ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК

VI Российский экономический конгресс (РЭК-2026)
Конференция научно-экспертного совета ИЭ РАН по проблемам управления
Круглый стол 30.18.1
«Стратегические вызовы государственного управления: взаимодействие государства и бизнеса в реализации национальных целей развития»

Российские компании с государственным участием в реализации национальных целей развития

д.э.н. Смотрицкая И.И.

МОСКВА
2026

Современный дискурс исследований

- Важнейшей особенностью современного этапа экономического развития становится трансформация роли и функций государства. (*Полтерович, 2013, Джессоп,2019; Маццукато 2023,2021; Экономическая теория государства,2020 и др.)*

- Тренд к развитию «рыночных форм» экономической деятельности государства, предполагающей расширению более гибких инструментов и механизмов управления экономикой. Концепция «нового государственного капитализма». (*Musacchio, Lazzarini*, 2014; *Wright et al*, 2021; *Oxford Handbook*…, 2022; *Kim*, 2022 ; *Смотрицкая, Фролова*, 2024).

- В фокусе внимания компании с государственным участием в акционерном капитале («гибридные компании»), сочетающие выполнение задач национальной политики с собственными экономическими интересами, а также интересами частных инвесторов (*Alami, Dixon, 2020; Bruton et all, 2015; Musacchio, Lazzarini,2014*).

Взаимодействие государства и бизнеса в компаниях с госучастием

- Взаимодействие государства и бизнеса в компаниях с государственным участием – процесс *согласовывания интересов* для достижения стратегических целей развития.
  - государство через такие компании решает общественно-значимые задачи;
  - бизнес получает доступ к ресурсам, рынкам и возможностям финансовой поддержки .
- Формы взаимодействия: внешний и внутренний « контур».
  - государство как регулятор (нормативное регулирование, стимулирование и поддержка)
  - государство как акционер - участие представителей государства в органах управления компании (совет директоров; правление и менеджмент (назначение топ-менеджеров); согласование ключевых решений; контроль расходов, эффективности и т.д.)
  - *стратегическое планирование :участие в госпрограммах и национальных проектах; долгосрочные стратегии развития.*

Институциональные основы

Цель КГУ: эффективная и устойчивая максимизация их долгосрочной стоимости для обществ; предпосылки создания: производство товаров/услуг, где гос. собственность более эффективна; поддержка стратегически значимых отраслевых рынков, стимулирование инноваций	Руководящие принципы ОЭСР по корпоративному управлению для предприятий с государственным участием 2024. *(OECD, 2024, С. 104)*
Необходимость учета приоритетов гос. политики, целей и показателей документов стратегического планирования федерального уровня в деятельности КГУ	Указ Президента РФ от 08.11.2021 г. № 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации»;
Согласованность деятельности КГУ со стратегиями социально-экономического развития макрорегионов	Федеральный закон от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»
Стратегические цели КГУ должны быть обоснованы ролью и местом организации в стратегическом развитии экономики Российской Федерации, в том числе с учетом национальных целей	Распоряжение Правительства Российской Федерации от 15.08.2024 г. № 2199-р // Правительство России.

