

*На правах рукописи*

**Дубовцев Денис Германович**

**РАЗВИТИЕ ИНСТИТУТА ГОСКОРПОРАЦИЙ КАК ФАКТОР  
МОДЕРНИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИИ  
(НА ПРИМЕРЕ АТОМНОЙ ЭНЕРГЕТИКИ)**

Специальность 08.00.05 –  
Экономика и управление народным хозяйством  
(Экономика, организация и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами: промышленность)

**Автореферат**

Диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва  
2015 год

Работа выполнена в Центре федеративных отношений и регионального развития Федерального государственного бюджетного учреждения науки Институт экономики Российской академии наук.

Научный руководитель	Доктор экономических наук, профессор <b>Е.М.Бухвальд</b> , заведующий Центром федеративных отношений и регионального развития Федерального государственного бюджетного учреждения науки Институт экономики Российской академии наук
Официальные оппоненты	Доктор экономических наук, профессор, действительный государственный советник Российской Федерации 3-го класса <b>В.А. Кострюков</b> , заместитель директора Института экспериментальных исследований Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Государственный университет управления»
	Доктор экономических наук, профессор <b>И.С. Цыпин</b> , сотрудник Кафедры экономики предприятий и организаций Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Московский государственный индустриальный университет»
Ведущая организация	Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт проблем рынка Российской академии наук

Защита состоится 08 октября 2015 г в 15.00 на заседании диссертационного совета Д002.009.03 в Институте экономики РАН по адресу: г. Москва, Нахимовский проспект, дом 32, зал заседаний Ученого Совета (7 этаж).

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Института экономики РАН по адресу: г. Москва, Нахимовский проспект, дом 32.

Автореферат диссертации размещен на сайте Института экономики РАН ([www.inecon.org](http://www.inecon.org)) 15 апреля 2015 г, на сайте ВАК РФ – 04 августа 2015 г. Автореферат разослан « \_\_\_\_ » августа 2015 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
кандидат экономических наук,  
доцент

Л.Н.Иванова

## **I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

**Актуальность темы диссертационного исследования** обусловлена необходимостью научного обоснования путей реиндустриализации отечественной экономики на основе инновационной модернизации ведущих отраслевых промышленных комплексов, в частности, атомной энергетики. Атомная энергетика, как в России, так и за рубежом, характеризуется специфическими чертами (вертикальной интеграцией, монополизацией, государственным контролем, высокой технологичностью, повышенными техногенными и экологическими рисками и пр), что, в свою очередь, требует использования взвешенного подхода к выбору путей и инструментов ее дальнейшего развития. Механизмы инновационной модернизации отечественной атомной энергетики в значительной мере определяют ее инвестиционную привлекательность, в первую очередь, для частных инвесторов (частных корпораций, инвестиционных фондов и прочих негосударственных образований). Наиболее важным остается стратегическая ориентация на повышение инвестиционной привлекательности отрасли для ее основного инвестора – государства.

Выбор атомной энергетики как объекта исследования обусловлен сохранением атомной энергетикой, среди немногих отраслей в российской экономике, реального потенциала ее инновационного развития. Еще одной причиной, определившей актуальность выбора направления исследования, является значительный мультиплицирующий эффект от инвестиций в атомную энергетику – параллельно с такими инвестициями запускаются механизмы развития смежных отраслей: добычи и обработки металлов, машиностроения, разработки и производства высокоточного оборудования, развития инфраструктуры, транспорта и строительного комплекса, а также многих других.

Определяющим для актуальности диссертационного исследования также является его институциональный аспект. Отечественная атомная энер-

гетика вертикально интегрирована и централизована в Госкорпорации «Росатом» (далее – ГК «Росатом»), которая была преобразована из соответствующего министерства и, по сути, сохранила все его признаки, поскольку является государственной компанией и занимает монопольное положение на рынке атомной энергетики в стране. Однако эта ситуация не отвечает требованиям времени и подлежит реформированию. Модернизация атомного энергетического комплекса требуется, в первую очередь, в институциональном и технологическом ключе.

Кроме того, атомная энергетика в лице ГК «Росатом» должна в значительной мере выполнять роль института развития научного и технологического потенциала страны и ее регионов. Диверсификация расположения производственных и научных центров отрасли позволяет выстроить платформу для качественного скачка в развитии многих регионов путем привлечения инвестиций в их промышленно-инновационные и технологические кластеры. Наличие подобной технологической базы и широкого регионального присутствия позволяет ГК «Росатом» стать не просто локомотивом модернизации смежных отраслей, но и одним из ведущих катализаторов инновационного развития экономики страны.

Заявленные цели модернизации требуют интеграции широкого спектра современных инструментов развития – в том числе, технологических платформ (ТП), институтов развития (ИР) на федеральном и региональном уровнях, а также механизмов государственно-частного партнерства (ГЧП). Рациональное комбинирование подходов ГЧП и ТП с вовлечением ведущих федеральных и региональных ИР позволяет достигать синергетического эффекта и активного стимулирования инновационной модернизации высокотехнологичных отраслей промышленности.

Для дальнейшего развития и укрепления конкурентоспособности, отечественная атомная энергетика сама по себе нуждается в масштабной инновационной модернизации. Очевидно, отрасль необходимо «открыть» для частных инвестиций. Отрасли необходима реформа, которая повлечет

за собой повышение ее инвестиционной привлекательности в долгосрочной перспективе, и следовательно, инновационности. Это должно быть одной из ключевых целей в стратегии развития атомной энергетики, стратегической установкой ГК «Росатом» как ведущего «игрока» отрасли. Таким образом, активные факторы, которые обусловили выбор темы диссертационного исследования: необходимость фокусирования на повышение инновационности и инвестиционной привлекательности отрасли; потребность в путях активизации запуска межотраслевого мультипликативного эффекта для целей стратегического развития и инновационной модернизации высокотехнологичных отраслевых комплексов, а также регионов дислокации предприятий ГК «Росатом».

