

Вестник МИРБИС. 2025. № 4 (44)'. С. 152–160.  
Vestnik MIRBIS. 2025; 4 (44)':152–160.

Научная статья  
УДК: 338.242:339.923  
DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.17

## Компании с государственным участием в экономике России: оценка состояния и влияния санкций

Ирина Владимировна Павлова<sup>1,2</sup>, Кирилл Павлович Дегтярев<sup>1</sup>

**Аннотация.** Актуальность исследования обусловлена возрастающей ролью компаний с государственным участием в структуре экономики Российской Федерации в условиях внешнеэкономических санкций и ограничений. В связи с этим статья направлена на выявление особенностей функционирования крупнейших компаний с государственным участием и оценку влияния санкционного давления на их финансово-экономические показатели. Ведущим методом исследования является аналитический и статистический анализ, позволяющий комплексно рассмотреть динамику показателей валового внутреннего продукта, прибыли, численности персонала и налоговых поступлений. В статье представлены результаты анализа деятельности ПАО «Газпром», ПАО «НК Роснефть» и ОАО «РЖД», раскрыты механизмы их адаптации к санкциям, выявлены ключевые тенденции трансформации государственного сектора и обоснована высокая роль данных корпораций в обеспечении экономической устойчивости страны. Материалы статьи представляют практическую ценность для органов государственной власти, специалистов в области экономики и студентов экономических направлений.

**Ключевые слова:** государственные компании, государственный сектор экономики, санкции, импортозамещение, экономическая устойчивость, структурная трансформация, государственный капитализм, Газпром, Роснефть, РЖД, ВВП, экономическая безопасность.

**Для цитирования:** Павлова И. В. Компании с государственным участием в экономике России: оценка состояния и влияния санкций / И. В. Павлова, К. П. Дегтярев. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.17 // Вестник МИРБИС. 2025; 4:152–160.

JEL: E00

Original article

## State-owned companies in the Russian economy: assessment of the current state and the impact of sanctions

Irina V. Pavlova<sup>3,4</sup>, Kirill P. Degtyarev<sup>3</sup>

**Abstract.** The relevance of this study is обусловлена the growing role of state-owned companies in the structure of the Russian economy under external economic sanctions and restrictions. In this regard, the article aims to identify the key features of the functioning of the largest state-owned companies and to assess the impact of sanctions pressure on their financial and economic performance. The leading research method is analytical and statistical analysis, which makes it possible to comprehensively examine the dynamics of gross domestic product, profit, workforce size, and tax revenues. The article presents the results of an analysis of the activities of PJSC Gazprom, PJSC NK Rosneft, and JSC Russian Railways (RZD), reveals the mechanisms of their adaptation to sanctions, identifies key trends in the transformation of the public sector, and substantiates the significant role of these corporations in ensuring the country's economic stability. The materials of the article are of practical value for public authorities, specialists in the field of economics, and students of economic disciplines.

**Key words:** state-owned companies, public sector, sanctions, import substitution, economic resilience, structural transformation, state capitalism, Gazprom, Rosneft, Russian Railways, GDP, economic security.

**For citation:** Pavlova I. V. State-owned companies in the Russian economy: assessment of the current state and the impact of sanctions. By I. V. Pavlova, K. P. Degtyarev. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.17. Vestnik MIRBIS. 2025; 4:152–160 (in Russ.).

JEL: E00

- 1 Финансовый университет, Москва, Россия.
- 2 [pr.pavlova@mail.ru](mailto:pr.pavlova@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-4292-7934>
- 3 Financial University, Moscow, Russia.
- 4 [pr.pavlova@mail.ru](mailto:pr.pavlova@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-4292-7934>

## Введение

Актуальность данной темы обусловлена тем, что компании с государственным участием (далее — КГУ) играют ключевую роль в российской структуре экономики. Преимущественно такие компании функционируют в энергетической, транспортной и оборонной промышленности — главенствующих секторах экономики, тем самым задавая основные направления развития для этих секторов экономики. Они формируют фундамент макроэкономической стабильности, являясь при этом инструментом реализации национальных стратегических задач.

В современных условиях, когда мировая экономика переживает кризис, санкции и новые технологические вызовы требуют адаптации российских компаний к внешним реалиям, поиска решений для повышения их эффективности, разработки оптимальной модели государственного капитализма, изучение их структуры собственности и влияния на развитие страны приобретает особую значимость.

По оценкам Института прикладных экономических исследований РАНХиГС, совокупный вклад государственного сектора в ВВП страны на 2023 год составляет 48,5 %<sup>2</sup>.

