

Институциональные барьеры развития российских корпораций

Стрижак Анна Юрьевна 

Доктор экономических наук, доцент

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

E-mail: strizhak.a86@mail.ru

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

институциональные барьеры, корпорации, принципал-агент, формализация, бюрократия, сопротивления изменениям, акционеры

АННОТАЦИЯ

В современных условиях хозяйствования развитие российских корпораций сдерживается комплексом институциональных барьеров, требующих углубленного анализа. Преодоление данных ограничений, обусловленных несовершенством институтов, является определяющим фактором для обеспечения устойчивой траектории роста и повышения конкурентоспособности отечественного бизнеса. Целью данной статьи является теоретический анализ институциональных барьеров развития российских корпораций. Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач, включающих анализ теоретических и методологических подходов к изучению корпораций и проблем корпоративного развития, анализ влияния различных институциональных факторов на деятельность корпораций, выявление специфических особенностей институциональной среды в России на примере кейсов отдельных корпораций. Методологический базис статьи составили: эволюционный подход, институциональный анализ, контент-анализ, статистический метод. С позиции методологии неоклассики и неинституционализма рассмотрены основные подходы к исследованию корпораций. В статье также представлены теоретические подходы к определению категории «корпорация». Автором обозначены наиболее значимые внешние и внутренние институциональные барьеры развития российских корпораций. К внешним институциональным барьерам относятся: недостаточная защита прав собственности, коррупция, несовершенство финансового рынка, санкционная экономическая политика ряда зарубежных стран. Внутренними институциональными барьерами являются: проблема принципала-агента в корпоративных отношениях, усиление формализации и бюрократического давления, сопротивление изменениям. Сделан вывод о необходимости формирования эффективной институциональной среды, представленной прозрачными и инклюзивными законами, развитой системой внутрикорпоративного управления, нормами, направленными на борьбу с коррупцией и бюрократией, поддержание конкуренции и ограничение монопольной власти, качественной системой образования и профессиональной подготовки, а также социальными нормами и культурными ценностями, детерминирующими технологическую креативность предпринимательства.

JEL codes: L22, D02, G38, P52

DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2026-4-41-54>

Для цитирования: Стрижак, А.Ю. Институциональные барьеры развития российских корпораций / А.Ю. Стрижак. – Текст : электронный // Теоретическая экономика. – 2026. – № 4. – С.41-54. - URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 30.04.2026)

Враг технического прогресса – не отсутствие новых полезных идей,
а социальные силы, по той или иной причине
стремящиеся сохранить статус-кво.
Й. Шумпетер

Введение

Страны с развивающимися рынками (и Россия как крупнейшая из них) за последние несколько десятилетий столкнулись с кардинальными трансформациями институциональной среды. В 90-е г. представители политического истеблишмента склонялись к тому, что «идеальная

политика для любой менее развитой страны – это всеобъемлющая экономическая либерализация, ведущая к рыночной экономике по принципу невмешательства, которая открывает возможности для торговли и поощряет создание эффективных промышленных организаций в развитых странах для усиления конкуренции и увеличения объемов производства» [33]. Однако масштабные институциональные изменения в России, такие как либерализация цен и внешней торговли, реорганизация производства и структурная перестройка промышленности, а также приватизация государственной собственности, повлекшая за собой сосредоточение акций крупных предприятий в руках у олигархических «элит», способствовали разрастанию хаоса и неопределенности в экономике. Резкие изменения и неопределенность стали для реформаторов благоприятной почвой, на которой взращивались результаты краткосрочных оппортунистических трансакций (таких как арбитражная торговля для удовлетворения текущего спроса), в то время как ориентироваться нужно было на реализацию долгосрочных инвестиций в вертикальную интеграцию, накопление знаний и человеческого капитала. Институциональная нестабильность вынудила агентов минимизировать инвестиции, что привело к отсутствию инноваций в компаниях [31]. Многие хозяйствующие субъекты, в особенности крупные промышленные предприятия, пришли в упадок из-за разрушения производственных цепочек и оппортунистических действий новых стейкхолдеров. Новая институциональная среда была крайне неэффективной в отношении регулирования бухгалтерского и налогового учета, реализации прав инвесторов, корпоративного управления. Масштабные изменения такого рода привели к возникновению институциональных ловушек – устойчивых, но неэффективных норм, имеющих самоподдерживающийся характер [14], – и связанных с ними негативными последствиями для российской экономики, о которых мы говорили в предыдущих публикациях [16-18]. Принципиально важной проблемой развития экономики стали сформировавшиеся в трансформационный период и (в некоторой мере) существующие по сей день институциональные барьеры развития российских корпораций, которые создают около 80% ВВП страны.