**Степень разработанности** темы диссертационного исследования:

Вопросы применения различных инструментов государственного стимулирования инноваций и модернизации в отечественной атомной энергетике пока изучены недостаточно. В первую очередь это касается роли ГК «Росатом» как субъекта и объекта государственной промышленной политики и как участника государственно-частного партнерства. Также ГК «Росатом» имеет значительный нереализованный потенциал для установления взаимосвязи различных институтов развития для скоординированных действий по инновационной модернизации промышленности.

В исследованиях не уделяется надлежащего внимания институциональным ограничениям последовательной реализации стратегии инновационной модернизации и роста инвестиционной привлекательности отрасли.

Все это позволяет сделать вывод о недостаточной разработанности рассматриваемой темы и необходимости проведения углубленного комплексного исследования сопутствующих причинно-следственных связей.

Анализу участия государства в современной экономике – в частности, через инструмент государственных корпораций – посвящено много работ, среди которых следует выделить труды зарубежных ученых – Э.Аткинсона, Д. Норта, Д. Стиглица, Г. Таллока, И. Шихаты. Изучению

различных аспектов взаимодействия государства, власти и бизнеса посвящены исследования российских ученых: С. Афонцева, М.Н. Афанасьева, Е.М. Бухвальда, С.Ю. Глазьева, Г.А. Дроботы, С.С. Евтюхова, Г.Б. Клейнера, Б.В. Мильнера, А.Д. Некипелова, И.М. Осадчей, Д.А. Розенкова, А.Ю. Зудина, Я.Ш. Паппэ, С.П. Перегудова и др. В разработку теории управления инвестиционной деятельностью большой вклад внесли А.О. Баранов, С.В. Валдайцев, Ф.Ф. Глисин, И.В. Журавкова, А.Г. Свиначенко, А.В. Федоров, а также Э. Долан, Д. Кейнс, К.Р. Макконел, У. Шарп, В.А. Швандар, и др.

Особенности государственно-частного партнерства (ключевого элемента реиндустриализации экономики) рассматриваются в работах Е.М. Бухвальда, О.С. Белокрыловой, В.Г. Варнавского, Л.И. Ефимовой, А.Г. Зельднера, В.А. Михеева и других. Различные аспекты сущности корпорации – как формы собственности и организации бизнеса, общемировые тенденции развития корпоративных форм организации бизнеса, сценарии развития института транснациональных корпораций – описаны зарубежными и отечественными исследователями, среди которых выделяются работы С. Афонцева, Дж. Гэлбрейта, Р. Коуза, Д.С. Львова, Д. Норта, Д.А. Плетнева.

**Цель и задачи работы:** Основная цель работы – разработка на примере атомного энергетического комплекса (в лице ГК «Росатом») теоретических основ и практических методов использования стратегического планирования как фактора инновационной модернизации ведущих промышленных комплексов России.

Для достижения обозначенной цели исследования были поставлены следующие **научные и научно-практические задачи:**

1. Обоснование места и роли института государственных корпораций в инновационной модернизации российской промышленности, тенденций эволюции и дальнейших перспектив этого института.

2. Определение на примере атомной энергетики необходимой роли,

форм и инструментов государственного участия в развитии высокотехнологических отраслевых комплексов в условиях реализации стратегии инновационной модернизации.

3. Анализ специфических задач и методов стратегического управления отраслевыми комплексами на примере государственных корпораций в целом и предприятиями отрасли атомного энергетического комплекса на примере ГК «Росатом» в частности.

4. Выявление путей применения механизмов государственно-частного партнерства, технологических платформ; взаимодействия с институтами развития как ключевых инструментов повышения инвестиционной активности в рамках инновационной модернизации АЭК РФ.

**Объектом исследования** является институт государственных корпораций в целом и, в частности, атомный энергетический комплекс Российской Федерации (АЭК) в рамках ГК «Росатом».

**Предметом исследования** является система стратегического управления отраслевыми комплексами государственных корпораций и их роль в реализации задач модернизации и инновационного развития промышленности на примере АЭК.

**Теоретическая и методологическая база:** Основой исследования послужили научные труды, затрагивающие проблематику управления отраслевыми комплексами и роли государства в экономике (в первую очередь – в виде государственных корпораций), а также рассматривающие основы и конкретные формы взаимодействия государственного и частного капитала, их использования в мировой практике и их внедрения в России. В ходе работы над диссертацией использовались монографические и диссертационные исследования, материалы научных конференций, статьи в специальной и периодической литературе по проблемам стратегического управления в различных отраслях промышленности, государственного управления в экономике, а также проблематики привлечения частного капитала в энергетику. Также использовались результаты обследований и интервью,

проведенные автором в ходе диссертационного исследования.

Нормативно-правовую базу работы составили основные законодательные акты, регулирующие стратегическое планирование, промышленную политику, государственно-частное партнерство, а также деятельность государственных корпораций.