В отдельных секторах, таких как газовая и нефтяная промышленность, этот показатель и вовсе превышает 70 %. Среди крупнейших компаний с государственным участием, можно выделить ПАО «Газпром», ПАО «НК Роснефть», ОАО «Российские железные дороги» и др. Именно они формируют значительную часть федерального бюджета за счет налоговых и дивидендных отчислений, обеспечивают рабочие места для многих миллионов граждан и реализуют масштабные инвестиционные и инфраструктурные проекты по всей стране.

Компании с государственным участием занимают стратегически важное место в структуре российской экономики, так как вносят большой вклад как в ВВП в целом, так и в ВРП в частном, обеспечивают занятость населения, осуществляют инвестиции. Наиболее значимое влияние оказывают крупнейшие компании, к числу которых

как раз относятся ПАО «Газпром», ПАО «Нефтяная компания «Роснефть», ОАО «Российские железные дороги».

## Материалы и методы

Анализируя данные за последние 6 лет, можно сказать, что государственный сектор играет важнейшую роль в формировании ВВП страны, занимая более 50 % рассчитываемого показателя. Основной вклад — вклад компаний с государственным участием.

Доля КГУ в ВВП рассчитывается на основе их суммарной выручки в выборке, а также вспомогательного мультипликатора долей отношения ВВП к выручке. Наиболее корректная оценка добавленной стоимости компании подразумевает расчет разницы между объемом выпуска и промежуточным потреблением по трудоемкой методологии с обязательным условием наличия отчетности компаний, составленной по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО) [Абрамов 2023].

В 2023 году они составляли 33 % от ВВП страны.

Большой объем приходится на крупные компании, имеющие государственный капитал (рисунок 1).



Рис. 1. Вклад государственного сектора в ВВП России, %

Источник: составлено авторами на основе данных: Индексы размера государственного сектора ИПЭИ РАНХиГС<sup>3</sup>

В 2021 г. продолжался рост доли КГУ в численности занятых и в выручке в российской экономике (рисунок 2). Доля численности занятых в российских КГУ стабильно растет с 7,2 % в 2017 г. до 8,6 % в 2021 г. Доля КГУ в выручке также выросла с 14,3 % в 2017 г. до 17,6 % в 2021 г. Заметна просадка показателя с 2022 года, в 2023 годы

1 © И. Г. Дашевская, С. И. Харитонов, 2025  
Вестник МИРБИС, 2025, № 4(44), с.152–160.

2 См. Индексы размера государственного сектора ИПЭИ РАНХиГС, 4 с. Текст : электронный. URL: <https://www.aea.ru/data/pdf/indx.pdf> (дата обращения 19.09.2025).

3 Там же.

доля КГУ в выручке снизилась до 14,9 % или на 16 % по отношению к показателю 2021 года.

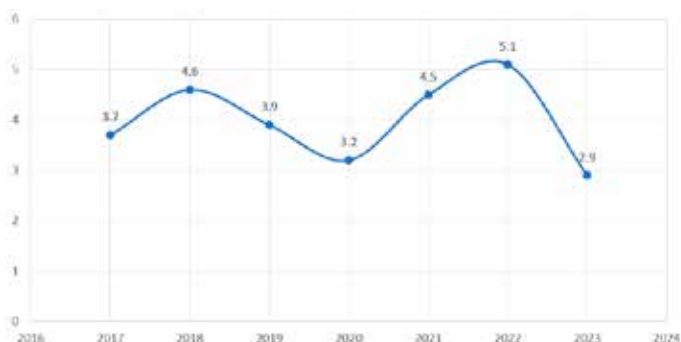


**Рис. 2.** Индексы численности занятых и выручки компаний с государственным участием за 2015–2023 гг., %

Источник: составлено авторами на основе данных: Индексы размера государственного сектора ИПЭИ РАНХиГС<sup>1</sup>

Рассматривая ранее упомянутые компании, можно сказать, что Газпром, Роснефть и РЖД входят в десятку крупнейших корпораций страны по объему произведенных товаров и услуг, тем самым вносят существенный вклад в валовой внутренний продукт.

Вклад Газпрома в ВВП страны до 2023 года варьировался от 3,2 % до 5,1 %, что составляет весьма значимую долю в ВВП страны. Рекордный показатель был зафиксирован в 2022 году и составил 5,1 % или 112 млрд долл. В 2023 году показатель резко снизился до 2,9 % или 59 млрд долл., что было вызвано снижением экспортной деятельности компании на фоне международных санкций (рисунок 3). Также был снижен объем добычи в связи с выработкой ранее разведанных месторождений и процессом разработки новых месторождения природной нефти и газа.



**Рис. 3.** Доля ПАО «Газпром» в ВВП России, %

Источник: составлено авторами на основе годовых отчетов ПАО «Газпром» 2018–2023 гг. См. Отчетность. Текст : электронный // ПАО Газпром : официальный сайт. URL: <https://www.gazprom.ru/investors/disclosure/reports/2024/> (дата обращения 19.09.2025).