Целью статьи является теоретический анализ институциональных барьеров развития российских корпораций.

Методы

Данное исследование носит теоретико-аналитический характер и базируется на синтезе теоретических и методологических положений неоклассики и неoinституционализма. Теоретическую основу статьи составили научные труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные проблемам развития корпораций, организационных изменений, агентской проблеме (или проблеме принципала-агента), влиянию формальных и неформальных институтов на корпоративное развитие. Помимо научной литературы, автором использованы материалы СМИ, содержащие информацию о ведущих российских корпорациях, а также данные открытых официальных источников. Методологическую основу статьи составили: эволюционный подход, институциональный анализ, контент-анализ, статистический метод.

Результаты и обсуждение

Исследование корпораций является одной из ключевых задач современной экономической науки, требующей применения разнообразных теоретико-методологических подходов. Два доминирующих направления в изучении корпоративного сектора – неоклассический и неoinституциональный – предлагают различные, зачастую комплементарные, объяснения природы, поведения и эффективности корпораций.

Неоклассическая теория служит основой для понимания экономических аспектов деятельности корпораций, в то время как неoinституциональная теория позволяет учитывать влияние формальных и неформальных институтов на поведение корпораций. Современные исследования все чаще комбинируют оба подхода, стремясь к более полному и комплексному

пониманию корпоративного сектора.

В рамках неоклассического подхода изучаются вопросы оптимального выбора структуры капитала, дивидендной политики, инвестиционных решений на основе моделей дисконтированных денежных потоков (DCF) и расчета средневзвешенной стоимости капитала (WACC). Теория агентских отношений в рамках неоклассики фокусируется на проблемах несоответствия интересов между акционерами и менеджерами, а также на разработке механизмов стимулирования менеджеров с целью гармонизации их интересов с интересами акционеров. Неоклассическая парадигма предполагает анализ корпорации сквозь призму принципа рациональности: предполагается, что менеджеры и акционеры корпорации принимают решения, максимизирующие их полезность или прибыль. Как утверждает американский экономист А. Хиршман в своем известном труде «Выход, голос и верность», корпорации как субъекты рынка придерживаются индивидуалистического и «рационального» микроэкономического подхода, что коренным образом меняет структуру экономических отношений внутри корпорации и за ее пределами [27].

Неоинституциональный подход, в отличие от неоклассического, является наиболее комплексным, поскольку рассматривает корпорацию как сложную организацию, существующую и развивающуюся в условиях асимметричной информации, высоких транзакционных издержек, а также множества институциональных ограничений и барьеров, которым и посвящена данная статья. В рамках неоинституциональной парадигмы особая роль отводится формальным правилам (законам, кодексам, контрактам, нормативным актам) и неформальным институтам (традициям, обычаям, имплицитным контрактам, культурным факторам) в формировании поведения корпораций. Предполагается, что люди не обладают неограниченными когнитивными способностями и не всегда способны принимать оптимальные решения, а распределение прав собственности на владение, пользование, распоряжение и отчуждение ресурсов оказывают колоссальное влияние на стимулы экономических агентов. «Развитие корпораций, безусловно, зависит от конъюнктуры рынка, его структуры, эластичности спроса, каналов распределения (контрактации), но в первую очередь – от свойств институциональной среды, влияющей на формирование уникальных условий хозяйствования и экономического поведения как потребителей, так и производителей» [9, с. 423], что, по сути, и задает вектор корпоративного развития в любом государстве.

Анализ теоретических подходов к определению категории «корпорация» приведен в таблице 1.

Таблица 1 – Теоретические подходы к определению категории «корпорация»

Источник / автор	Определение
Гражданский кодекс Российской Федерации	Юридические лица, учредители (участники) которых обладают правом участия (членства) в них и формируют их высший орган, являются корпоративными юридическими лицами (корпорациями). К ним относятся хозяйственные товарищества и общества, крестьянские (фермерские) хозяйства, хозяйственные партнерства, производственные и потребительские кооперативы, общественные организации, общественные движения, ассоциации (союзы), нотариальные палаты, товарищества собственников недвижимости, казачьи общества, внесенные в государственный реестр казачьих обществ в Российской Федерации, а также общины коренных малочисленных народов Российской Федерации ¹ .
Гэлбрейт Дж. К.	Объединение отдельных лиц в самостоятельную правовую единицу, обладающую правами юридического лица, позволяющими ей заниматься хозяйственной деятельностью и владеть имуществом [7] ² .

