

УДК 33     DOI: 10.14451/1.242.528

# Положительные и отрицательные стороны стратегий государственных корпораций

© 2025 **Бакулина Анна Александровна**

Доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры Государственное и муниципальное управление. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия.

E-mail: anbakdoc@mail.ru

© 2025 **Кандаурова Дина Юрьевна**

Аспирант. Южный Федеральный Университет, Ростов-на-Дону, Россия. Заместитель генерального директора, ООО Центр оценки собственности МОРФ, Москва, Россия.

E-mail: kandaurova.dina@mail.ru

**Ключевые слова:** государственные корпорации, стратегия, экономическое развитие, инновационное развитие, государственные приоритеты.

В статье определены стратегии развития государственных корпораций в России на современном этапе. Анализируются положительные и отрицательные стороны стратегий развития. Сделаны выводы по каждой стратегии. Актуальность исследования обусловлена потребностью в действенном регулировании и продвижении государственных корпораций, определении оптимальных подходов к управлению и разработке рекомендаций по улучшению их деятельности. Авторами проанализированы открытые источники данных, полученные с официальных сайтов госкорпораций. Исследование стратегий государственных корпораций показало, что существует ряд проблем, которые нужно принять во внимание при создании и осуществлении новых планов развития.

## Введение

В процессе формирования и активного внедрения в экономику государственных корпораций возникало множество вопросов, связанных с процессом их создания и ликвидации, целями и задачами деятельности, а также особенностями государственного контроля. В настоящее время особую важность приобретает вопрос об эффективности работы этих организаций, который обсуждается, в том числе, на государственном уровне.

Роль государственных корпораций, определение системы и видов госкорпораций, вопро-

сы перспективы существования и развития их в дальнейшем освещали в своих работах Долинская В. В. [2], Ершова И. В. [3], Лазарев В. В. [7] и др. Отдельные аспекты функционирования государственных корпораций затронули в своих работах Кузьминов А. А. [5], Лялин Д. Ю. [8], Нетесов Д. Н. [10] и другие. Анализу стратегий государственных корпораций посвятили свои труды Калмыкова Т. Н. [4], Курченков В. В. [6], Макаренко О. С. [9] и многие другие.

Государственные корпорации играют значительную роль в ключевых секторах экономики России, и поэтому создание и воплощение дол-

госрочных планов их развития – это крайне актуальный и важный вопрос.

### **Анализ стратегий государственных корпораций**

В любой организации, будь то крупная корпорация или небольшая компания, есть система управления. И в этой системе есть важным элементом является стратегия развития.

В государственных корпорациях стратегии должны учитывать государственные приоритеты развития отрасли или группы отраслей, в которых работает корпорация. Крайне важно разрабатывать именно долгосрочные стратегии, чётко определяя их цели.

Стратегия организации включает в себя различные компоненты. В научных трудах не существует единого мнения о том, сколько и какие именно компоненты должны быть включены в стратегию.

В процессе изучения стратегий развития государственных корпораций можно выделить ключевые аспекты:

1. Цели и задачи проекта.
2. Перспективные направления развития.
3. Прогнозы в количественном и качественном выражении.
4. Анализ внешней и внутренней среды.
5. Оценка рисков при реализации программ.

В настоящее время в России действуют несколько государственных корпораций. Из них заслуживают внимание: а) Ростех, б) Роскосмос, в) Инвестиционный банк ВЭБ.РФ, г) Агентство по страхованию вкладов, д) Росатом.

Для того чтобы понять результативность стратегий развития, которые та или иная корпорация ставит перед собой, необходимо проанализировать действующие Паспорта Программ развития этих госкорпораций, которые указаны в таблице 1, и выделить их положительные и отрицательные стороны.

Проанализируем преимущества и недостатки стратегий государственных корпораций, а также

сформулируем выводы, вытекающие из проведённого анализа.

