

© 2022

**Ирина Смотрицкая**

доктор экономических наук, главный научный сотрудник,  
руководитель Центра исследования проблем государственного управления Института  
экономики Российской академии наук (г. Москва, Россия)  
(e-mail: irinasmot@yandex.ru)

**РОССИЙСКИЙ КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКТОР: ОТ ЛИБЕРАЛЬНОЙ  
МОДЕЛИ К ГОСУДАРСТВЕННОМУ ДОМИНИРОВАНИЮ**

В статье рассматриваются теоретические и практические вопросы, связанные со становлением и развитием корпоративного сектора российской экономики на различных этапах институциональных реформ. Исследуются проблемы сложившейся модели российского корпоративного сектора в условиях санкционного давления. Рассматриваются стратегические приоритеты современной трансформации корпоративного сектора в контексте достижения цели мобилизации ресурсов для стабилизации российской экономики и обеспечения национальной безопасности страны.

**Ключевые слова:** корпоративный сектор, институциональные реформы, этапы развития, государственная акционерная собственность, частный бизнес, государственное доминирование, санкции.

DOI: 10.31857/S020736760020118-8

Россия вступает в период обострения глобальной политической и экономической конкуренции, необходимости выбора основополагающих принципов и приоритетов новой экономической политики. От общества и экономики требуется мобилизация всех ресурсов для обеспечения национальной безопасности и конкурентоспособности страны.

В этих условиях чрезвычайно остро встает вопрос об эффективности российского корпоративного сектора, что обусловлено значительной ролью крупных корпоративных структур в экономике страны. Так, по оценкам экспертов, доля крупных корпораций в ВВП России за последние десять лет варьировалась от 76 до 81%. [1. С. 6], что позволяет говорить о доминирующем значении их деятельности для социально-экономического развития страны. При этом актуализируется проблема взаимодействия государства с крупным бизнесом, его участия в капитале и управлении корпорациями, оказывающая существенное влияние на состояние экономики и общества в целом.

Для обоснования стратегических подходов к достижению эффективности, определения задач и принципов развития, возникает потребность в обобщении результатов эволюции российского корпоративного сектора в контексте современного теоретического дискурса, переосмыслении итогов институциональных преобразований.

Формирование корпоративного сектора, понимаемого в данной статье как часть экономики, охватывающая крупные компании и корпорации с акционерной структурой капитала, неразрывно связано с осуществляемой экономической политикой

государства. Экономическая теория исходит из того, что «утверждение тех или иных форм собственности в отдельных сферах хозяйственной деятельности и сложившийся характер их взаимодействия представляют собой результат длительной эволюции. Чаще всего они зависят от особенностей исторического развития (*path dependence*) и носят отчетливый отпечаток господствующих в обществе политических и социально культурных традиций» [2. С. 46]. Особенности процесса становления и развития акционерной формы собственности и корпоративных структур в современной России связаны, прежде всего, с выбранной в конце прошлого века концепцией рыночных либеральных реформ, стратегией приватизации, специфической перераспределения прав собственности.

Следует отметить, что проблемам становления российского корпоративного сектора, анализу влияния процессов передела и консолидации собственности, концентрации акционерного капитала, реорганизации интегрированных структур, особенностям государственного регулирования и управления посвящен большой пласт работ отечественных авторов. Рассматривается эволюция форм интеграции крупных российских компаний, специфика складывающейся модели корпоративного управления, развитие институциональной среды [3–8], особенности государственного регулирования [9], подходы государства как собственника к управлению активами — пакетом акций компаний [2, 10].

В существующем научном заделе сложился определённый консенсус по выделению *ключевых этапов развития и трансформации российского корпоративного сектора*. Однако, исходя из логики и ограничений объема настоящей работы, следует сделать две важные оговорки. Во-первых, рассматриваемая ниже периодизация является условной, она иллюстрирует наиболее ярко выраженные аспекты институциональных изменений. Во-вторых, проблемы развития российского корпоративного сектора рассматриваются в контексте трансформации роли государства как регулятора и собственника, эволюции его отношений с крупным бизнесом.