**Эмпирическую базу работы** составили статистические материалы, представленные в экономической литературе, периодической печати, ресурсах сети интернет. Исследование опирается на данные Росстата; официальные документы ГК «Росатом», данные полученные в ходе прямых интервью автора исследования с руководителями по стратегии ГК «Росатом» с 2007 по 2015 гг; официальные документы Минэкономразвития и Минэнерго России; нормативно-правовые акты Российской Федерации; отчеты Международного энергетического агентства; аналитические материалы и отчеты независимых отраслевых экспертов и негосударственных некоммерческих объединений.

**Научная новизна** диссертации состоит в обосновании сущности и путей дальнейшего развития института государственных корпораций как инструмента повышения инвестиционной привлекательности и обеспечения устойчивого развития атомной энергетики России, инновационной модернизации промышленности и реиндустриализации отечественной экономики.

**Положения, выносимые на защиту.** В рамках диссертационного исследования получены результаты, содержащие элементы научной новизны:

1. Выявлена важная роль института государственных корпораций как инструмента промышленной политики для снижения рисков инвестирования и привлечения дополнительных инвестиций в высокотехнологичные капиталоемкие отрасли промышленности. В качестве основного пути решения данной задачи обоснована приоритетность концентрации ресурсов в государственных корпорациях как крупных вертикально интегрирован-

ных структурах с целью усиления конкурентных позиций России в высокотехнологичных отраслях промышленности. Показано, что инвестиции в атомную энергетику имеют существенный мультиплицирующий эффект, который проявляется в стимулировании роста и модернизации производства в смежных отраслях промышленности, что характеризует государственные корпорации как один из основных институтов государственной промышленной политики.

2. Определено особое место государственных корпораций в «вертикали» стратегического планирования и в реализации стратегического видения (приоритетов) развития российской промышленности. Показано, что в условиях глобализации конкуренции и укрупнения ведущих мировых компаний, только институт государственных корпораций в наибольшей мере способен обеспечить реиндустриализацию отечественной экономики, обеспечить ведущим высокотехнологичным отраслям российской промышленности достаточный уровень конкурентоспособности на внутренних и международных рынках.

3. Выявлено особое положение государственных корпораций как участника отношений государственно-частного партнерства, наиболее полно обеспечивающего реализацию общей стратегии и конкретных задач института государственных корпораций, в том числе, с целью создания ими инновационных и производственных кластеров, в которых были бы сосредоточены научные и производственные ресурсы соответствующих отраслей промышленности, в частности, атомной энергетики. Выявлены факторы, препятствующие привлечению частных инвестиций в развитие отрасли (институциональные, законодательные и иные ограничения). Обоснована стратегия развития отрасли, которая в рамках партнерства с частным бизнесом обеспечит сохранение государственного контроля над ключевыми процессами и технологиями, являющимися основой атомной энергетики.

4. Обоснованы ключевые направления реструктуризации системы стра-

тегического управления атомной энергетикой России с учетом развития отношений государственной корпорации «Росатом» с частными инвесторами в целях ускорения инновационной модернизации отрасли и через постоянное повышение ее инвестиционной привлекательности. Определены основные задачи и направления дальнейшей эволюции института государственных корпораций с целью повышения эффективности и прозрачности управления ими, а также его особенности и преимущества по сравнению с другими видами государственных институтов развития.

5. Обоснован тезис о том, что в условиях приоритета развития высокотехнологичных отраслей промышленности ведущими институтами развития должны стать, в первую очередь, не государственные инвестиционные фонды, а государственные корпорации, объединяющие не только финансовый, но научный и производственный потенциал и ресурсы для направленного стратегического развития и инновационной модернизации в высокотехнологичных отраслях промышленности. Показана необходимость более активного вовлечения в работу с госкорпорациями иных федеральных и региональных институтов развития (Инвестиционный фонд РФ, Роснано, ВЭБ, особые и иные экономические зоны и пр.), в том числе, на основе пространственных стратегий деятельности этих институтов развития.

### **Теоретическая и практическая значимость работы.**

#### ***Теоретическая значимость работы характеризуется:***

1. Раскрытием роли государственных корпораций как необходимого института в системе стратегического планирования и промышленной политики государства, обеспечивающего не только более высокое качество отраслевого стратегического планирования по высокотехнологичным отраслям промышленности, но и в известной мере – его согласование с пространственным «срезом» стратегического планирования.

2. Обоснованием возможностей реиндустриализации экономики по инновационному сценарию через более активное проникновение практики

государственно-частного партнерства как формы взаимодействия государства и частного капитала с участием государственных корпораций как современного инструмента развития.

3. Аргументацией путей реализации стратегии развития АЭК через систему мер по повышению инвестиционной привлекательности отрасли, а именно: дальнейшее развитие отрасли под контролем государства с выборочным привлечением частных инвестиций; возможной частичной приватизацией энергомашиностроения; экономически обоснованной передачей на аутсорсинг частным компаниям отдельных процессов и функций, реализация которых не связана с обеспечением обороноспособности страны.

***Практическая значимость исследования выражена в:***

1. В обосновании управленческих механизмов, обеспечивающих усиление вовлеченности ГК «Росатом» в реализацию стратегии инновационного развития различных отраслей промышленности России, в том числе, через взаимодействие с другими институтами развития и создание инновационных кластеров и технопарков, в частности, на базе моногородов (как пример внедрения – АО «Технопарк «Саров»). Предложены практические пути реализации данной стратегии путем снятия законодательных ограничений для привлечения отечественных и иностранных инвестиций.