### **РОСТЕХ**

*Положительные стороны стратегии:*

- Цели проекта сформулированы полно и точно. Из формулировки цели можно четко определить конечный результат.
- Задачи в полной мере соответствуют целям и раскрывают их.
- Приоритетные направления сформулированы полно и не противоречат целям и задачам проекта. Приоритетные технологии определены в соответствии с современными тенденциями развития и являются передовыми. Внедрение данных технологий в значительной степени способствует повышению эффективности деятельности корпорации.
- Имеются количественные показатели результатов реализации программы.
- Направленность на сбор запросов и расширения функционала «окна открытых инноваций» посредством создания интернет-ресурса. Как было отмечено в тексте Программы, запросы являются важным элементом инновационного развития. Данный проект имеет большое значение для целей Программы ввиду расширения внешних источников идей, активного развития и стимулирования «молодых умов».
- Активное взаимодействие с ведущими вузами России, также одно из наиболее приоритетных направлений развития, направленное на возвращение специализированных кадров и развитие молодого научного сообщества и института наставничества в целом.

*Отрицательные стороны стратегии:*

- Неясная тенденция на снижение количества полученных патентов. Снижение количества патентов в 2020–2021 годах обосновано пандемией коронавируса, однако плановый показатель на 2023 г. ниже показателей до пандемии. Данный факт противоречит целям программы в части создания опережающих технологий, установления превосходства на мировых рынках и расширения рыночных ниш.

**Таблица 1.** Стратегии развития государственных корпораций РФ.

Ростех	Паспорт Программы инновационного развития Государственной корпорации «Ростех» на период 2019–2025 годов [11].
Роскосмос	Паспорт Программы инновационного развития Госкорпорации по космической деятельности «Роскосмос» на период 2019–2025 годов [12].
Инвестиционный банк ВЭБ.РФ	ESG-стратегия ВЭБ.РФ на период до 2024 г. и на перспективу до 2030 г. [1].
Агентство по страхованию вкладов	Стратегия развития государственной корпорации «Агентство по страхованию вкладов» на период до 2025 года [14].
Росатом	Паспорт Программы инновационного развития и технологической модернизации Госкорпорации «Росатом» на период до 2030 года (в гражданской части) в редакции 2020 года [13].

Источник: составлено авторами.

По данным Всемирной организации интеллектуальной собственности, около 85% всех патентных заявок в 2022 году было подано в ведомства интеллектуальной собственности Китая, США, Японии, Республики Корея и ЕПВ. На долю Китая приходилось 46,8% от общего объема мировых заявок. Китай занимает первое место по патентным заявкам в области цифровой коммуникаций. В области компьютерных технологий лидерами являются США, в области электрических машин и энергетики – Япония.

**Вывод:** Программа инновационного развития Государственной корпорации «Ростех» на период 2019-2025 годов представляет собой всесторонний план развития Корпорации, разработанные направления развития в полной мере соответствуют целям и имеют направленность, соответствующую современным тенденциям развития технологий.

### **РОСКОСМОС**

*Положительные стороны стратегии:*

- Приоритетные направления инновационного развития обширны, многогранны и охватывают разные области деятельности Корпорации, реализация данных направлений способствует активному развитию космических технологий и телекоммуникаций.
- Меры по развитию взаимоотношений с малым и средним предприятиями, с институтами развития, в сфере образования являются не

новыми, но остаются стандартными и эффективными.

- Интересные мероприятия по просветительской работе с детьми, данное направление является одним из наиболее важных при построении стратегии развития. Вовлечение младшего поколения в дальнейшем способствует росту квалифицированных кадров. Направление в данной области всесторонние и охватывают большой пласт населения.