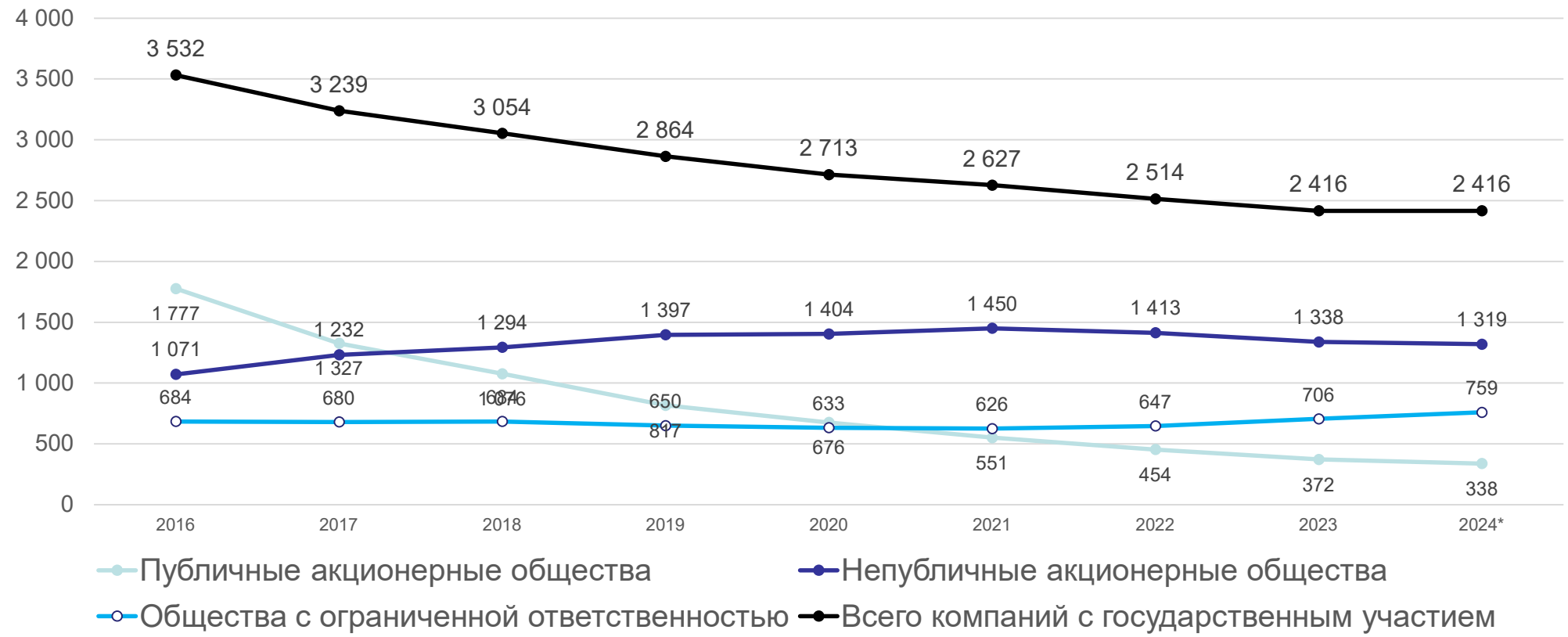
Партнер национальных проектов

- *Систематизация и оценка участия бизнеса в реализации национальных проектов.*

- АНО «Национальные приоритеты» проводит Национальную премию «Наш вклад». В 2026 году статус «Партнёр национальных проектов России» присвоен 362 российским организациям, среди них немало компаний с государственным участием, например, Сбербанк, ВТБ, «Почта России», «Росатом»; ОАО РЖД;
- С 2021 года количество организаций-участников Премии и проектов-финалистов увеличилось в 4 раза. Совокупный объем инвестиций участников Премии сезона 2025-2026 превысил 122 млрд рублей. По сравнению с прошлым сезоном эта цифра увеличилась на 17%.
- Первые места в *номинации*: госкорпорации и госкомпании: ОАО «РЖД»; АО «Россельхозбанк»; ПАО «Сбербанк» (Сбер);