2. Разработке практических рекомендаций по повышению качества стратегического планирования и инвестиционной привлекательности отрасли, в том числе, посредством создания специального подразделения в структуре ГК «Росатом». Показано, что, для соответствия вызовам времени и решения задач реиндустриализации отечественной промышленности, структура управления ГК «Росатом» должна претерпеть качественные трансформации (создание нового функционального департамента и передача ему функций стратегического развития и повышения инвестиционной привлекательности), что позволит сделать стратегию повышения инновационной и инвестиционной привлекательности приоритетом всей вертикали управления в отрасли.

### **Апробация и внедрение результатов исследования:**

- Практическое внедрение проведено в научно-техническом инновационном центре АО «Технопарк «Саров»;
- Результаты исследования нашли отражение в 6-ти опубликованных автором работах общим объемом 2,6 п.л., все в журналах из перечня ВАК;
- Проведены доклады на ряде научных и научно-практических конференций по темам, связанным с темой исследования.

Структура диссертации состоит из введения, трех глав, заключения, четырех приложений, списка использованной литературы, включающего 161 источник. Общий объем работы – 186 страниц.

## **II. СТРУКТУРА РАБОТЫ**

### **ВВЕДЕНИЕ**

### **ГЛАВА 1. ГОСУДАРСТВЕННЫЕ КОРПОРАЦИИ: МЕСТО И РОЛЬ В СТРАТЕГИИ МОДЕРНИЗАЦИИ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ**

1.1. Основные направления и задачи развития института государственных корпораций

1.2. Специфика стратегического управления в системе государственных корпораций

1.3. Государственно-частное партнерство в системе инструментов стратегического планирования развития промышленности

### **ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ ЭКОНОМИКИ АТОМНОЙ ЭНЕРГЕТИКИ И ПРОЦЕССОВ МОДЕРНИЗАЦИИ В ОТРАСЛИ**

2.1. «Атомный сектор» в энергетической промышленности России: основные характеристики и тенденции развития

2.2. Ключевые задачи модернизации в отрасли и реформирование ГК «Росатом»

2.3. Атомная энергетика как «опорная точка» инновационного развития экономики России: «технологические платформы» и институты развития.

2.4. Роль ГК «Росатом» в формировании системы территориальных кластеров в экономике России

### **ГЛАВА 3. ПОВЫШЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ КАК ОСНОВА МОДЕРНИЗАЦИИ РОССИЙСКОЙ АТОМНОЙ ЭНЕРГЕТИКИ**

3.1. Особенности инвестиционной привлекательности отрасли атомной энергетике как сферы государственной монополии

3.2. Совершенствование инвестиционной и инновационной практики в целях модернизации атомной энергетике

3.3. Оптимизация нормативно-правовой базы и структуры управления в отрасли атомной энергетике

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

### **ПРИЛОЖЕНИЯ**

### **III. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Выявлена важная роль института государственных корпораций как инструмента промышленной политики для снижения рисков инвестирования и привлечения дополнительных инвестиций в высокотехнологичные капиталоемкие отрасли промышленности. В качестве основного пути решения данной задачи обоснована приоритетность концентрации ресурсов в государственных корпорациях как крупных вертикально интегрированных структурах с целью усиления конкурентных позиций России в высокотехнологичных отраслях промышленности. Показано, что инвестиции в атомную энергетику имеют существенный мультиплицирующий эффект, который проявляется в стимулировании роста и модернизации производства в смежных отраслях промышленности, что характеризует государственные корпорации как один из основных институтов государственной промышленной политики.**

Государственная стратегия, ориентированная на инновационную модернизацию отечественной промышленности, требует особого подхода в отношении капиталоемких высокотехнологичных отраслей. В качестве одного из основных путей решения данной задачи в работе обоснована приоритетность объединения выделяемых на эти цели ресурсов в крупных вертикально интегрированных структурах с целью усиления конкурентных позиций страны в высокотехнологичных отраслях в условиях нарастающей глобализации и конкуренции. Связано это с тем, что только крупные отраслевые объединения могут концентрировать значительные объемы технических, финансовых и интеллектуальных ресурсов на приоритетных направлениях развития в сравнении с отдельными предприятиями – как частными, так и государственными.

Противники усиления роли госкорпораций в экономике акцентируют

внимание на рисках монополизации, коррумпированности, стагнации. В этой связи сделан вывод, что крупные конгломератные образования (типа госкорпораций) могут быть эффективны только при наличии достаточно прозрачной системы управления (корпоративного управления и контроля), а также при внедрении систем стратегической мотивации и акцента на непрерывное развитие и инновационность.

Рассмотрены различные виды и формы государственного участия в крупных хозяйствующих субъектах, а именно: через участие в акционерном обществе, посредством формы «государственная корпорация» или комбинированные формы через механизм государственно-частного партнерства. Эксперты неоднозначно оценивают обоснованность использования формы «государственная корпорация» для проведения государственной политики развития высокотехнологических отраслей промышленности. Экспертами предлагаются как реорганизация и дальнейшее развитие части этих корпораций в форме акционерного общества, так и преобразование государственных корпорации в новую форму публично-правовой компании.

Исследование показало оправданность выборочного использования организационно-правовой формы «государственная корпорация», в частности, для целей консолидации и первоначального стратегического развития активов в атомной энергетике в условиях нестабильности в мировой экономике.

В условиях снижения темпов роста экономики, и, как следствие, доходности на инвестиции, значительные долгосрочные капитальные вложения становятся малопривлекательны для частного бизнеса. В особенности, это относится к таким технологичным отраслям длительного цикла, как атомная энергетика. Частные инвестиции возможны при непосредственной поддержке государства через госкорпорации, что будет гарантировать реализацию долгосрочных проектов, и как следствие, инновационную модернизацию и реиндустриализацию экономики.