**Рыночные реформы и становление корпоративного сектора.** *На начальном этапе (1987–1991 гг.)* основная цель экономических реформ заключалась в переходе от административно-командной к рыночной системе хозяйствования, многообразию форм собственности и передачи части экономических функций государства другим субъектам хозяйствования. В качестве ключевых направлений рыночных реформ было выбрано разгосударствление, демонополизация и приватизация. Для старта реформ был принят ряд нормативных документов, отменяющих централизованное планирование, единые государственные цены на продукцию, фондирование материальных и финансовых ресурсов<sup>1</sup>. С принятием Закона РСФСР «О предприятиях и предпринимательской деятельности» предприятия

---

<sup>1</sup> Постановление Совета Министров СССР от 17 июля 1987 г. «О перестройке планирования и повышении роли Госплана СССР в новых условиях хозяйствования» № 816, « Об основных направлениях перестройки системы ценообразования в условиях нового хозяйственного механизма» № 820, и др.

фактически получили самостоятельность, было разрешено частное предпринимательство, что обусловило начало образования предпринимательских структур различных организационно-правовых форм, в том числе *корпоративного типа*.

Основой формирования корпоративного сектора в российской переходной экономике стала массовая ваучерная приватизация, проведенная в *период 1992–1994 гг.* Она «создала предпосылки для становления корпоративного сектора, определила на долгие годы особенности перераспределения собственности и корпоративного контроля на российских предприятиях, соответственно – и пути развития национальной модели корпоративного управления» [11. С. 5].

Основные принципы массовой приватизации были сформулированы в Государственной программе приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации, предусматривающей, что крупные и средние предприятия должны преобразовываться в акционерные общества. «Видимая простота и легкость этой приватизации были главными причинами ее политической и административной поддержки, в стране появилось более 40 млн “акционеров” » [12. С. 243]. Модели приватизации предусматривали распределение собственности между членами трудового коллектива, однако ввиду неразвитости фондового рынка и тяжелой экономической ситуации работники продавали свои акции, что приводило к усилению концентрации собственности в руках директоров и менеджмента компаний.

По итогам массовой приватизации российские компании перешли в собственность инсайдеров и мелких внешних акционеров, владельцами небольших пакетов акций стали иностранные инвесторы. В тоже время контрольные пакеты акций ряда крупных компаний стратегических отраслей экономики (нефтяная, газовая, металлургическая и т.д.) остались в собственности государства. В целом менеджеры и работники предприятий получили более 75% акций приватизируемых компаний, что создало предпосылки для формирования модели корпоративного управления с доминированием инсайдерского контроля.

Для нашей работы представляется интересной следующая обобщенная характеристика движущих сил процесса приватизации: «Безусловно, на практике приватизационный процесс носит циклический характер, отражая конкретные интересы и предпочтения правящих элит и решая задачи различного масштаба – от системной трансформации до обеспечения оперативных бюджетных (фискальных) потребностей» [13. С. 6]. Именно поэтому массовую (ваучерную) приватизацию российские экономисты описывали, в первую очередь, как механизм решения государством одной из ключевых задач либеральных рыночных реформ – децентрализации принятия экономических решений и передачи власти из рук государства в частные руки [12].

Следующий *ключевой этап формирования корпоративного сектора (1995–1998 гг.)* связан с процессом приватизации для обеспечения бюджетных потребностей государства, а также с переделом собственности и концентрацией пакетов

акций в руках ограниченного круга стейкхолдеров крупных компаний. В рамках так называемой «денежной волны» приватизации происходит продажа на торгах более 100 крупных и прибыльных предприятий. Например, по итогам 1995 года в бюджет должно было поступить не менее 9 трлн рублей [14. С. 47].

Если рассматривать процесс приватизации в дискурсе современной теории государства, позволяющей с более общих позиций взглянуть на реализуемую экономическую политику, патерналистские установки и систему государственного управления [15], то одна из ключевых задач государства на данном этапе заключалась в *нахождении стратегических собственников для развития крупных предприятий*, уже прошедших стадию ваучерной приватизации. В целях формирования необходимых финансовых условий к участию в приватизационных процессах государство привлекло банковский капитал, что привело к активным интеграционным процессам, образованию крупных бизнес-структур, в том числе финансово-промышленных групп.