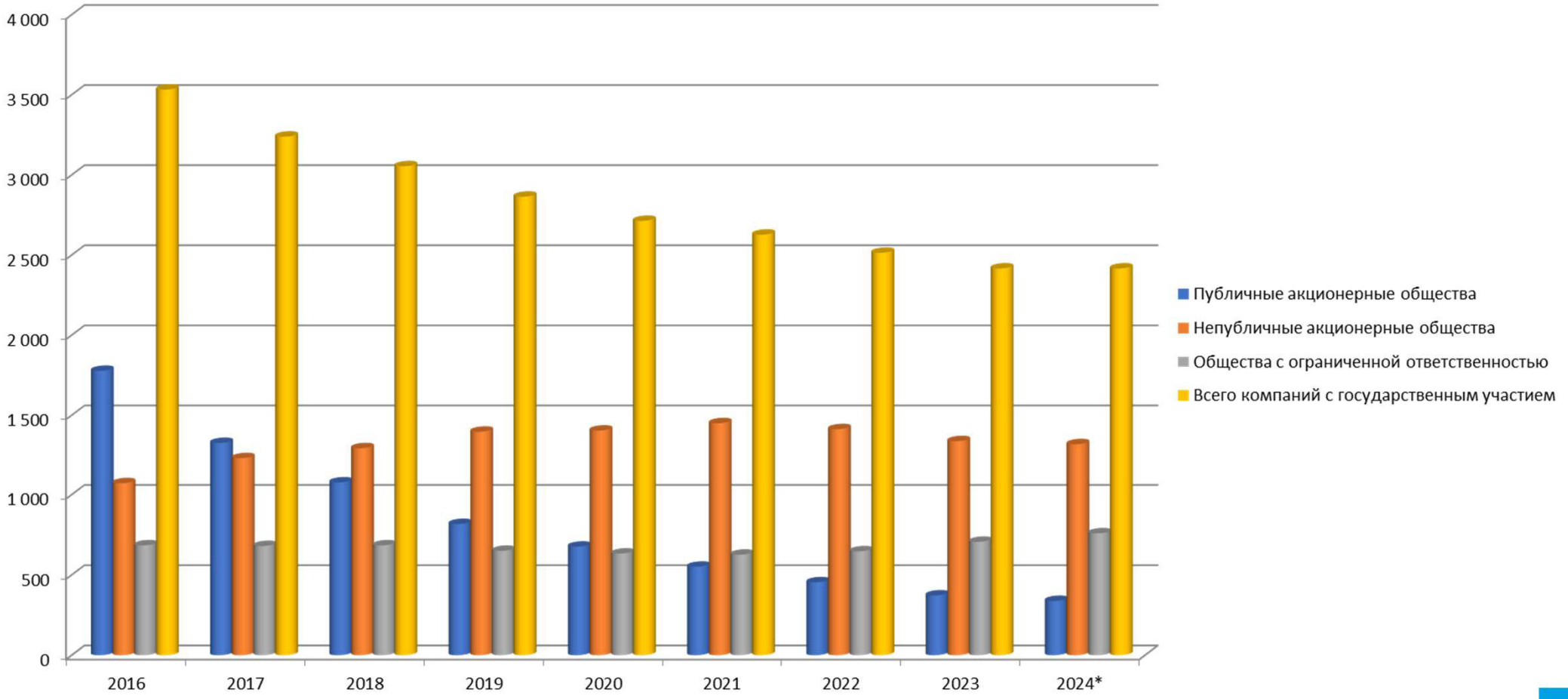
Российские компании с государственным участием: основные характеристики

Компании с государственным участием, единицы*



данные приведены без учета статистической информации по Донецкой Народной Республике (ДНР), Луганской Народной Республике (ЛНР), Запорожской и Херсонской областям;
за период 2016–2023 гг. информация представлена по итогам года (на 01 января следующего года), за 2024 г. – по состоянию на 01.07.2024

Компании с государственным участием, единицы*



*Данные приведены по итогам года (состоянию на 1 января года, следующего за указанным) без учета статистической информации по Донецкой Народной Республике (ДНР), Луганской Народной Республике (ЛНР), Запорожской и Херсонской областям.