*Отрицательные стороны стратегии:*

- Цель программы сформулирована слишком общо, что затрудняет выделение конкретных конечных результатов.
- Целевые показатели производительности труда остаются примерно на одном уровне с 2019 по 2025 годы, при этом единица измерения показателя млн руб./чел, что говорит о возможном применении стоимостного метода расчета производительности. Однако данный метод не учитывает инфляцию, с учетом инфляции целевой показатель 2025 г. значительно ниже показателя 2019 г. В данном случае целевые показатели производительности труда необходимо отразить при помощи условно-натурального метода (позволяет учитывать работу сотрудников разных профессий и изготовление разного типа товаров. При этом в расчетах удастся избежать искажений, связанных с инфляцией или валютным курсом. При условно-натуральном методе результаты

деятельности оцениваются условными единицами), либо использовать коэффициентные показатели, отражающие темпы прироста.

- Для оценки увеличения интенсивности инвестиций в инновации используются следующие показатели: Соотношение внутренних затрат на прикладные научные исследования и разработки к объему выполненных работ, услуг, произведенных товаров за отчетный год и Доля использования созданных результатов интеллектуальной деятельности (РИД) как научно-технического задела при разработке продуктов и технологий. Неясна логика выбора данных показателей, инвестиции являются внешними источниками финансирования, ввиду чего следует рассчитывать соотношение общего объема инвестиций и произведенного товара.
- Оценка роста объема продаж инновационной продукции производится при помощи показателя «Доля выручки от реализации продукции гражданского в общей выручке», смысл данного показателя неясен.
- Одной из задач указано «развитие кадрового и образовательного потенциала», однако результаты решения данной задачи не определены, в данном случае возможно использование и прогнозирование следующих показателей: уровень прироста числа абитуриентов в вузах-партнерах на релевантных программах обучения, соотношение выпускников релевантных программ, заключивших трудовой договор с Корпорацией и ее организациями, к общему числу выпускников по программе и т.д.

**Вывод:** направления деятельности и мероприятия, указанные в Программе инновационного развития Госкорпорации по космической деятельности «Роскосмос» на период 2019–2025 годов инновационны, многогранны и направлены на повышение продуктивности и эффективности деятельности Корпорации. Однако данная Программа не содержит четко сформулированной цели, и конечные результаты реализации программы описаны общими словами, логика расчета ключевых показателей неясна, выбор

показателя не соответствует направлению оценки.

### **ВЭБ.РФ**

*Положительные стороны стратегии:*

- Дизайн стратегии яркий с использованием инфографики, удобный для восприятия.
- Задачи стратегии сформулированы кратко, понятно и соответствуют выделенным целям, из формулировки задач можно четко определить ожидаемый конечный результат.
- Определены четко сформулированные критерии мониторинга и выделены количественные показатели.
- Выделены качественные и количественные прогнозные показатели.
- Представлен проект взаимодействия с гражданами Программа «Пять шагов для городов», которая в стратегии описана кратко, а также предоставляется QR-код для перехода на сайт программы.

*Отрицательные стороны стратегии:*

- Неясная формулировка цели под номером три «международное признание уровня зрелости устойчивого развития».

**Вывод:** ESG стратегия ВЭБ.РФ на период до 2024 г. и на перспективу до 2030 г. представляет собой четко структурированный документ с интересным дизайном, уместной и удобной для восприятия инфографикой. Ключевые элементы стратегии представлены емко, тезисно, несмотря на это понятен смысл и логика изложения. Задачи определены в соответствии с целями, в стратегии представлены конкретные меры достижения поставленных целей, конечный результат реализации стратегии представлен качественными и количественными показателями.

### **Агентство по страхованию вкладов**

*Положительные стороны стратегии:*

- Имеется оглавление, что удобно для навигации по документу, в тексте присутствует инфографика, приятный дизайн.
- Описаны сегодняшние результаты деятельности, а также приведены результаты реа-

лизации прошлой программы, благодаря чему предоставляется возможность оценить успешность реализации программы и выделить основные направления развития для последующих программ. Статистические данные представлены в виде инфографики, что удобно для восприятия.