Отдельного внимания заслуживает *проведение залоговых аукционов в 1996–1997 гг.*, посредством которых была осуществлена масштабная уступка государством пакетов акций стратегических предприятий за деньги, требовавшиеся бюджету, в том числе для проведения президентских выборов 1996 г. В итоге крупные финансовые структуры за 1,1 млрд долл. [16] установили контроль над предприятиями, позже ставшими *системообразующими для ряда крупных корпоративных структур*, таких как ЮКОС, «Норильский никель», «Сибнефть» и др.

В отечественной экономической литературе залоговые аукционы рассматривают и в качестве попытки государства создать новую экономическую элиту страны для поддержки и развития крупного бизнеса. Были сформированы альянсы между российскими банками и промышленностью, у крупнейших компаний появились стратегические собственники и инвесторы, возник политический союз правительства и финансового капитала. То есть эта попытка частично удалась, однако «элита получила активы практически бесплатно, что способствовало их проеданию и экспроприации» [12. С. 246].

Триггером нового этапа передела собственности стал *финансовый кризис 1998 года*, в результате которого банковские структуры и иностранные инвесторы массово продавали пакеты акций российских предприятий, что позволило заинтересованным собственникам корпоративных компаний в промышленных отраслях с благоприятной ценовой конъюнктурой (нефтедобыча, металлургия) расширить и укрепить свой бизнес.

Очевидно, что сокращение государственной активности, расширение сферы децентрализованного (рыночного) регулирования предполагало институционализацию правил управления компаниями в условиях рынка. Однако приватизация и образование корпоративных структур не привели на практике к появлению адекватной системы корпоративного управления, хотя «многие ожидали, что этот важнейший институт рыночной экономики должен

сформироваться автоматически в результате приватизации» [12. С. 242]. При этом законы об акционерных обществах и рынке ценных бумаг, большая часть Гражданского кодекса вступили в действие в 1996–1997 гг. — то есть после завершения массовой приватизации, что, в частности, не позволило обеспечить защиту прав миноритарных акционеров.

Резюмируя, следует отметить, что *в период 1990-х — начала 2000-х гг.* российский корпоративный сектор развивался *в контексте концепции построения либеральной рыночной экономики* в России. Однако результаты рыночных реформ не соответствовали поставленным целям, а слабость государства не позволяла противостоять бизнес-интересам крупных, в том числе транснациональных, корпоративных структур. В итоге при декларировании принципов либеральной рыночной экономики, фактически сформировалась модель экономики, которая отличалась «ограниченным контролем над отечественными активами со стороны глобальных корпораций, но высоким влиянием международных организаций на формирование политики и очень высокой степенью зависимости экономики от мирового рынка» [17]. В этой связи произошедшая к середине 2000-х гг. смена вектора экономической политики на усиление роли государства, реализацию стратегических национальных проектов отражала новую установку власти на обеспечение суверенитета и догоняющего развития.

**Институциональные и интеграционные преобразования в контексте усиления роли государства.** С середины 2000-х гг. происходит активный рост роли государства в экономике, который сопровождается *снижением влияния на власть крупного корпоративного бизнеса*, выступающего за либеральную экономическую модель развития. Как отмечают российские экономисты, если в 1990 гг. в системе взаимоотношений государства и крупных компаний присутствовало участие финансово-промышленных групп в принятии необходимых политических решений, предполагающих получение новых возможностей для бизнеса, то в 2000-х гг. начался процесс формирования *зависимости бизнеса от государственных институтов*, несмотря на принятые планы по дальнейшей приватизации, решения по дерегулированию, административную реформу. По определению А. Радыгина, в этот период «...власть подчеркнуто демонстрирует всё большее пренебрежение интересами частного бизнеса в целом, навязывая свои правила игры и принуждая к их выполнению с помощью широкого спектра методов воздействия» [18. С. 57]. Дело «ЮКОСа» стало лакмусовой бумажкой для происходящего процесса разделения на «социально ответственных», лояльных к государству компаний и прочих бизнес-структур.