¹ Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.11.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)

² Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. – Изд. 6-е, доп. – М.: Институт новой экономики, 2004. –

Источник / автор	Определение
Большой экономический словарь	Форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму.
Белл Д.	Производительность является средством, стабильное наращивание производства благ выступает целью; ее реализация предполагает специфическую институциональную систему, объединяющую одно и другое. Ею и стала корпорация [2].
Бекетов Н.В.	Корпорация – это пучок контрактов, заключенных между участниками процесса воспроизводства ценностей, а также элемент в системе общественных институтов, обеспечивающих воспроизводство рабочей силы [1].
Тиболт И.В.	Под корпорацией понимается юридическое лицо или объединение юридических лиц, имеющие различный организационно-правовой статус и многообразную степень оперативно-хозяйственной независимости, осуществляющие скоординированные и согласованные организационно-экономические отношения в целях производства продукции или осуществление иной хозяйственной деятельности [19].
Кирилов Д. А.	Корпорация – это группа людей или организация людей, уполномоченная законом действовать как одно лицо и имеющая права и обязанности, отличные от прав и обязанностей людей, формирующих корпорацию [8].
Фидарова К.К., Павлова Г. Ш., Тошпулотов А.А.	Современное понимание категории «корпорация» предусматривает под собой объединение нескольких компаний, создаваемое для совместного решения определенных сложных бизнес-задач [20].
Сахарова Ю.В., Грибченко И.С.	Любое объединение граждан или юридических лиц, в основанный на совместном участии в деятельности или в имуществе [15].
Кравченко В.С., Давудов Д.А.	Корпорация определяется как юридическое лицо, основанное на условиях членства, однако в качестве субъекта корпоративного права исключены сами корпорации и ее участники [9].
Гукепшева М. А.	Группа лиц, которая на профессиональном уровне занимается формированием и принятием конкретных управленческих решений [6].

Источник: составлено на основе синтеза литературы

Исходя из анализа вышеизложенных подходов и дефиниций, можно сделать вывод, что корпорация представляет собой сложную, иерархически организованную систему контрактных отношений, формирующихся в условиях заданной внешними и внутренними факторами институциональной среды, и функционирующую с целью достижения устойчивого конкурентного преимущества и максимизации долгосрочной прибыли.

Объективная картина теоретического анализа требует выделения как минимум трех качественно различных периодов постсоветской российской экономики, в рамках которых природа, острота и комбинации барьеров существенно менялись.

Этап 1 – попытка формирования институтов капитализма (1990-е – начало 2000-х). Для данного периода характерны: институциональный вакуум, противоречивость законов, криминализация и силовой захват собственности, гиперинфляция вкупе с неспособностью государства защитить контракты.

Этап 2 – укрепление вертикали государственной власти и бюрократизма (2000-е – 2014 гг.). Данному периоду присущи следующие институциональные барьеры: избыточное государственное регулирование, выборочное применение закона, сращивание бизнеса и бюрократии, огромные транзакционные издержки на администрирование (налоговые проверки, лицензирование, подключение к инфраструктуре).

Этап 3 – санкционное давление и адаптация к новой реальности (2014 г. – настоящее время). Доминирующие барьеры: санкции стран Запада (ограничения на доступ к рынкам капитала, технологиям, финансовой инфраструктуре), институциональные ловушки в сфере параллельного импорта, политико-рисковые факторы (проблема юрисдикции перехода прав собственности, конфликты с иностранными партнерами).

Современный российский корпоративный сектор, несмотря на значительный прогресс, достигнутый за последние десятилетия, по-прежнему сталкивается с рядом серьезных институциональных барьеров, препятствующих его полноценному развитию. Эти барьеры, укорененные в историческом контексте и специфике российской институциональной среды, требуют детального анализа и разработки эффективных стратегий преодоления.

В данном контексте представляется целесообразным проанализировать внешние и внутренние институциональные барьеры развития российских корпораций.

