачи исследования.

korporatsiyami/viewer (дата обращения: 31.08.2026). — Текст : электронный

⁴ Лахтина Е.А. «Особенности правового статуса государственных корпораций и государственных компаний». — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-pravovogo-statusa-gosudarstvennyh-korporatsiy-i-gosudarstvennyh-kompaniy/viewer> (дата обращения: 31.08.2026). — Текст : электронный

⁵ Копуш Д.-Х. М., Тарба Т. О., Захарова И. А. «Сравнительный анализ участия государственных корпораций в региональном развитии» — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-uchastiya-gosudarstvennyh-korporatsiy-v-regionalnom-razvitiy/viewer> (дата обращения: 31.08.2026). — Текст : электронный

⁶ Соколов А.Ю., Дехтярь И.Н. «Правовое регулирование научной деятельности государственных корпораций» — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovoe-regulirovanie-nauchnoy-deyatelnosti-gosudarstvennyh-korporatsiy/viewer> (дата обращения: 31.08.2026). — Текст : электронный

⁷ Эргашев А.С., Масленникова Е.В. «Роль государственных корпораций в экономике России (на примере «Росатома» и «Ростеха»)» — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-gosudarstvennyh-korporatsiy-v-ekonomike-rossii-na-primere-gosudarstvennyh-korporatsiy-rosatom-i-rosteh/viewer> (дата обращения: 31.08.2026). — Текст : электронный

⁸ Хайрулаева З.М. «Перспектива развития законодательства РФ на примере государственных корпораций» — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektiva-razvitiya-zakonodatelstva-rf-na-primere-gosudarstvennyh-korporatsiy/viewer> (дата обращения: 31.08.2026). — Текст : электронный

⁹ Калмыкова Т.Н. Особенности правового статуса государственных корпораций в России на современном этапе // Бизнес. Образование. Право. – 2014. – № 3(28). – С. 112–117.

¹⁰ Калмыкова Т.Н. Развитие государственных корпораций в российской экономике в исторической ретроспективе // Научное обозрение. – 2014. – № 9. – С. 67–72.

¹¹ Мозолин В.П. Правовой статус государственной корпорации // Журнал российского права. – 2021. – № 7. – С. 23–35

¹² Шишкин А.Н. Истоки и перспективы формирования государственных корпораций в Российской Федерации // КиберЛенинка. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoki-i-perspektivy-formirovaniya-gosudarstvennyh-korporatsiy-v-rossiyskoy-federatsii>

Целью исследования является формирование подходов к управлению государственными корпорациями в современных условиях новых вызовов.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- 1) определить предпосылки создания государственных корпораций и проанализировать особенность этой организационно-правовой формы;
- 2) систематизировать факторы, оказывающие влияние на социально-экономическое развитие государства в текущих условиях и влияющие на деятельность государственных корпораций;
- 3) исследовать изменения подходов государства при реализации социальных, управленческих и иных функций. Определение основных приоритетов развития;
- 4) проанализировать специфику текущего управления государственными корпорациями;
- 5) разработать предложения по трансформации деятельности государственных корпораций.

Объект и предмет исследования.

Объект исследования – государственные корпорации Российской Федерации.

Предмет исследования – механизмы и технологии управления государственными корпорациями в условиях внешних и внутренних вызовов.

Научная новизна исследования.

Научная новизна данной работы состоит в разработке новых подходов по совершенствованию системы управления государственными корпорациями, включающего теоретическое обоснование, проектирование целевой модели и оценку условий ее реализации. Основные ожидаемые результаты, обладающие научной новизной:

- 1) обоснована гибридная правовая природа государственных корпораций как системный феномен;

- 2) разработана дифференцированная типология устойчивости государственных корпораций к внешним и внутренним вызовам;
- 3) показана необходимость трансформации института государственной корпорации в условиях внешних и внутренних вызовов;
- 4) предложены новации взаимодействия государственных корпораций и субъектов предпринимательской деятельности;
- 5) На основании анализа идентифицированы предпосылки увеличения глубины долгосрочного стратегического планирования государственных корпораций.