Для расширения возможности влияния на развитие отдельных отраслей экономики государством были инициированы интеграционные и институциональные преобразования в корпоративном секторе: реорганизованы и образованы новые вертикально-интегрированные структуры в стратегических отраслях (оборонно-промышленном комплексе, авиа-, судостроении и др.); созданы

крупные государственные корпорации (госкорпорации) как финансовые институты развития для компенсации «провалов рынка», реструктуризации государственной собственности, консолидации государственных активов. При этом патерналистские установки государства стали включать финансовую поддержку новых стратегических инфраструктурных и национальных проектов<sup>2</sup>, что вызвало заинтересованность крупнейших корпораций в участии и получении финансовых ресурсов, и как следствие – привело к усилению неформальных связей лояльного бизнеса с государством.

В 2000-х гг. в российском корпоративном секторе происходили активные институциональные преобразования в связи с развитием рынка ценных бумаг. Для интеграции в мировые финансовые рынки важное значение приобрели внутренние институциональные факторы, влияющие на возможность привлекать инвестиционные ресурсы, в том числе корпоративное управление. Представляется важным отметить, что одной из существенных тенденций стала трансплантация в российскую практику принципов и международных стандартов корпоративного управления, принятых Организацией экономического сотрудничества и развития в 1999 году и получивших новую редакцию в 2015 году<sup>3</sup>, которые стали основой для формирования российского Кодекса корпоративного управления.

Усиление государственного контроля в корпоративном секторе экономики приобрело еще более ярко выраженный характер после глобального кризиса 2008 года. Государство и контролируемые им экономические агенты активно участвовали в процессе перераспределения собственности для увеличения своей доли в корпоративном секторе. Только за 4 посткризисных года число открытых акционерных обществ, контролируемых государством, увеличилось с 21 (в 2008 г.) до 36 (2012 г.) [19. С. 68]. Данная тенденция была характерна для различных секторов экономики (нефтяной, банковско-финансовой, торговли и др.).

Таким образом, преобразования российского корпоративного сектора в первое десятилетие нынешнего века связаны с ростом роли государства, расширением его присутствия в экономике за счет развития компаний с государственной долей в капитале, объединения государственных активов. Государственные компании встали на путь приращения и диверсификации бизнеса, новым аспектом в экономической политике стало создание государственных корпораций.

**Корпоративный сектор в условиях санкционного давления.** События 2014 года, приведшие к масштабным международным санкциям против России, стали дополнительным значительным аргументом к сохранению значительной роли

---

<sup>2</sup> С 1.01.2006 г. началась реализация четырех нацпроектов: «Здоровье», «Доступное и комфортное жилье», «Образование» и «Развитие АПК».

<sup>3</sup> OECD, Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР, OECD Publishing, Paris. 2016. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264252035-ru>

государства в экономике. Формирующаяся на современном этапе *модель с ведущей ролью государства в экономике* в целом отражает установки российской элиты на обеспечение национального суверенитета в условиях санкционного давления [17]. Такая модель подразумевает опору государства в экономической сфере на государственные и квазигосударственные (госкорпорации и госкомпании) корпоративные структуры. Так, если в 2000 году (по оценке ИПЭИ РАНХиГС) индекс государственной собственности РФ составлял 31,2% ВВП, то к 2019 году он вырос до 53,1%, а выручка 18 крупнейших акционерных обществ с государственным участием за 2019 год составила более 10,4 трлн рублей [20].

В опубликованном рейтинге российских компаний (РБК 500), подготовленном по итогам 2020 года, отмечается, что выручка 100 крупнейших акционерных компаний составила около 58,7% ВВП страны, отраслевое лидерство по объему выручки – у нефтегазового сектора, также эта отрасль занимает первое место по числу представителей в рейтинге – 54 компании из 500. Следует отметить стабильность состава топ-5/топ-10 рейтинга, например, за время его существования первые пять мест с редкими перестановками занимают «Газпром», «Роснефть», ЛУКОЙЛ, Сбербанк и РЖД. В российской десятке крупнейших компаний только 4 частные. Аналитики связывают такую «стабильность» в топ-5/топ-10 с недостатком конкуренции, излишне зарегулированной средой, а также избыточным доминированием компаний с государственным участием<sup>4</sup>.