Внешние институциональные барьеры

Одним из наиболее значимых институциональных барьеров развития российских корпораций является недостаточная защита прав собственности. Теория прав собственности постулирует о том, что четкая персонификация и эффективная защита прав собственности является основой для стимулирования инвестиций и экономического роста. Нестабильность нормативно-правовой базы, коррупция, избирательное применение законодательства и слабая судебная система создают риски экспроприации активов, затрудняют привлечение инвестиций и препятствуют развитию долгосрочного стратегического планирования. Как следствие, корпорации вынуждены тратить значительные ресурсы на защиту своих активов, вместо того чтобы направлять их на развитие и инновации. В качестве примера можно привести многочисленные случаи рейдерских захватов, характерные для периода начала 90-х г. XX в. – начала 2010-х г., когда с использованием коррупционных схем, пробелов в законодательстве и административного ресурса осуществлялся захват чужой собственности. Несмотря на то, что количество таких случаев уменьшилось, негативный исторический бэкграунд создает неуверенность стейкхолдеров в защищенности своих активов и снижает инвестиционную активность.

Коррупция как один из самых сложных и деструктивных неформальных институтов, существующих в социоэкономическом пространстве любого государства, приводит к искажению конкуренции, увеличению транзакционных издержек корпораций, снижению инвестиций и росту теневой экономики. Коррупционные схемы затрудняют доступ к государственным контрактам, приводят к необоснованному вмешательству в деятельность компаний и создают атмосферу неопределенности и риска. Коррупция подрывает доверие к государственным институтам и замедляет экономическое развитие.

В практике российских корпораций громкие уголовные процессы, связанные с коррупционными преступлениями – довольно распространенное явление. Например, уголовное дело против совладельцев холдинга «Сумма» братьев Магомедовых, обвиненных в создании организованного преступного сообщества, хищениях в особо крупных размерах (до 11 млрд руб.) при строительстве государственных объектов, включая Чуйский тракт, и незаконном предпринимательстве, приведшее к их аресту в 2018 году, длительному суду и приговору к длительным срокам заключения в 2022 году, а также конфискации активов на сотни миллиардов рублей³.

³ Суд приговорил братьев Магомедовых к 19 и 18 годам лишения свободы. Ссылка: <https://www.rbc.ru/society/01/12/2022/637f0e229a79473add85ed55> (дата обращения: 05.01.2026).

Кроме того, в деловых СМИ часто фигурируют фамилии высших чиновников (дело Улюкаева, «Дело Mabetex» дело «Военторг») и т.д. «За девять месяцев 2025 года по коррупционным статьям в России возбудили 24 тысячи уголовных дел, что на 16 процентов превышает показатели 2024 года. В суд по коррупционным статьям направили 408 уголовных дел в отношении 900 обвиняемых – рост также более чем в два раза»⁴.

Несовершенство финансового рынка также является одним из серьезнейших институциональных барьеров функционирования российских корпораций. Недостаточное развитие фондового рынка и рынка венчурного капитала, высокие процентные ставки по кредитам, ограниченное количество инвестиционных фондов затрудняют привлечение капитала для финансирования развития и инноваций. Особенно остро эта проблема стоит перед коммерческими корпорациями, которые не имеют доступа к государственным финансовым ресурсам.

По данным Банка России, ключевая ставка состоянием на 05.01.2026 г. составляет 16%⁵, что делает кредиты для бизнеса дорогими, сдерживая деловую активность компаний. Высокие процентные ставки в сочетании со сложными процедурами оформления и высокими требованиями к залогом ограничивают возможности корпораций по расширению производства, внедрению новых технологий и выходу на новые рынки сбыта.

Влияние санкционной экономической политики ряда зарубежных стран на экспортно-импортную деятельность российских корпораций является многогранным и оказывает существенное воздействие на их развитие. Санкции, направленные против отдельных секторов экономики, таких как энергетика и оборонная промышленность, напрямую ограничивают деятельность соответствующих корпораций, приводя к снижению объемов производства и экспорта. Российские корпорации, попавшие под санкции, испытывают определенные трудности с привлечением финансирования на международных рынках, что ограничивает их возможности по реализации экспортно-импортных операций и крупных инвестиционных проектов. «Наиболее ощутимый удар пришелся на финансовую сферу в виде запрета на долгосрочное кредитование, а также на технологическую область, где были введены ограничения на поставки определенного оборудования для нефтегазовой промышленности» [12, с. 289]. Нарушение логистических цепочек и ограничение импорта оборудования и комплектующих увеличивают издержки производства и создают дефицит необходимых ресурсов. Российские корпорации вынуждены адаптироваться к новым условиям, развивая собственные технологии и укрепляя сотрудничество с партнерами из стран, не присоединившихся к санкциям.