Теоретическая значимость исследования состоит в создании концепции трансформации института государственной корпорации в условиях новых вызовов, включающей: обоснование гибридной правовой природы государственной корпорации; систему принципов взаимодействия с субъектами предпринимательской деятельности; обоснование горизонта стратегического планирования, непрерывного воспроизводства кадрового потенциала, дифференцированной оценки устойчивости. Полученные результаты создают основу дальнейших исследований в области экономики, гражданского, предпринимательского и конституционного права, а также совершенствования нормативно-правового регулирования организаций с государственным участием.

Практическая значимость исследования. Выводы и предложения автора создают целостную основу для совершенствования нормативно-правового регулирования деятельности государственных корпораций, развития механизмов государственного частного партнерства, повышение эффективности стратегического планирования и управления организациями с государственным участием, формирование и развитие их кадрового потенциала, совершенствование деятельности органов государственной власти при выработке политики в отношении организаций с государственным участием, использования в образовательной и научной деятельности,

повышения эффективности конкретными государственными корпорациями в условиях новых вызовов.

Методологическая и информационная база исследования включает:

Общенаучные методы: системный анализ (исследование государственных корпораций как элементов социально-экономической системы), сравнительный анализ (сопоставление российского и зарубежного опыта), метод классификации (типологизация государственных корпораций, факторов и вызовов), исторический метод (анализ предпосылок создания государственных корпораций с 1999 года).

Специальные методы: правовой анализ (исследование нормативно-правовых актов), институциональный подход (рассмотрение госкорпораций как специфического института), статистический анализ (анализ данных по безработице, космическим запускам, удовлетворению требований кредиторов).

Информационная база исследования включает:

Нормативные правовые акты: Гражданский кодекс Российской Федерации, федеральные законы о создании государственных корпораций, закон о некоммерческих организациях, указы Президента Российской Федерации, постановления Правительства.

Научные труды: исследования российских и зарубежных авторов: работы А.А. Глушецкого, И.С. Шиткиной, А.А. Аузана, Н.А. Богдановой, Л.В. Сморгунова и других исследователей.

Материалы международных организаций: документы Всемирного банка, ОЭСР, Международной ассоциации страховщиков депозитов (IADI).

Данные официальной статистики: материалы ЦМАКП, Росстата, Счетной палаты Российской Федерации, Банка России.

Отчетность государственных корпораций: годовые отчеты государственной корпорации «Агентство по страхованию вкладов», отчеты об устойчивом развитии государственной корпорации «Росатом», аналитические доклады государственной корпорации «ВЭБ.РФ».

Публикации в СМИ и информационных агентствах: «Коммерсантъ», «Независимая газета», «РБК», «Интерфакс», ТАСС.

Структура и объём работы.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения и списка использованных источников. Основной текст работы изложен на 74 страницах (не включая список использованных источников), содержит 5 таблиц и 5 рисунков. Список использованных источников включает 80 наименований.

В первой главе рассматриваются теоретические основы управления государственными корпорациями в новой реальности, анализируются предпосылки их появления и причины выбора современной организационно-правовой формы, а также ее уникальность. Систематизируются новые международные и национальные вызовы, такие как санкционное давление, кадровый дефицит, инфраструктурные ограничения, макроэкономическая волатильность, а также исследуются глобальные трансформации подходов государства при реализации социальных, управленческих и иных общественно полезных функций. На основании проведенной дифференцированной оценки государственных корпораций построена типология по степени устойчивости к внешним и внутренним вызовам.

Вторая глава посвящена современным механизмам управления государственными корпорациями и вектору их развития. Рассматривается правовой статус государственных корпораций в контексте учения о юридических лицах публичного права, анализируются приоритетные направления создания государственных корпораций на примере первой Государственной корпорации «Агентство по реструктуризации кредитных организаций», государственной корпорации «Агентство по страхованию вкладов», государственной корпорации «Ростех», государственной корпорации «Росатом», государственной корпорации «Роскосмос», государственной корпорации ВЭБ.РФ, исследуются трансформации

управления ими, в том числе переход к КПЭ, централизация, прозрачность, а также выявляются факторы, препятствующие развитию, и драйверы роста.

В третьей главе обосновываются перспективы развития модели управления государственными корпорациями и даются предложения по трансформации института государственной корпорации, в том числе путем привлечения частного капитала, развития кадрового потенциала и увеличения горизонта стратегического планирования.