** В общее число ПАО Росстат включает действующие ОАО, созданные до 2014 года.

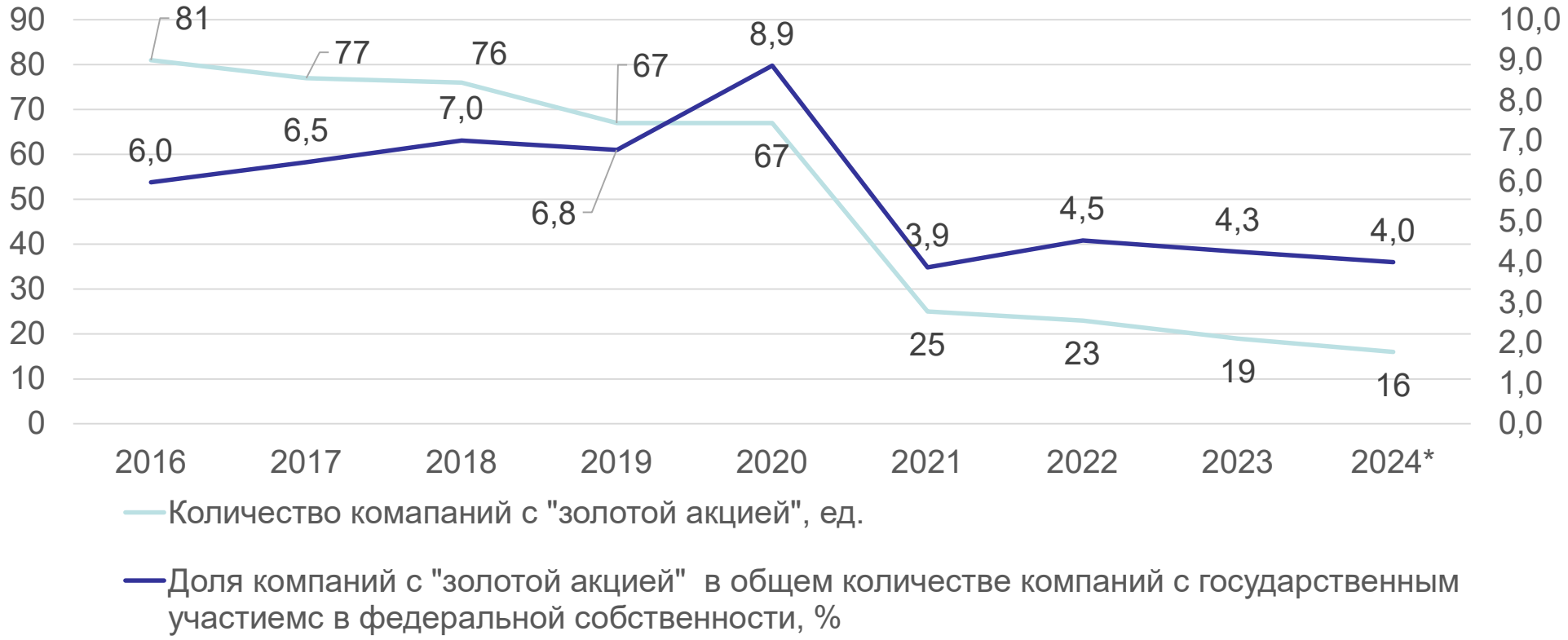
Источник: Росстат

АО в федеральной собственности по доле участия государства, в % от общего количества АО в федеральной собственности

Доля участия государства	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
выше 50%	42,4	41,0	40,8	39,1	42,1	46,3	51,3	57,6	63,3
25–50%	9,4	8,6	7,8	7,5	7,9	8,4	8,7	8,5	9,5
менее 25%	48,2	50,4	51,4	53,4	50,0	45,4	40,0	33,9	27,3
Всего, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Всего, ед.	1 356	1 189	1 084	989	756	646	507	446	400

Источник: Росстат

АО в федеральной собственности по доле участия государства, в процентах от общего количества АО в федеральной собственности



Источник: Росстат

КГУ в национальных проектах

- Демография
- Здравоохранение
- Культура
- Образование
- Туризм и индустрия гостеприимства
- Цифровая экономика
- Экология
- Малое и среднее предпринимательство
- Жилье и городская среда
- Модернизация транспортной инфраструктуры
- Международная кооперация и экспорт
- Производительность труда
- Наука и университеты
- Безопасные и качественные дороги

Национальный проект «Эффективная и конкурентная экономика»

- Национальным проектом «Эффективная и конкурентная экономика» установлена цель по обеспечению *роста капитализации фондового рынка относительно ВВП — до 66% к 2030 году и до 75% к 2036 году*.

- В качестве одного их ключевых инструментов для ее достижения рассматривается публичное размещение акций КГУ на фондовом рынке.