Выявлен высокий инновационно-стимулирующий потенциал инвестиций в атомную энергетику в сравнении с другими направлениями энергогенерации. В табл. 1 приведена сравнительная оценка капитальных вложений в различные типы электрогенерации и, в дальнейшем, анализ конкурентоспособности производства энергии по типам генерации.

**Таблица 1.**

**Сравнительная оценка капитальных вложений и себестоимости производства электроэнергии**

Отрасли	Капитальные вложения (долл/КВт)		Себестоимость производства (центов/КВт-ч)	
	2005 г.	2030 г.	2005 г.	2030 г.
Атомная энергетика	1500-1800	1500-1800	3,0-5,0	3,0-5,0
ТЭС на угле	1000-1200	1000-1200	2,2-5,9	3,5-4,0
ТЭС на газе	450-600	400-500	3,0-3,5	3,5-4,5
Традиционная гидроэнергетика	1500-5500	1500-5500	3,4-11,7	3,4-11,5
Морская ветроэнергетика	1500-2500	1500-1900	6,6-21,7	6,2-18,4
Наземная ветроэнергетика	900-1100	800-900	4,2-22,1	3,6-20,8
Солнечная теплоэнергетика	2000-2300	1700-1900	10,5-23,0	8,7-19,0
Солнечная фотоэнергетика	3750-3850	1400-1500	17,8-54,2	7,0-32,5
Биотопливо	1000-2500	950-1900	3,1-10,3	3,0-9,6

*Источник: Данные International Energy Agency // URL: [www.iea.org](http://www.iea.org)*

Из приведенных в таблице данных следует вывод, что атомная энергетика, как капиталоемкое инфраструктурное и высокотехнологичное стро-

ительство, несет положительное влияние на смежные отрасли экономики в силу своего высокого стимулирующего и мультиплицирующего эффекта при возведении объектов. Использование атомной энергетики в стратегической перспективе также повышает конкурентоспособность промышленности через снижение затрат на электроэнергию (низкая себестоимость) в долгосрочной перспективе (расчетная эксплуатация современного энергоблока атомной станции – около 60 лет).

С учетом утвержденной государством стратегии экспансии российской атомной энергетики на внешних рынках выявлена ключевая роль акцента на повышение конкурентоспособности и технологичности продукции, что, в свою очередь, определяет инвестиционную привлекательность отрасли, и наоборот. А в условиях глобализации и укрупнения ведущих мировых компаний только институт государственных корпораций может обеспечить развитие и конкурентоспособность высокотехнологичных капиталоемких отраслей промышленности.

**2. Определено особое место государственных корпораций в «вертикали» стратегического планирования и в реализации стратегического видения (приоритетов) развития российской промышленности. Показано, что в условиях глобализации конкуренции и укрупнения ведущих мировых компаний, только институт государственных корпораций в наибольшей мере способствует реиндустриализации отечественной экономики, обеспечивает ведущим высокотехнологичным отраслям российской промышленности достаточный уровень конкурентоспособности на внутренних и международных рынках.**

В исследовании определены причины растущей значимости стратегического управления с учетом специфики модернизации российской энергетики, в частности, особенностей атомной энергетики, в том числе: потребность в замене текущих мощностей атомной энергетики; необходи-

мость инновационной модернизации отрасли в рамках принятых приоритетов развития страны; достижение целей стимулирования экономического и социального развития регионов России.

Определены формы государственного участия (в частности, посредством государственных корпораций) и роль «вертикали» стратегического управления в стимулировании развития перспективных высокотехнологичных отраслей российской промышленности, в том числе атомной энергетики. Государственные корпорации могут стать носителями идеи стратегического планирования в ведущих отраслях (см. рис. 1).



*Источник: Составлено автором*

**Рисунок 1. Вертикаль стратегического планирования**

Стратегии развития государственных корпораций являются связующим звеном в вертикали стратегического планирования, образуя наравне с программами отраслевых бизнес-структур адаптацию отраслевых стратегий

на уровень отдельных предприятий. В этой связи госкорпорации могут выступать представителями государственных интересов и проводником государственной стратегии в реализации проектов, направленных на инновационную модернизацию и реиндустриализацию промышленности, в том числе и с использованием механизмов государственно-частного партнерства.

**3. Выявлено особое положение государственных корпораций как участника отношений государственно-частного партнерства, наиболее полно обеспечивающего реализацию общей стратегии и конкретных задач института государственных корпораций, в том числе, с целью создания ими инновационных и производственных кластеров, в которых были бы сосредоточены научные и производственные ресурсы соответствующих отраслей промышленности, в частности, атомной энергетики. Выявлены факторы, препятствующие привлечению частных инвестиций в развитие отрасли (институциональные, законодательные и иные ограничения). Обоснована стратегия развития отрасли, которая в рамках партнерства с частным бизнесом обеспечит сохранение государственного контроля над ключевыми процессами и технологиями, являющимися основой атомной энергетики.**

Наиболее серьезной проблемой для развития атомной энергетики в настоящее время является значительная зависимость от бюджетных средств. Развитие атомной энергетики не только определяется государством, но и полностью финансируется за счет бюджетных средств. Очевидна и в дальнейшем определяющая роль государственного участия в развитии современной энергетики, особенно, в ее атомном секторе, в ситуации инновационных вызовов и усиления рисков инвестирования в высокотехнологичные капиталоемкие отрасли промышленности. Тем не менее, для повышения эффективности работы отрасли, а также снятия огра-

ничений ее развития – как финансовых, так и организационных – необходимо повышение степени кооперации с частным бизнесом. В условиях функционирования отрасли это возможно прежде всего с использованием механизмов ГЧП при реализации проектов строительства новых объектов атомной энергетики и сопутствующей инфраструктуры, создания и развития в рамках отрасли инновационных научных и технологических зон (технопарков) в различных регионах страны с привлечением на кооперационной основе широкого круга крупных, средних и малых предприятий, различных субъектов инновационной деятельности и пр.