Оценить вклад Газпрома в валовой региональ-

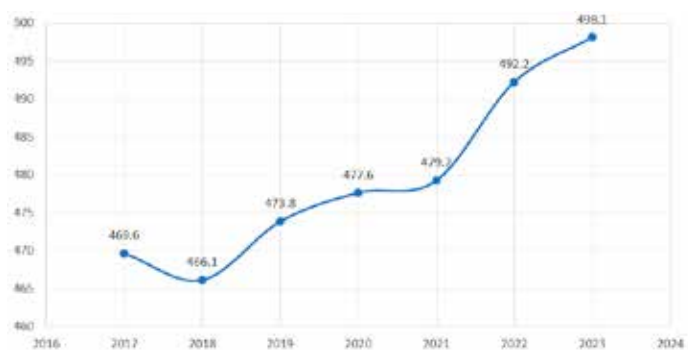
ный продукт можно на примере Ямало-Ненецкого автономного округа. На территории региона базируется одна из главных добывающих мощностей компании (Бованенковское, Ямбургское и Уренгойское месторождения). Добыча полезных ископаемых на 2023 год занимала 66,2 % от общего объема валового регионального продукта ЯНАО, основную массу которого составляла добывающая деятельность корпорации Газпром.

Важно упомянуть, что будучи крупным предприятием, Газпром всячески поддерживает и субъектов малого и среднего бизнеса (МСП). Так, за счет программ импортозамещения в деятельности Газпрома в 2023 году было задействовано более 1 300 субъектов МСП. Преимущественно они выполняли вторичные функции для деятельности компании, а также обеспечивали поставки оборудования и материалов.

Несмотря на поддержку малого и среднего бизнеса, Газпром сохраняет свои ключевые позиции в газодобывающей отрасли. На долю предприятия приходится порядка 63 % рынка добычи и переработки природного газа в России, создавая тем самым барьеры для вхождения новых компаний в отрасль.

Несмотря на то, что Газпром остается крупнейшим работодателем на территории России. В 2023 году среднесписочная численность работников составила 498 тыс. чел., а общий прирост с 2017 по 2023 годы составил 28,5 тыс. чел. (рисунок 4). Особо ценен вклад в снижение уровня безработицы и создание новых рабочих мест в отдаленных регионах, таких как Ямало-Ненецкий автономный округ, где Газпром создает рабочие места не только за счет непосредственной деятельности компании, но и благодаря развитию инфраструктуры на территории пребывания.

К примеру, развивая новое месторождение, Газпром выступает в роли градообразующего предприятия. Компания вкладывает в развитие различных инфраструктурных объектов, будто школы, поликлиники и прочее. Такие инвестиции позволяют с одной стороны создавать благоприятные условия для жизни населения, так и снабжать жителей рабочими местами. Особенно это актуально, учитывая то, что зачастую представители газодобывающей профессии работают вахтовым методом, и создание иных рабочих мест позволяет обеспечить занятость для членов их семей.



**Рис. 4.** Среднесписочная численность персонала ПАО «Газпром» за 2017–2023 гг., тыс. чел.  
Источник: составлено авторами на основе отчетов ПАО «Газпром» 2018–2023 гг.

Финансовые организации с государственным участием также занимают важную роль в экономике России. Так, на долю кредитных организаций с долей государственного капитала приходится 64,7 % от общего числа банковских активов или 126,4 трлн руб.

Государственная корпорация ВЭБ.РФ осуществляет инвестиции в реальный сектор экономики. Компания сопровождает 76 федеральных соглашений о защите и поощрении капиталовложений и осуществляет более 300 инвестиционных проектов. Подобные соглашения защищают интересы инвесторов через создание прогнозируемых условий для реализации крупных инвестиционных проектов, предотвращая потерю активов. За период с 2022 года было заключено соглашений по инвестициям на сумму более 2,7 трлн руб., а общий объем инвестиций составил 3,4 трлн руб.

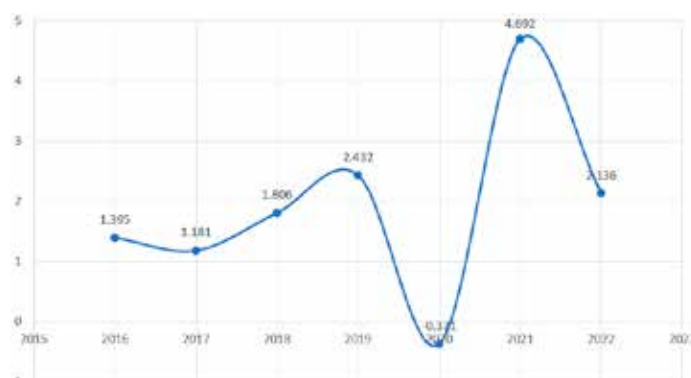
Корпорация обеспечила строительство таких социальных объектов, как аэропорты в Новом Уренгое, Воронеже, Хабаровске, Магадане, Улан-Удэ.