При этом исследователи подчеркивают, что рост количественных характеристик государственных корпоративных структур сопровождается качественной экспансией государства в экономику и деятельностью компаний с государственным участием, возложением на последних внеэкономических рисков [13. С. 9], что влечет за собой соответствующие изменения в системе взаимодействия государства и бизнеса.

В качестве примера можно привести сделку по покупке Правительством РФ у Банка России акций ПАО «Сбербанк». С одной стороны, ЦБ РФ до этого совмещал роли акционера и надзорного органа для Сбербанка, что приводило к конфликту интересов. Продажа акций Сбербанка должна была сделать регулятор равноудаленным от всех участников финансового рынка. С другой стороны, эту сделку можно назвать консолидацией активов Правительством, поскольку Банк России, несмотря на свою «государственность», обладает особым конституционно-правовым статусом, ключевой элемент которого – принцип независимости. А в результате сделки Сбербанк стал классической компанией с государственным участием наряду с Газпромом, Роснефтью, Ростелекомом и т.д. [21].

В свою очередь, именно крупные корпоративные структуры с государственным участием становятся приоритетными объектами патерналистской

---

<sup>4</sup> Рейтинг крупнейших компаний России РБК 500: ключевые факты. 18.11.2021. [электронный ресурс]. Режим доступа <https://www.rbc.ru/business/18/11/2021/6193fe2a9a794700-cad2ab0b>

поддержки государства в условиях кризиса и секторальных санкций. Например, в 2015–2017 гг. в рамках антикризисных мероприятий Правительством РФ было выделено 500 млрд рублей на поддержку корпоративного сектора. Основными получателями средств стали крупные государственные компании, такие как Объединенная авиастроительная корпорация, РЖД, АвтоВАЗ и др. В течение последующих двух лет (2018–2019 гг.) 9 из 20 крупнейших госкомпаний получили субсидии на сумму 63,16 млрд руб.<sup>5</sup>

Анализируя принятые в этот период государством меры, большинство исследователей отмечают их несистемный, селективный и зачастую неэффективный характер. В частности, распределение субсидий происходило при отсутствии конкуренции и транспарентности, и по сути, относится к мерам административного вмешательства государства в экономику. Существующая тенденция к увеличению присутствия государства в экономике оказывает влияние и на соотношение распределения бюджетных денег в пользу государственных компаний.

В настоящее время Россия оказалась под жесточайшим санкционным давлением, последствия которого формируют вызовы и угрозы для экономической стабильности и безопасности. Руководством страны оперативно принят комплекс мер, направленный на поддержку корпоративного сектора. Так, принят закон о запрете на размещение и обращение на иностранных фондовых биржах депозитарных расписок на акции российских эмитентов<sup>6</sup>. Данная мера направлена на поддержку крупных компаний, у которых были депозитарные расписки на западных финансовых рынках. Среди российских компаний с акциями за рубежом зарегистрированы Сбербанк, ВТБ (его листинг в Лондоне уже прекратился из-за санкций), «Газпром», «Аэрофлот», НОВАТЭК, «Норникель», ЛУКОЙЛ, «Сургутнефтегаз» и другие.

Торги большинством бумаг за рубежом приостановлены. В начале марта текущего года стоимость акций многих российских компаний на иностранных биржах приблизилась к нулю. Теперь отечественные компании и банки, торгующиеся за рубежом, должны будут пройти процедуру делистинга и смогут конвертировать расписки в акции, которые обращаются на российском фондовом рынке. С момента вступления закона в силу получать за рубежом дивиденды по акциям, права на которые удостоверены выпущенными расписками, больше не получится.

Также приняты нормативные акты, которые дают возможность Минфину РФ приобретать различные виды акций компаний и банков, в целом

---

<sup>5</sup> Миллиарды «помощи» госкомпаниям: сколько и зачем тратит государство на убыточные корпорации. Новые известия. 26.03.2020. [электронный ресурс]. Режим доступа: <https://newizv.ru/article/tilda/26-03-2020/milliardy-dlya-goskompaniy-skolko-byudzhethnyh-deneg-uhodit-na-podderzhku-kitov-biznesa>. Дата обращения 10.04.2022.