В исследовании выявлены формы и механизмы ГЧП, отвечающие стратегии и конкретным задачам повышения инвестиционной привлекательности отечественной атомной энергетики и развития регионов, в том числе – создание инновационных и производственных кластеров на базе моногородов. Выявлены факторы, препятствующие привлечению частных инвестиций в развитие отрасли – среди них институциональные и законодательные ограничения (см табл. 2).

**Таблица 2.**

**Проблемы при формировании исследовательских и производственных инновационных кластеров (технопарков)**

<b>Территориальные ограничения</b>	<b>Институциональные и законодательные ограничения</b>
Удаленность территорий потенциальных кластеров от ведущих транспортных и логистических центров	Отсутствуют территориальные проекции программ инновационного развития и модернизации ключевых технологических компаний Нет сопряжения отраслевых и территориальных программ развития
Низкая плотность и качественный уровень трудовых ресурсов	Отсутствует система взаимодействия с потенциальными глобальными игроками, стратегическими

	инвесторами
Расположение площадок под кластеры на территориях с ограниченным доступом (ЗАТО)	Нет определенности в правовом статусе кластера, его полномочиях и преимуществах, стимулирующих инновационную и инвестиционную деятельность
Низкое качество транспортной и энергетической инфраструктуры, необходимость привлечения существенных инвестиций в строительство новых инфраструктурных объектов	Законодательно ограничен доступ и деятельность физических и юридических лиц на территорию закрытых образований (ЗАТО), серьезные ограничения для привлечения инвестиций в развитие (запрет на создание компаний с иностранным участием, ограничения для привлечения финансирования, запрет или ограничения на продажу земельных участков)
Неудовлетворительный уровень городской среды, не соответствующий задачам инновационного развития и качественным потребностям высококвалифицированных трудовых ресурсов	Неразвитость программ и механизмов стимулирования привлечения инвесторов на территории формирования кластеров (в первую очередь экономические стимулы)
Недостаточный уровень подготовки региональных и муниципальных кадров для реализации программ инновационного развития, отсутствие опыта реализации проектов развития городской инфраструктуры в контексте повы-	За небольшим исключением, нет эффективно функционирующих программ и механизмов управления проектами территориального развития

шения социальной и инвестиционной привлекательности	
---	--

*Источник: Составлено автором*

Технологические, научные и иные ресурсы ГК «Росатом» позволяют госкорпорации занять ведущую роль в реиндустриализации экономики страны через активное участие в формировании системы территориальных научных и производственных центров, например – инновационных кластеров и индустриальных парков. Показателен успешный пример АО «Технопарк «Саров» - одного из ведущих инновационных центров атомной энергетики, организованного по принципу государственно-частного партнерства между ГК «Росатом» и ОАО «Роснано» со стороны государства и «АФК Система» как партнера из частного бизнеса (ведущей частной промышленной корпорацией страны).

Для развития государственно-частного партнерства в этом направлении требуют решения следующие проблемы: законодательные ограничения на привлечение иностранных инвестиций и организацию предприятий на территориях отраслевых кластеров (большая часть предприятий отрасли расположена на закрытых территориях – ЗАТО); низкое качество транспортной, энергетической и социальной инфраструктуры; недостаточная квалификация специалистов региональных и муниципальных органов власти в вопросах проектного управления и инновационного развития и пр.

Повышение инвестиционной привлекательности отрасли для частного капитала возможно также через «перезапуск» приватизационных механизмов. Соответствующие планы уже ранее были заложены в стратегию развития отрасли, но оказались труднореализуемы в силу существующей сегодня интеграции базы НИОКР для энергетического и оборонного атомного комплекса страны. Однако в перспективе возможна и целесообразна частичная или даже полная приватизация атомного энергетического машиностроения. При этом, в интересах стратегической безопасности страны, следует реализовывать такую стратегию развития отрасли, кото-

рая обеспечит сохранение государственного контроля над ключевыми технологиями и производствами, являющимися основой атомной энергетики.

В исследовании обоснованы пути совершенствования правовых и методических основ взаимодействия ГК «Росатом» и частных инвесторов, их место и роль в системе стратегического управления атомным энергетическим комплексом. В частности, в настоящее время реализация совместных проектов между государством (в том числе, в лице госкорпораций) и частными бизнес-структурами затруднена. Фрагментарность правового поля частично закрывается принятием в 2013-14 гг федеральных законов о стратегическом планировании и о промышленной политике<sup>1</sup>, на доработке находится закон о ГЧП. Тем не менее, принятые законодательные акты не обозначают роль госкорпораций в «вертикали» стратегического управления и не предлагают вариантов решения вопроса о делегировании полномочий государственных органов госкорпорациям при заключении инвестиционных (специальных инвестиционных) контрактов.

Наравне с правовыми аспектами, привлечение частных инвестиционных ресурсов в развитие атомной энергетики, как высокотехнологичной стратегической отрасли промышленности зависит от комплекса факторов. Прямолинейное увязывание доступности инвестиционных ресурсов в экономике с инвестиционной привлекательностью и, соответственно, наличием или отсутствием инвестиций в отрасли оказывается слишком упрощенными, не позволяющим эффективно управлять инвестиционным потенциалом в долгосрочной перспективе.