ВЭБ финансировал строительство ТЭС «Ударная» на Таманском полуострове, являющейся поставщиком более 10 % всей электроэнергии в Краснодарском крае.

Таким образом, можно сказать, что компании с государственным участием являются неотъемлемой частью экономики России. Они осуществляют значительный вклад как в внутренний валовой продукт страны, так и в внутренние валовые региональные продукты отдельных субъектов РФ. Компании позволяют обеспечивать общество необходимым социально-общественными благами, которые не могут в полной мере реализованы частными фирмами.

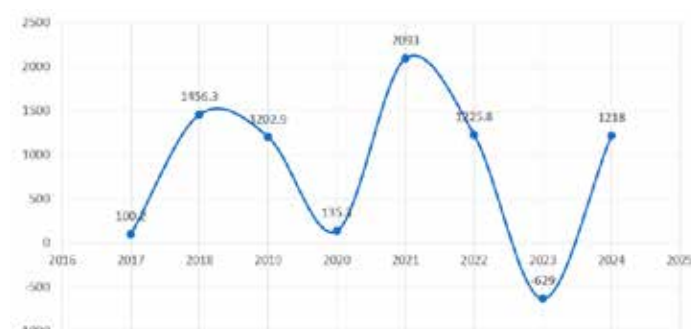
В 2022 году в связи с введением санкций при-

быль компаний с государственным участием резко сократилась и составила 2 136 млрд руб. В 2021 году общая прибыль составила 4 692 млрд руб., таким образом общее изменение составило –52 % (рисунок 5).



**Рис. 5.** Финансовый результат акционерных обществ, чьи акции (свыше 25 %) находятся в федеральной собственности (млрд руб.)  
Источник: составлено авторами на основе Федеральной службы государственной статистики (Росстат)

Государственная Крупнейшими среди них являются Газпром, Роснефть, Аэрофлот, РЖД и прочие. Все они действуют в различных отраслях экономики, формируя экономическую базу для экономического рынка. Преимущественно, в крупнейших компаниях с государственным участием государство владеет контрольным пакетом акций (50 % + 1 акция), что позволяет осуществлять исчерпывающий контроль за их деятельностью.



**Рис. 6.** Прибыль компании ПАО «Газпром» за 2017–2024 гг., млрд руб.  
Источник: составлено авторами на основе отчетов ПАО «Газпром» 2018–2024 гг.

За последние 7 лет Газпром показывал различные показатели прибыли, варьирующиеся от 100 млрд руб. до 2,7 трлн руб. В 2021 году, наоборот, Газпром показал рекордные показатели прибыли в размере 2,7 трлн руб. (рисунок 6).

В последние годы прибыль корпорации снизилась, причиной тому послужили санкции, а также тот факт, что сейчас Газпром активно вкладывается в развитие новых месторождений. Худший



показатель был в 2023 году, когда убыток составил 629 млрд руб., основной причиной этому расширение пакета санкций против компании, что оказало негативный эффект как на деятельность корпорации, так и на всю экономику государства.

Огромный вклад в бюджет Газпром осуществляет путем уплаты различного рода налоговых платежей, в том числе налога на прибыль организаций. Объемы уплачиваемого налога зависят напрямую от объема полученной прибыли, в связи с этим, есть прямая зависимость объема прибыли и уплачиваемого налога. Пиковое значение составило 522,6 млрд руб. в 2021 году, что соответствует бюджету пяти среднестатистических регионов России (рисунок 7).



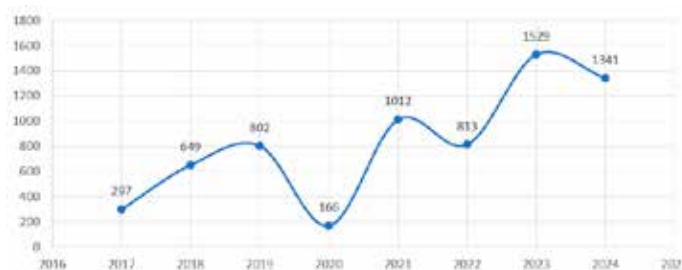
**Рис. 7.** Налог на прибыль организаций, уплаченный ПАО «Газпром» в 2017–2023 г., млрд руб.  
Источник: составлено авторами на основе отчетов ПАО «Газпром» 2018–2024 гг.

В 2022 году с введение масштабных санкций против России со стороны иностранных государств, Газпром попал под санкции как предприятие, принадлежащее государству. Крупные совместные с европейскими государствами проекты были заморожены, а также в сентябре 2022 года была совершена диверсия на «Северный Поток — 2».