<sup>6</sup> Федеральный Закон от 16 апреля 2022 г. №114-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об акционерных обществах» и отдельные законодательные акты России». Режим доступа: <https://www.garant.ru/hotlaw/federal/1539142/>

правительство в 2022 году выделит 1 трлн рублей из Фонда национального благосостояния (ФНБ) на выкуп бумаг российских компаний. Для этих операций Минфин РФ будет вправе привлекать госкорпорацию ВЭБ.РФ, а также специализированные финансовые организации.

Следует отметить, что в экспертном сообществе приоритеты финансовой поддержки в условиях санкционного давления являются предметом острых дискуссий. Достаточно широко распространено мнение, что государству разумнее вкладываться в государственные компании, которые оно контролирует. В тоже время, на взгляд известного предпринимателя О. Дерипаски, необходимо по-новому решать проблему доступа к капиталу для всех компаний. Потому что старая система поддержки государственных компаний и, по остаточному принципу, остальной экономики неэффективна, она продуцирует возможности для превращения «госкапитализма» в «госпаразитизм» [22]. Более того, доминирование государства в корпоративном сегменте рынка создает дополнительные риски для развития конкуренции, формируя разные условия для различных групп экономических агентов, генерируя конфликт интересов государства как законодателя, регулятора и собственника.

\* \* \*

Последние тридцать лет становление и развитие российского корпоративного сектора происходило в контексте смены основного вектора экономической политики: разгосударствления (приватизации) российской экономики, сопровождавшейся усилением влияния формирующегося крупного бизнеса на власть, — на рост участия государства в экономике, его доминирование в системе взаимодействия с бизнесом.

Современные геополитические и социально-экономические вызовы создают предпосылки для дальнейшей трансформации российского корпоративного сектора. В настоящее время основной дискурс экспертных обсуждений заключается в рассмотрении стратегических аспектов развития корпоративного сектора через призму модели «государственного капитализма» и необходимости мобилизации ресурсов в условиях беспрецедентного санкционного давления.

Однако, усиление мобилизационной составляющей не должно вести к ограничению рыночных свобод, как подчеркивает проф. А. Городецкий: «мобилизация может быть успешна, если она базируется не только на прочных основах государственного стратегического планирования и управления, но и на государственных гарантиях необходимых рыночных свобод, использования экономических методов, зеленой улице национальному предпринимательству» [23. С. 15].

Таким образом, цели и стратегию трансформации корпоративного сектора должна определять новая экономическая политика, разработанная и согласованная с бизнесом и обществом, что требует соответствующих методологических подходов и управленческих решений. Новые контуры развития корпоративного сектора российской экономики, по нашему мнению, должны быть

связаны с формированием стейкхолдерской модели государственного управления, позволяющей эффективно учитывать и взаимоувязывать интересы различных групп общества, интегрировать ресурсы государства и бизнеса для нивелирования последствий санкций, решения стратегических задач обеспечения национальной безопасности страны.