---

<sup>1</sup> Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // <http://www.rg.ru/2014/07/03/strategia-dok.html>; Федеральный закон Российской Федерации от 31 декабря 2014 г №488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» // <http://www.rg.ru/2014/07/03/strategia-dok.html>

**4. Обоснованы ключевые направления реструктуризации системы стратегического управления атомной энергетикой России с учетом развития отношений ГК «Росатом» с частными инвесторами в целях ускорения инновационной модернизации отрасли и через постоянное повышение ее инвестиционной привлекательности. Определены основные задачи и направления дальнейшей эволюции института государственных корпораций с целью повышения эффективности и прозрачности управления ими, а также его особенности и преимущества по сравнению с другими видами государственных институтов развития.**

Проведенный анализ показывает обоснованность стратегии на развитие атомной отрасли как потенциального драйвера инновационного развития промышленности страны. В то же время, развитие исключительно за счет государственных средств не только недостаточно эффективно, но и откладывает реализацию целей перспективной стратегии инновационного развития промышленности страны. Стройки новых энергоблоков существенно отстают от графика. Решением ситуации может быть частичная приватизация и активное внедрение механизмов ГЧП в отрасли.

Существенное влияние на инвестиционный климат имеет фактор монополизации отрасли. В настоящее время в отсутствие конкурентной среды в отрасли нарастает бюрократизация, преобладают инерционные тенденции в управлении. Исследование показало, что ярким примером является состояние системы стратегического управления в атомной энергетике. В 2007 году была привлечена команда высококвалифицированных топ-менеджеров и разработана амбициозная стратегия реформирования отрасли. Последовавший далее экономический кризис спровоцировал усиление внутренних инерционных процессов, что, согласно результатам исследования, фактически «заморозило» начатые стратегические инициативы качественного изменения управления в отрасли.

Выявлены и другие факторы, сдерживающие повышение эффективности и дальнейшее развитие. В частности, по результатам интервью с бывшими руководителями по стратегии ГК «Росатом» было определено, что разработанная в 2007 году стратегия развития отрасли предусматривала ежегодный рост энергопотребления на 10 и более процентов, что соответствовало результатам развития промышленности и роста энергопотребления в течение нескольких лет перед кризисом 2008 года. Далее составленная стратегия не была уточнена с учетом изменения макроэкономической ситуации в стране. В этой связи стратегия осталась во многом «бумажной», ориентированной на неоправдавшиеся прогнозы.

Действительно, любая стратегия никогда не может быть «застывшей». Это – основной руководящий, стержневой документ, определяющий вектор развития отрасли. Стратегическое управление подразумевает постоянный мониторинг состояния внешней и внутренней среды развития отрасли с соответствующими корректировками стратегического вектора ее развития. Выявленная проблема связана с превалированием нацеленности аппарата управления ГК «Росатом» на процессную деятельность в ущерб ориентации на достижение конкретных результатов. Это проблема в целом присуща большей части крупных организаций государственного сектора. В этой связи, дальнейшее развитие института госкорпораций неразрывно связано с преодолением обозначенных тенденций через внедрение эффективной системы внутреннего и внешнего контроля: независимого аудита стратегий и их реализации и системы мотивации ключевого управляющего аппарата.

Последовательное стратегическое повышение инвестиционной привлекательности отраслевого комплекса возможно только при создании системы предпосылок, объединяющей следующие блоки: (1) нормативно-правовой блок, (2) ресурсный блок, (3) технологический блок. Причем, эффективность данной работы непосредственно зависит не только от координации этапов работ по каждому из направлений, но и от конструк-

тивного взаимодействия между этими блоками, а также проектными группами, специалистами и экспертами на основе матричного принципа организации этого взаимодействия.

В работе предложены пути реструктуризации системы стратегического управления атомной энергетикой России с целью ускорения ее инновационной модернизации и повышения инвестиционной привлекательности. В настоящее время ответственность за определение вектора стратегического развития и, собственно, за контроль реализации стратегии в ГК «Росатом» существенно «размыта» по ряду подразделений, каждое из которых отвечает за свой сегмент стратегии. При этом, существует подразделение стратегического развития под руководством главного финансового директора, которое отвечает за разработку и реализацию стратегии развития госкорпорации. По результатам проведенного исследования был сделан вывод о существенном расхождении в реализованных инициативах и запланированных по принятой в 2007 году стратегии. Кризисные явления последующих лет дали формальный повод приостановить необходимые трансформации, фактически «заморозив» реализацию стратегии. В работе показано, что функции реализации стратегии должны быть консолидированы в одном подразделении с широкими полномочиями и подчиненностью руководителя данного подразделения напрямую генеральному директору и совету директоров ГК «Росатом».

**5. Обоснован тезис о том, что в условиях приоритета развития высокотехнологичных отраслей промышленности ведущими институтами развития должны стать, в первую очередь, не государственные инвестиционные фонды, а государственные корпорации, объединяющие не только финансовый, но научный и производственный потенциал и ресурсы для направленного стратегического развития и инновационной модернизации в высокотехнологичных отраслях промышленности. Показана**

**необходимость более активного вовлечения в работу с госкорпорациями иных федеральных и региональных институтов развития (Инвестиционный фонд РФ, Роснано, ВЭБ, особые и иные экономические зоны и пр), в том числе, на основе пространственных стратегий деятельности этих институтов развития.**

В рамках исследования развития ключевых отраслей промышленности определены основные задачи и направления эволюции института госкорпораций и их роли. Как показал анализ, ведущими институтами развития должны быть, в первую очередь, не государственные инвестиционные фонды, а государственные корпорации, объединяющие научный потенциал и ресурсы (финансовые и производственные) для направленного стратегического развития и инновационной модернизации соответствующих отраслей. Примером актуальности подобной стратегии может служить недавнее принятие Правительством решения о создании госкорпорации «Роскосмос», которая, также как и ГК «Росатом», будет проводить политику государства в стратегическом развитии своей отрасли.