Несмотря на огромное санкционное давление со стороны США и Евросоюза, Газпром и его аффилированные компании остаются ключевыми экспортерами природного газа и нефти в РФ. На данный момент активно развиваются торговые отношения со странами Азии и Ближнего Востока, в том числе, в рамках Азиатско-Тихоокеанского экономического сотрудничества. Другой крупнейшей компанией с государственным участием в РФ является Роснефть.

ПАО «Нефтяная компания «Роснефть» — лидер в нефтяной отрасли РФ и является одной из крупнейших публичных компаний, действующих в об-

ласти добычи нефти. За последние 7 лет Роснефть является достаточно прибыльной корпорацией, показатели прибыли которой варьируются от 166 млрд руб. до 1,5 трлн руб. (рисунок 8). В 2020 году показатели финансовой отчетности компании заметно снизились за счет влияния факторов пандемии COVID-19 и составили 166 млрд руб. За последний год прибыль корпорациикратно выросла, что связано с развитием экспортной деятельности организации. Корпорация показала рекордные показатели прибыли за последние годы — 1 529 млрд руб. Помимо того, на высокую прибыль оказало влияние снижение курса рубля. Основные доходы компания получает от внешнеэкономической деятельности в различной валюте. Таким образом, низкий курс рубля дает Роснефти большую выручку в национальной валюте.



**Рис. 8.** Прибыль компании ПАО «Нефтяная компания «Роснефть» за 2017–2024 гг., млрд руб.

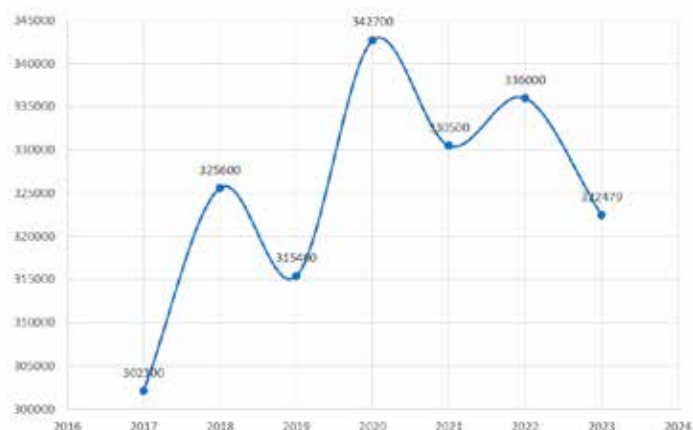
Источник: составлено авторами на основе отчетов на основе годовой отчетности ПАО «НК Роснефть» 2017–2024 гг.

Несмотря на вызовы последних лет, Роснефть остается крупнейшим работодателем в РФ, а среднесписочная численность персонала за период 2017–2023 гг. составила 327 тыс. чел. (рисунок 9). Кризисный ковидный год не стал исключением, и общая численность компании выросла на 9% на фоне масштабных сокращений в экономике России. На основе этих данных можно сделать вывод, что компания поддерживала рынок труда в общий кризисный период.

Впервые, под санкции со стороны США и Евросоюза Роснефть попала еще в 2014 году, однако главный «удар» пришелся на февраль 2022 года. Пакет санкций включал запрет иностранных компаний на торговлю с Роснефтью, а также отказ многих стран от закупок нефти у России. С целью стабилизации деятельности компании было принято решение о переориентации с Европейского рынка на Азиатский рынок и рынок Ближнего Востока. К концу 2022 года доля восточно-азиат-

ского направления в структуре реализации нефти достигла 77 %.

Помимо компаний, действующих в отрасли добычи и переработки полезные ископаемых, стратегическое значение имеют компании с государственным участием в транспортной сфере. Одной из ключевых подобных компаний является РЖД.

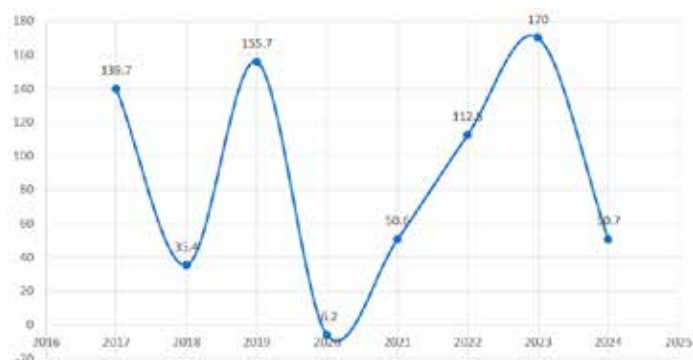


**Рис. 9.** Численность персонала ПАО «НК «Роснефть» за 2017–2023 гг., чел.

Источник: составлено авторами на основе отчетов на основе годовой отчетности ПАО «НК Роснефть» 2017–2024 гг.