### Литература

1. Государство и крупные корпорации черной металлургии: тенденции и особенности 20-летнего взаимодействия / Монография. В.А. Ильин, М.А. Печенская-Полищук, М.К. Малышев // Вологда: ВолНЦ РАН. 2021. 186 с.
2. *Радыгин А., Симачев Ю., Энтов Р.* Государственная компания: сфера проявления «провалов государства» или «провалов рынка»? // Вопросы экономики. 2015. № 1. С. 45–79.
3. *Радыгин А.Д.* Корпоративное управление в России: ограничения и перспективы // Вопросы экономики. 2002. № 1. С. 102–124.
4. *Радыгин А.Д., Энтов Р.М.* «Провалы государства»: теория и политика // Вопросы экономики». 2012. № 12. С. 4–30.
5. *Орехова С.В., Кудин Л.Ш.* Российская модель корпоративного управления: эволюция, специфика, проблемы эффективности // Вестник Челябинского государственного университета. 2019. № 3(425). С. 140–152. DOI: 10.24411/1994-2796-2019-10316
6. *Устюжанина Е.В., Евсюков С.Г., Петров А.Г.* Состояние и перспективы развития корпоративного сектора российской экономики / Препринт #WP/2010//276 // М.: ЦЭМИ РАН. 141 с.
7. *Долгопятова Т.Г.* Собственность и корпоративный контроль в российских компаниях в условиях активизации интеграционных процессов // Российский журнал менеджмента. 2004. № 2. С. 3–26.
8. *Капелюшников Р.* Концентрация собственности в системе корпоративного управления: эволюция представлений // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4. № 1. С. 3–28.
9. *Дементьева А.Г., Загребельная Н.С.* Российский корпоративный сектор: современное состояние и перспективы развития // Право и управление XXI век. 2015. № 4. С. 67–75.
10. *Долгопятова Т.Г.* Компании с государственным участием: подходы к развитию корпоративного управления // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2012. № 2. С. 104–120.
11. *Долгопятова Т.Г.* Становление корпоративного сектора и эволюция акционерной собственности / Препринт WP1/2003/03 // М.: ГУ ВШЭ. 44 с.
12. *Кондратьев В.Б.* Корпоративное управление и инвестиционный процесс // М.: Наука. 2003. 318 с.
13. *Радыгин А.Д., Энтов Р.М., Абрамов А.Е., Аксенов И.В., Мальгинов Г.Н., Чернова М.И.* Большая неохотная приватизация: противоречивые подходы в условиях санкций // Вопросы экономики». 2018. № 8. С. 5–38.
14. *Сонькин Н.Б.* Корпорации. Теоретические и прикладные проблемы // М.: «Московская высшая языковая школа». 1999. 394 с.
15. Экономическая теория государства: новая парадигма патернализма / под ред. Рубинштейна А.Я., Городецкого А.Е., Гринберга Р.С. // СПб.: Алетейя. 2020. 424 с.
16. *Иноземцев В.* Печальные итоги приватизации. Ведомости. 24 января 2011. [Электронный ресурс] Режим доступа: [https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2011/01/24/privatizaciya\\_porossijski](https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2011/01/24/privatizaciya_porossijski) (дата обращения 4.04.2022).
17. *Яковлев А.А.* Конкуренция моделей капитализма: проекция на Россию // Вопросы теоретической экономики. 2021. № 4. С. 41–49. DOI: 10.52342/2587-7666VTE\_2021\_4\_41\_49

18. *Радыгин А.Д.* Эволюция форм интеграции и управленческих моделей: опыт крупных российских корпораций и групп // Российский журнал менеджмента. 2004. № 4. С. 35–58.
19. *Кудрин А.* Пора дать экономике повзрослеть. 07.09.2021 [электронный ресурс]. <https://ach.gov.ru/news/pora-dat-ekonomike-povzroslet> (дата обращения 3.04.2022).
20. *Черных С.* Государственный капитализм в России: теория, практика и современные тенденции // Общество и экономика. 2021. № 2. С. 5–17. DOI: 10.31857/S02073 6760013633-5
21. Новая нормальность с Олегом Дерипаска. Эксперт. 15 апреля 2022 г. Режим доступа: <https://expert.ru/2022/04/15/novaya-normalnost-s-olegom-deripaskoy/>
22. *Городецкий А.Е.* Время мобилизации: Россия перед выбором исторических альтернатив // Развитие и безопасность. 2022. № 1. С. 4–15.

**Irina Smotritskaya** (e-mail: [irinasmot@yandex.ru](mailto:irinasmot@yandex.ru))

Grand Ph.D. in Economics, Chief Scientific Associate,  
Head of the Center for Public Administration's Studies,  
Institute of Economics Russian Academy of Sciences (RAS),  
(Moscow, Russia)

## **RUSSIAN CORPORATE SECTOR: FROM A LIBERAL MODEL TO STATE DOMINATION**

The article deals with theoretical and practical issues related to the formation and development of the corporate sector of the Russian economy at various stages of institutional reforms. The problems of the existing model of the Russian corporate sector under international sanctions are studied. The strategic priorities of the modern transformation of the corporate sector are examined in the context of achieving the goal of mobilizing resources to stabilize the Russian economy and ensure the country's national security.

**Keywords:** corporate sector, institutional reforms, stages of development, state share ownership, private business, state dominance, sanctions.

**DOI:** 10.31857/S020736760020118-8