Пока же роль таких крупных вертикально-интегрированных образований выглядит серьезно недооцененной. Главное отличие промышленных госкорпораций от государственных инвестиционных фондов и прочих институтов развития (таких, как Роснано, ВЭБ, Инвестиционный фонд и проч.) в том, что, со стороны госкорпораций частному бизнес-партнеру могут предоставлять не только финансовые, но и технологические и производственные ресурсы. Также, серьезную роль госкорпорация как институт развития реализует при взаимодействии с частным бизнесом на уровне региональных органов власти. Партнеры ГЧП в данном случае объединяют не просто финансовые ресурсы государства и частного бизнеса, но и свои технологические, интеллектуальные ресурсы и лоббистские возможности.

Проведенное исследование показывает значительный потенциал для дальнейшей разработки проблематики стратегического позиционирования

госкорпораций в иерархии государственных институтов развития. Очевидно, что госкорпорации, способствуя совмещению интересов частного капитала, государственных финансовых институтов (фондов и банков) и научных центров, могут оказывать стимулирующее воздействие на стратегическое пространственное развитие и реиндустриализацию экономики России.

### **Выводы и рекомендации**

Исследование показало, что государственные корпорации будут играть ключевую роль в единой системе стратегического планирования промышленного развития. Несмотря на спорную природу института госкорпораций, они сыграли ведущую роль в сохранении потенциала отдельных высокотехнологических отраслей, предотвращении банкротства ключевых предприятий. Однако российские госкорпорации (в том числе и ГК «Росатом») пока недостаточно эффективны в реализации целенаправленной стратегии реиндустриализации и промышленной политики.

Одним из ключевых инструментов модернизации промышленности через институт госкорпорации является кооперация государства и частных предпринимателей, т.е. механизмы государственно-частного партнерства. Как показывает опыт ГК «Росатом», в развитии российских высокотехнологических отраслевых комплексов промышленности применение механизмов ГЧП решает не только проблему привлечения дополнительных инвестиций, но и способствует внедрению современных моделей стратегического управления отраслевыми комплексами, проведению и реализации совместных научно-исследовательских разработок.

Технологические и научные ресурсы ГК «Росатом» позволяют госкорпорации также стать одним из ведущим институтом развития страны и ее регионов. Госкорпорация может принять активное участие в формировании системы территориальных научных и производственных центров (инновационных кластеров и промышленных парков), стимулирующих ре-

гиональное развитие. Несмотря на объективную сложность подобных оценок, автор исследования измеряет мультиплицирующий эффект от инвестиций в атомную энергетику в отношении 1:5. То есть, один рубль инвестиций в строительство генерирующих мощностей в атомной энергетике приводит к пяти рублям дохода в смежных отраслях промышленности, росту объемов производства и развитию промышленности.

При этом, в ближайшем будущем даже частичная приватизация ГК «Росатом» не может быть эффективно реализована как в силу технико-экономических причин (внутренних – неготовность компании к приватизации из-за значительной интеграции ресурсной базы и системы НИОКР между энергетическим и оборонным сегментами и внешних – негативный макроэкономический фон в стране и мире), так и в силу специфики функционирования данной отрасли в России. Однако, в перспективе отрасль может продемонстрировать эталон применения механизмов ГЧП, когда госкорпорация проводит государственную стратегию реиндустриализации промышленности в кооперации с крупным частным капиталом (примеры – совместные проекты ГК «Росатом» с «АФК Система», Группой компаний «Ренова», Группой компаний «ОНЭКСИМ» и проч).

Важно отметить, что внедрение ГЧП как основы кооперации государства (посредством госкорпораций) с частным бизнесом не должно стать скрытой приватизацией стратегических активов из государственной собственности. В этой части проявляется функция государственных корпораций в проведении государственной отраслевой стратегии и контроле ее реализации.

С этой целью необходимо продолжение работы в направлении дальнейшего совершенствования стратегического управления в российской атомной энергетике, в частности, путем создания в рамках структуры ГК «Росатом» единого координирующего органа по стратегическому развитию и повышению инвестиционной привлекательности отрасли.

#### **IV. ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

1. Дубовцев Д.Г. Особенности экономической диагностики машиностроительных предприятий // Вестник университета (Государственный университет управления), 2008, №9(19), с. 30-33.
2. Дубовцев Д.Г. Функциональная диагностика предприятий атомного энергетического машиностроения // Вестник университета (Государственный университет управления), 2008, №16(26). – с. 267-271.
3. Дубовцев Д.Г. Роль государственно-частного партнерства в развитии атомной энергетики России // Федерализм, 2011, №2, с. 205-211.
4. Дубовцев Д.Г. Атомная энергетика как «опорная точка» инновационного развития экономики России // Экономические науки, 2012, №1. – с. 34-37.
5. Дубовцев Д.Г. Есть ли будущее у российских госкорпораций? (на примере Росатома) // Федерализм, 2012, №2, с. 167-172.
6. Дубовцев Д.Г. Актуальные задачи стратегического развития атомной энергетики России // Экономические науки, 2014, №111, с. 18-21.