ОАО «РЖД» — главная компания в России, действующая на рынке железнодорожных перевозок и обслуживания и относится к типу естественных монополий.

Анализ прибыли компании за последние 7 лет показывает, что в сравнении с КГУ компаниями, действующими в энергетической отрасли, показатели заметно ниже (рисунок 10).



**Рис. 10.** Прибыль компании ОАО «Российские железные дороги» за 2017–2024 гг., млрд руб.

Источник: составлено авторами на основе годовой отчетности МСФО ОАО «РЖД» 2018–2024 гг.

Этот факт обусловлен тем, что РЖД преимущественно действует в сфере услуг на внутреннем

рынке, поэтому, с одной стороны предприятие не так подвержено влиянию международных санкций (большая доля перевозок осуществляется на территории РФ, а также стран СНГ), но при этом компания не получает в таком объеме доходы от международной деятельности. Наиболее кризисный год для компании стал 2020 год, так как пандемия и самоизоляция заставила многих отказаться от путешествия железнодорожным транспортом, вызвав простои в железнодорожных перевозках. Чистый убыток компании составил 6,2 млрд руб. Несмотря на все проблемы, показатели прибыли корпорации можно считать умеренными (учитывая масштабы компании). С 2021 года фиксируется положительная динамика прибыли, в 2021 году показатель составил 50,6 млрд руб., в 2022 году 112,5 млрд руб. (+120 % от показателя предыдущего года) и в 2023 году 170 млрд руб. (+51 % от показателя предыдущего года). Однако, в 2024 году компания показала значительное падение показателя прибыли до 50,7 млрд. руб. (–70 % от показателя предыдущего года)

Развитие холдинга «РЖД» имеет стратегическую значимость для развития экономики России. Железнодорожные перевозки остаются одним из главных способов транспортировки по территории России, учитывая ее масштабы. Из отчета компании за 2024 год следует, что объем пассажиропотока увеличился на 8 %, связано это с ограничениями на перелет воздушных судов в южных регионах России (Краснодарский край, Липецкая, Воронежская, Курская область и т. д.), а также изменениями в местах отдыха населения. Люди стали чаще отдавать предпочтения отдыху на территории России в связи с затруднительностью зарубежного туризма. Особая роль компании отводится и в оборонной промышленности, что весьма значимо в настоящее время.

Холдинг РЖД, как и другие российские компании, попал под международные санкции в начале 2022 года. Основной проблемой для предприятия является вопрос замещения иностранных компонентов в железнодорожном транспорте, а также замещение иностранного железнодорожного транспорта.

К примеру, известный поезд «Сапсан», обеспечивающий скоростное транспортное сообщение между Москвой и Санкт-Петербургом производился немецкой компанией Siemens и после введения санкций судьба транспорта до сих пор

окончательно неизвестна. Холдинг пытается преодолеть вызовы, вызванные санкциями, преимущественно за счет выхода на новые рынки, такие как Китай и прочие Азиатские страны.

### Результаты

Таким образом, компании с государственным участием на Российском рынке занимают ключевые позиции. Они представлены в ведущих отраслях экономики и задают основные направления их развития. Преимущественно, государство полностью контролирует деятельность данных компаний, что вызвано их стратегической значимостью. С одной стороны, государственное владение позволяет компаниям быстрее развиваться и легче получать финансовую поддержку. Обратной стороной такого владения является подверженность международному влиянию, в частности международным санкциям, фактически, ограничивающим их деятельность на мировом рынке. Однако, это вызвало необходимость искать пути решения возникших проблем, что в свою очередь дало толчок для их дальнейшего развития.

### Обсуждения

Полученные в ходе исследования результаты в целом коррелируют с выводами ряда отечественных экономистов, рассматривающих роль государственного сектора в обеспечении устойчивости национальной экономики в условиях внешних шоков. Так, в работах А. Е. Абрамова и соавторов подчеркивается, что государственный капитал в России выполняет не только производственную, но и стабилизирующую макроэкономическую функцию, сглаживая циклические колебания и снижая риски системных кризисов. Аналогичный вывод следует и из проведенного в данной статье анализа динамики валового внутреннего продукта, занятости и налоговых поступлений крупнейших компаний с государственным участием [Российская экономика в 2021... 2022].

В исследованиях Г. Ф. Каячева государственный капитализм рассматривается как инструмент адаптации национальной экономики к условиям глобализации и внешнеэкономических ограничений. Автор указывает, что в условиях санкционного давления возрастает регулирующая роль государства, а компании с государственным участием трансформируются из рыночных агентов в ключевые элементы экономического суве-

ренитета [Каячев 2021]. Результаты настоящего исследования подтверждают данный тезис: несмотря на сокращение прибыли в 2022–2023 гг., такие корпорации, как ПАО «Газпром», ПАО «НК Роснефть» и ОАО «РЖД», сохранили устойчивость операционной деятельности, обеспечили занятость и продолжили реализацию инвестиционных программ.