- Произведен анализ внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на развитие корпорации (оценка финансового состояния, перспективы развития экономики и финансовых рынков, проанализирован зарубежный опыт и выделены ключевые принципы, которые необходимо интегрировать в деятельность корпорации).
- Выделены качественные показатели, к которым стремится корпорация по результатам реализации стратегии.
- Проанализированы вызовы, с которыми корпорация столкнулась в процессе своей деятельности и при реализации прошлой стратегии, на основании чего выработаны механизмы борьбы.
- В стратегии развития для каждого из основных направлений деятельности выделены цели, стратегические задачи, меры по выполнению стратегических задач со сроком реализации, качественные и количественные результаты решения стратегических задач.
- Каждая стратегическая задача имеет подробное описание и обоснование значимости.
- Выработаны методы контроля реализации стратегии, оценки промежуточных итогов достижения целей.

*Отрицательные стороны стратегии не выявлены.*

**Вывод:** информация представлена целостно, структурировано, применены табличный и графический методы. Произведён анализ деятельности по реализации прошлой стратегии, на основании чего выделена проблематика и сформированы цели. Исследованы внешние факторы, оказывающие влияние на деятельность корпорации, из анализа зарубежного опыта выделены принципы, которые рекомендованы к интеграции в деятельность корпорации.

## **РОСАТОМ**

*Положительные стороны стратегии:*

- Содержательное введение, включающее в себя описание контекста разработки программы, описание направленности программы, ограничения, на основании каких нормативных документов подготовлена программа, ее цели, задачи, место программы в системе стратегического планирования Корпорации. Наличие вышеописанных фактов направлено на более глубокое понимание деятельности Корпорации, ее направлений развития.
- Цели программы конкретизированы, емки.
- Проведен глубокий анализ и прогноз инновационного развития, выделена основная проблематика (усиление конкуренции, снижение удельной, дисконтированной себестоимости, электроэнергии, рост поддержки ветряной и солнечной энергии и т.д.), выделены новые конкуренты (Китай, Южная Корея), на основании данных фактов сформирована задача (разработка новых реакторных технологий, обеспечивающих конкурентный уровень LCOE при сохранении высочайшего уровня безопасности).
- Проанализирован текущий уровень конкурентоспособности (в сфере добычи и обогащения урана, обращения с отходами), выделены проблемы/упущения, на основании чего сформированы новые целевые показатели.
- Исследование сопровождается глубоким анализом рынка, что также способствует пониманию положения конкурентов, условий рынка и выстраиванию приоритетных направлений развития.
- Представлено описание на основании каких допущений и принципов сформированы ключевые показатели, определены основные ключевые показатели, далее в таблице у каждого показателя прописано описание и что характеризует контрольный показатель.
- Выделены перспективные направления развития, каждое направление имеет подраздел, в котором представлено описание задачи, какие подзадачи необходимо решить для достижения конечного результата, представлены

конкретные проекты.

- В программе также отражены направления совершенствования менеджмента/ системами управления (механизмы внедрения новых технологий, управление научными программами, управление интеллектуальной собственностью, управление знаниями), что является одним из ключевых факторов стабильного развития организации.
- Проведен анализ рисков реализации программы: выделены основные риски (ядерные и радиационные риски; рыночные риски; риск неверной оценки потребностей и тенденций рынка при продвижении продуктового предложения на стратегическом горизонте; технологический риск (риск несовершенства технологий); проектные риски; риск утраты критически важных знаний в области существующих и вновь создаваемых продуктов и технологий в России и за рубежом; риск дефицита финансирования).
- Определены направления развития взаимодействия со сторонними организациями (МСП, образовательные организации, технологические платформы, инновационные территориальные кластеры и т.д.): определена цель взаимодействия, сформированы механизмы взаимодействия.

#### *Отрицательные стороны стратегии:*

- В разделе анализ рисков реализации Программы указаны лишь методы управления и ключевые риски, для более полного анализа необходимо провести ранжирование рисков

по матрице и разработать меры по минимизации рисков.

**Вывод:** Программа инновационного развития и технологической модернизации Госкорпорации «Росатом» на период до 2030 года (в гражданской части) в редакции 2020 года представляет собой структурированный документ. Ясна логика, повествование выстроено последовательно от отражения проблематики до конечного результата. Проведена большая исследовательская работа выделены основные вызовы отрасли, на основании чего сформулированы конкретизированные цели и задачи программы.