- Снижение доли государства в ряде компаний до контрольного пакета «50% + 1 акция».
- Минфину предстоит решать задачи по повышению доверия к фондовому рынку и росту его капитализации до 2/3 от ВВП. «Обеспечить такую динамику без выхода на рынок крупных госкомпаний невозможно» *(А. Силуанов,2025)*

Количественные оценки роли КГУ в экономике: фондовый рынок*

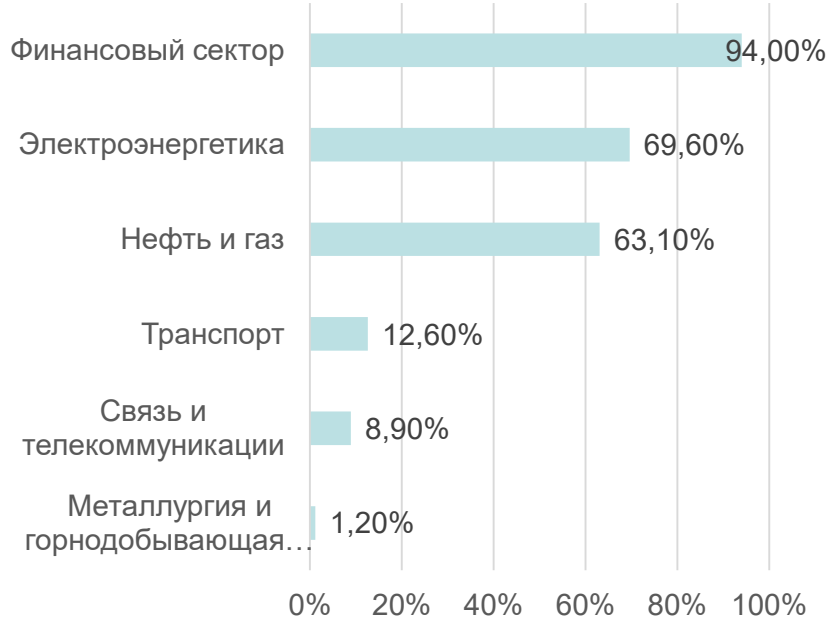
КГУ в общем количестве компаний, акции которых торгуются на Мосбирже



Доля КГУ в капитализации компаний, акции которых торгуются на Мосбирже



Доля КГУ в совокупной капитализации отраслей



*Рассчитано по состоянию на конец I квартала 2026 года

Источник: Фролова Н.Д. Трансформация корпоративного управления в России: контуры новой модели. Общество и экономика / Society and Economics. 2026. № 9–10. С. 67–87. https://doi.org/10.7868/S3034598726090050

Количественные оценки роли КГУ в экономике: рейтинг - Forbes

Рейтинг Forbes «100 крупнейших компаний России по чистой прибыли -2025»





Источник: Фролова Н.Д. Трансформация корпоративного управления в России: контуры новой модели. Общество и экономика / Society and Economics. 2026. № 9–10. С. 67–87. https://doi.org/10.7868/S3034598726090050

В чем сложность?

- Повышение эффективности контроля (мониторинга) за управлением компаний со стороны государства как собственника на основе усиления *директивных методов* контроля - создает дополнительные ограничения для согласования интересов государства и бизнеса в «гибридных» компаниях.

- Конфликт коммерческих целей и общественно значимых задач..

- Методология оценки эффективности участия КГУ;

- Отсутствие необходимой координация между исполнителями проекта.
- Тренд в сторону модели «государство-мажоритарный акционер» служит ограничением для привлечения частного капитала.

О пересмотре подходов к управлению КГУ

- Через «гибридные» компании может достигаться согласование интересов государства и частного бизнеса, что позволяет консолидировать ресурсы для реализации как экономических, так и политических целей;

- Возрастает потребность развития транспарентных и коллегиальных принципов управления для достижения баланса интересов всех акционеров «гибридных» организаций.