В работах, посвященных корпоративному управлению в компаниях с государственным участием (И. Ю. Беляева, М. М. Пухова), подчеркивается двойственная природа таких структур: с одной стороны, они обладают доступом к государственным финансовым ресурсам и административной поддержке, с другой — склонны к снижению рыночной эффективности и росту управленческих издержек [Беляева 2014]. Однако в рамках настоящего исследования выявлено, что в условиях санкций именно государственная форма собственности стала ключевым фактором сохранения устойчивости, поскольку обеспечила доступ к бюджетной поддержке, государственным гарантиям и приоритетному финансированию.

В отличие от большинства существующих исследований, где акцент делается преимущественно на институциональных и управленческих аспектах функционирования КГУ, в данной работе основной упор сделан на количественную оценку финансово-экономических последствий санкций через показатели прибыли, доли в ВВП, налоговых поступлений и занятости [Шамсутдинов 2023]. Это позволяет не только теоретически, но и эмпирически подтвердить трансформацию роли государственного сектора в экономике России после 2022 года.

Кроме того, настоящая статья расширяет научное понимание процессов адаптации КГУ за счет анализа их переориентации на азиатские рынки, активизации программ импортозамещения и усиления взаимодействия с субъектами малого и среднего предпринимательства. В существующих исследованиях данные аспекты, как правило, рассматриваются фрагментарно, без привязки к конкретным финансовым результатам.

Таким образом, в отличие от предыдущих работ, в которых санкции рассматриваются преимущественно как фактор экономического ущерба, в данном исследовании они интерпретируются также как катализатор структурных преобразований государственного сектора, приводящий к

формированию новой модели его функционирования, ориентированной на внутренний рынок, технологическую независимость и диверсификацию внешнеэкономических связей.

### **Заключение (Выводы)**

Компании с государственным участием (КГУ) занимают системообразующее место в экономической структуре Российской Федерации. Они не только обеспечивают значительную долю валового внутреннего продукта и налоговых поступлений, но и выполняют важнейшие институциональные функции — формирование производственного потенциала, развитие инфраструктуры, поддержание занятости и технологической стабильности. В условиях современных геополитических трансформаций роль КГУ возрастает, так как именно они выступают гарантами макроэкономической устойчивости и проводниками государственной экономической политики.

Введение масштабных санкций в 2022–2023 годах оказало многоплановое влияние на деятельность компаний с государственным участием. Экономические ограничения привели к снижению экспортных доходов, осложнению финансовых операций в иностранной валюте и ограничению доступа к зарубежным технологиям. В результате усилилась зависимость от внутренних источников финансирования и необходимость структурной адаптации. Вместе с тем санкционное давление стало стимулом для переосмысления стратегических приоритетов развития государственного сектора.

Анализ показывает, что санкции выступили своеобразным «институциональным шоком», выявив уязвимые звенья экономической системы, но одновременно запустив процессы технологического обновления и импортозамещения. КГУ переориентировали внешнеэкономическую

деятельность на азиатские и ближневосточные рынки, расширили участие в региональных интеграционных форматах и активизировали взаимодействие с национальными субъектами малого и среднего бизнеса. Это позволило сформировать предпосылки для устойчивого развития и повышения внутренней самодостаточности.

Несмотря на временное снижение финансовых результатов, компании с государственным участием сохранили способность выполнять ключевые макроэкономические функции. Государственная форма собственности обеспечила их устойчивость к внешним шокам, позволив сохранить управляемость финансовых потоков и стратегических активов. В долгосрочной перспективе это способствует укреплению экономического суверенитета страны и снижению зависимости от внешних рынков капитала.

Таким образом, санкционное воздействие, несмотря на его негативные краткосрочные эффекты, выступило драйвером институциональной и структурной трансформации государственного сектора. Компании с государственным участием подтвердили свою ключевую роль в обеспечении экономической безопасности, реализации приоритетных национальных проектов и формировании новой модели экономического роста, основанной на технологической независимости, диверсификации экспорта и усилении внутреннего производственного потенциала.

В целом можно заключить, что развитие КГУ в пост-санкционный период становится не только экономическим, но и стратегическим фактором устойчивости российской государственности, определяя вектор будущего развития национальной экономики.