#### **Заключение**

Таким образом, все рассмотренные стратегии развития государственных корпораций имеют общую особенность – они направлены на достижение целей, которые ставит перед собой государство. Примером может служить стратегия ГК «Агентство по страхованию вкладов», в которой четко прописаны все ключевые аспекты. Хотя в стратегиях развития государственных корпораций есть определённые проблемы и недочёты, такие как отсутствие чёткого определения целей и задач, а также оценки возможных рисков и анализа внутренней и внешней среды, их влияние на развитие отраслей экономики всё равно остаётся существенным. В то же время необходимо разработать комплексную систему оценки деятельности ГК, усовершенствовать организационные структуры и усилить контроль за достижением целей и задач, определённых в рамках стратегического планирования.

#### **Библиографический список**

1. ESG-стратегия / ВЭБ.РФ. – URL: <https://вэб.рф/ustojchivoe-razvitie/esg-strategiya/> (дата обр. 28.12.2024).
2. Долинская В. В. Проблемы законодательства о государственных корпорациях // Законы России: опыт, анализ, практика. – 2009. – № 4. – С. 4–17. – ISSN 1992-8041.
3. Ершова И. В. Проблемы правового статуса государственных корпораций // Государство и право. – 2001.
4. Калмыкова Т. Н. Формирование стратегии развития государственных корпораций в российской экономике // Теория и практика общественного
5. Кузьминов А. А. Государственные корпорации: проблемы единства организационно-правовой формы // Гражданское право. – М., 2009. – № 2. – С. 26–28. – ISSN 2070-2140.
6. Курченков В. В. Стратегические приоритеты развития государственных корпораций российской экономики в современных условиях // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. – 2021. – Т. 23, № 3. – С. 5–15. – ISSN 2713-1599.

7. Лазарев В. В. Правовая основа деятельности корпораций в Российской Федерации // Внешне-торговое право. – М., 2006. – № 1. – С. 20–24. – ISSN 2072-3679.
8. Лялин Д. Ю. Права собственности государственных корпораций : Монография. – М. : Юрист, 2005. – 219 с. – ISBN 5-94103-156-4.
9. Макаренко О. С. Анализ стратегии развития государственных корпораций современной российской экономики // Бизнес. Образование. Право. – 2016. – 2(35). – С. 151–155. – ISSN 1990-536X.
10. Нетесов Д. Н. Правовой режим государственных корпораций // Реформы и право. – 2008. – № 3. – С. 4–7.
11. Паспорт Программы инновационного развития Государственной корпорации «Ростех» на период 2019–2025 годов / Ростех. – URL: [https://rostec.ru/upload/1\\_files/Паспорт%20ПИР-2025.pdf](https://rostec.ru/upload/1_files/Паспорт%20ПИР-2025.pdf) (дата обр. 28.12.2024).
12. Паспорт Программы инновационного развития Государственной корпорации по космической деятельности «Роскосмос» на период 2019–2025 годов / Роскосмос. – URL: [https://www.roskosmos.ru/media/files/2023/pasport\\_programmi\\_innovazionnogo\\_razvitia.pdf](https://www.roskosmos.ru/media/files/2023/pasport_programmi_innovazionnogo_razvitia.pdf) (дата обр. 28.12.2024).
13. Паспорт Программы инновационного развития и технологической модернизации Госкорпорации «Росатом» на период до 2030 года (в гражданской части) в редакции 2020 года / Росатом. – URL: <https://www.rosatom.ru/upload/iblock/705/7057d872e3bcc6bd5ddcc636f32220c0.pdf> (дата обр. 28.12.2024).
14. Стратегия развития государственной корпорации «Агентство по страхованию вкладов» на период до 2025 года / Агентство по страхованию вкладов. – URL: <https://www.asv.org.ru/news/391992> (дата обр. 28.12.2024).