Публикации Центра исследований проблем государственного управления

- Фролова Н. Д. Трансформация корпоративного управления в России: контуры новой модели // Общество и экономика. 2026. № 9-10. С. 67-87. DOI 10.7868/S3034598726090050.
- Смотрицкая И.И., Фролова Н.Д. Цели и интерес государства в деятельности компаний с государственным участием: что говорят экспертные данные? // Общество и экономика. 2025. № 11. С. 5-16. DOI 10.7868/s3034598725110014.
- Смотрицкая И.И ., Фролова Н.Д. Компании с государственным участием: современный научный дискурс и российская практика // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2025. Т. 16, № 4. С. 594-609. DOI 10.18184/2079-4665.2025.16.4.594-609.
- Современные институты государственного управления: вызовы, адаптация, развитие / И. И. Смотрицкая, С. И. Черных, Л. А. Беляевская-Плотник [и др.]. – Москва : Институт экономики РАН, 2024. – 373 с.
- Фролова Н. Д. Управление компаниями с государственным участием (зарубежная практика) : Научный доклад / Москва : Институт экономики РАН, 2024. 52 с. (Научные доклады ИЭ РАН). ISBN 978-5-9940-0719-8.
- Смотрицкая И. И., Фролова Н. Д. Управление компаниями с государственным участием: вопросы теории и эмпирические измерения : Научный доклад. – Москва : Институт экономики РАН, 2024. – 46 с. – (Научные доклады ИЭ РАН). – ISBN 978-5-9940-0778-5.
- Смотрицкая И., Фролова Н. К вопросу развития предпринимательской деятельности государства // Общество и экономика. 2024. № 4. С. 5-16. DOI 10.31857/S0207367624040012.
- Смотрицкая И. Фролова Н. Особенности развития института корпоративного управления в российской экономике // Общество и экономика. 2023. № 3. С. 5-16. DOI 10.31857/S020736760024665-0.
- Смотрицкая И. И., Фролова Н.Д. Методологические подходы к измерению и оценке качества управления в российских публичных компаниях // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2023. № 3. С. 60-81. DOI 10.24412/2071-6435-2023-3-60-81. – EDN XWELHL.
- Смотрицкая И. И., Фролова Н.Д. Инсайдерская собственность и эффективность деятельности российских публичных компаний: эконометрические оценки // Управленец. 2023. Т. 14, № 3. С. 2-16. DOI 10.29141/2218-5003-2023-14-3-1.

Литература

- Alami I. (2021) State theory in the age of state capitalism 3.0? Science & and Society. 2021; 85(2):162–170. http://dx.doi.org/10.1521/siso.2021.85.2.162
- Alami I. (2023) Ten theses on the new state capitalism and its futures. // Environment and Planning A: Economy and Space. Vol. 55. Iss. 3., P. 764–-769. https://doi.org/10.1177/0308518X231156910.
- Alami I., Dixon A.D. (2023). Uneven and combined state capitalism. Environment and Planning A: Economy and Space. 2023; 55(1):72–99. https://doi.org/10.1177/0308518X211037688 (In Eng.).
- Alami I., Dixon A.D. (2024). The spectre of state capitalism. Oxford University Press. New York,. 2024. 312 p. https://doi.org/10.1093/9780198925224.001.0001.
- Bruton, G. D., Peng, M. W., Ahlstrom, D., Stan, C. V., Xu, KL. C. (2015) State-owned enterprises around the world as hybrid organizations. The Academy of Management Perspectives; 29(1):92–-114. https://doi.org/10.5465/amp.2013.0069. (In Eng.).
- Grosman A., Kozarzewski P., Okhmatovskiy I. (2023) Varieties of capitalism in central and eastern Europe. 2023. In book: Oxford Handbook of Central and East European Management and Organizations. Publisher: Oxford University Press,. 2023.
- Kwiatkowski G., Gołębiowska M., Mroczek J.. (2022). How much of the world economy is state-owned? Analysis based on the 2005–20 Fortune Global 500 lists. Annals of Public and Cooperative Economics. Vol. 94, issue 2, 659-677. https://doi.org/10.1111/apce.12389
- Musacchio A., Lazzarini S.G. (2014) Reinventing state capitalism: Leviathan in business, Brazil and beyond. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2014. 368 p. URL: https://archive.org/details/reinventingstate0000musa/page/n7/mode/2up
- OECD (2024). Руководящие принципы ОЭСР по корпоративному управлению для предприятий с государственным участием 2024. OECD Publishing, Paris: 2024. 104 с. https://doi.org/10.1787/9cba536b-ru
- Peck J. (2023) Wrestling with “the new” state capitalism. // Environment and Planning A: Economy and Space. Vol. 55. Iss. 3. P. 760–-763. https://doi.org/10.1177/0308518X231159109.
- Van Apeldoorn B., de Graaff N. (2022). The state in global capitalism before and after the Covid-19 crisis. Contemporary Politics. 28(3):306–-327. https://doi.org/10.1080/13569775.2021.2022337.

Спасибо за внимание!