### **Список источников**

1. Абрамов 2023 — Абрамов А. Е. Подходы к измерению государственного сектора и оценке его эффективности / А. Е. Абрамов, А. А. Першин, М. И. Чернова. DOI: 10.31107/2075-1990-2023-2-27-46 // Финансовый журнал = Financial Journal. 2023; 15(2):27–46. ISSN: 2075-1990; eISSN: 2658-5332.
2. Беляева 2014 — Беляева И. Ю. Специфика корпоративного управления в компаниях с государственным участием в зарубежных странах / И. Ю. Беляева, М. М. Пухова. EDN: TKHYHR. Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление = Bulletin Tver State University. Series: Economics and Management. 2014; 4-1:30–38. ISSN: 2219-1453.
3. Каячев 2021 — Каячев Г. Ф. Государственный капитализм и государственное регулирование экономики в условиях глобализации. DOI: 10.26730/2587-5574-2021-3-4-14. EDN: QSBJNQ // Экономика и управление инновациями. 2021; 3:4–14. ISSN: 2587-5574.



4. Российская экономика в 2021... 2022 — Российская экономика в 2021 году. Тенденции и перспективы : Обзор / А. Е. Абрамов, Н. А. Авксентьев, С. А. Алиев [и др.]. Выпуск 43. Москва : Институт экономической политики имени Е. Т. Гайдара, 2022. 604 с. ISBN: 978-5-93255-636-8. EDN: LCSUGM.
5. Шамсутдинов 2023 — Шамсутдинов Т. А. Компании с государственным участием как часть государственного сектора в экономике Российской Федерации. EDN: LYUJCR // Новизна. Эксперимент. Традиции (Н.Экс.Т) = Novelty. Experiment. Traditions (N.Ex.T). 2023; 9(2):99–110. eISSN: 2949-3625.

### References

1. Abramov A. E. Podkhody k izmereniyu gosudarstvennogo sektora i otsenke yego effektivnosti [Approaches to Measuring the Public Sector and Assessing Its Effectiveness]. DOI: 10.31107/2075-1990-2023-2-27-46. *Financial Journal*. 2023; 15(2):27–46. ISSN: 2075-1990; eISSN: 2658-5332 (in Russ.).
2. Belyaeva I. Yu. Spetsifika korporativnogo upravleniya v kompaniyakh s gosudarstvennym uchastiyem v zarubezhnykh stranakh [Specifics of Corporate Governance in Companies with State Participation in Foreign Countries]. EDN: TKHYHR. *Bulletin Tver State University. Series: Economics and Management*. 2014; 4-1:30–38. ISSN: 2219-1453 (in Russ.).
3. Kayachev G. F. Gosudarstvennyy kapitalizm i gosudarstvennoye regulirovaniye ekonomiki v usloviyakh globalizatsii [State Capitalism and State Regulation of the Economy in the Context of Globalization]. DOI: 10.26730/2587-5574-2021-3-4-14. EDN: QSBJNQ. *Ekonomika i upravleniye innovatsiyami*. 2021; 3:4-14. ISSN: 2587-5574 (in Russ.).
4. *Rossiyskaya ekonomika v 2021 godu. Tendentsii i perspektivy : Obzor* [Russian Economy in 2021. Trends and Prospects: An Overview]. By A. E. Abramov, N. A. Avksentyev, S. A. Aliyev [et al.]. Issue 43. Moscow : E. T. Gaidar Institute for Economic Policy Publ., 2022. 604 p. ISBN: 978-5-93255-636-8. EDN: LCSUGM (in Russ.).
5. Shamsutdinov T. A. Kompanii s gosudarstvennym uchastiyem kak chast' gosudarstvennogo sektora v ekonomike Rossiyskoy Federatsii [Companies with state participation as part of the public sector in the economy of the Russian Federation]. EDN: LYUJCR. *Novelty. Experiment. Traditions (N.Ex.T)*. 2023; 9(2):99–110. eISSN: 2949-3625 (in Russ.).

### Информация об авторах:

**Павлова Ирина Владимировна** — доктор экономических наук, доцент, AuthorID: 678520, SPIN-код: 3591–3681, профессор кафедры корпоративных финансов и корпоративного управления; **Дегтярев Кирилл Павлович** — студент бакалавриата.

*Место работы авторов:* федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»: пр-кт Ленинградский, 49/2, Москва, 125167, Россия.

### Information about the authors:

**Pavlova Irina V.** — Doctor of Economics, Associate Professor, AuthorID: 678520, SPIN-code: 3591–3681, Professor in the Department of Corporate Finance and Corporate Governance; **Degtyarev Kirill P.** — undergraduate student.

*Affiliation of the authors:* Financial University: 49/2 Leningradsky Prospect, Moscow, 125167, Russia.

*Статья поступила в редакцию 29.10.2025; одобрена после рецензирования 17.11.2025; принята к публикации 28.11.2025. The article was submitted 10/29/2025; approved after reviewing 11/17/2025; accepted for publication 11/28/2025.*