Внутренние институциональные барьеры

Проблема принципала-агента в корпоративных отношениях

В российских корпорациях существует проблема противоречий интересов работников, собственников и менеджеров корпорации [5]. Данная проблема называется агентской (или проблемой принципала-агента) и возникает, когда одна сторона («принципал») нанимает или делегирует ответственность для совершения определенных действий от своего имени другой стороне («агенту»). Сутью проблемы является конфликт интересов между агентами (менеджерами) и принципалами (собственниками, акционерами). Собственники стремятся к увеличению стоимости компании и получению долгосрочных выгод от увеличения ее капитализации как инвестиционного объекта, а менеджеры – к получению максимального личного дохода в краткосрочном периоде.

М. Дженсен и У. Меклинг в статье «Теория фирмы: управленческое поведение, агентские издержки и структура собственности» описали три типа агентских издержек: издержки контроля, издержки обеспечения обязательств и остаточные потери. Издержки контроля возникают, когда

⁴ «Это угроза национальной безопасности» В России набирает обороты война с коррупцией. Ее жертвами пали генералы, судьи и чиновники. Ссылка: <https://lenta.ru/articles/2025/12/11/corruption/> (дата обращения: 05.01.2026).

⁵ Ключевая ставка Банка России Ссылка: https://www.cbr.ru/hd_base/keyrate/ (дата обращения: 05.01.2026).

принципал следит за поведением агента и ограничивает его неправомерные действия. Издержки обеспечения обязательств возникают, когда агенты принимают решения, способные повлиять на интересы принципала. Остаточные потери возникают из-за несовпадения интересов принципала и агента и измеряются в денежном эквиваленте потерь для принципала [29]. Институциональные экономисты позиционируют такие издержки как трансакционные. Для их минимизации необходимо создание специальных регуляторно-контроллинговых институтов и инструментов. Поэтому большинство неинституционалистов акцентируют внимание на необходимости как внутрифирменного контроля над корпорациями, так и государственного [21].

Проблема принципала-агента в российских корпорациях обусловлена, с одной стороны, высокой концентрацией власти у топ-менеджеров и крупных акционеров, с другой стороны, слабым контролем со стороны миноритарных акционеров. Это создает риски злоупотреблений, конфликтов интересов и снижения доверия инвесторов.

Примеров проблем принципала-агента в истории российских корпорациях достаточно большое количество. Ярчайшим кейсом можно назвать конфликтную ситуацию, возникшую в крупнейшей нефтяной корпорации «ТНК-ВР Холдинг» (соучредители – российская «Тюменская нефтяная компания» и британская «British Petroleum»). По данным Агентства Федеральных Расследований, в начале 2008 г. российские акционеры ТНК-ВР обнаружили, что из-за кадровой политики назначенного британского топ-менеджера, корпорация British Petroleum пыталась полностью контролировать деятельность российского подразделения. Данный конфликт сопровождался рядом судебных исков, однако после его завершения новые главы корпорации выдвигали акционерам жесткие ультиматумы, требовали заоблачные оклады и компенсационные пакеты, что также негативным образом отражалось на эффективности деятельности корпорации⁶.

В 2013 г. два кипрских акционера (Minifera Trading LTD и Consiliur Limited) российского ЗАО «Аспект-Финанс» избрали нового руководителя. Спустя несколько месяцев после назначения, топ-менеджер занялся распродажей активов компании: подписал договоры о продаже 90% акций банка «Аспект» себе и ряду других покупателей. В результате таких действий пострадал конечный бенефициар: корпорация лишилась акций, а деньги от их продажи ушли на оплату сомнительного права требования⁷.

В 2016 г. произошла конфликтная ситуация между акционерами крупнейшего российского онлайн-ритейлера «Юлмарт». Фактически компания работала без генерального директора. Интересы одного из акционеров (в данном случае принципала) стала представлять инвесткомпания А1 (агент), специализирующаяся на разрешении акционерных конфликтов. Данная компания ввела в совет директоров двух своих представителей, которые стали блокировать принятие важных решений в компании. Корпоративный конфликт осложнился уголовным делом о мошенничестве одного из акционеров (принципала), массовыми сокращениями, сменой юридического лица, потерей лидерства на рынке, исками от поставщиков и кредиторов и банкротством. В 2020 г. компания «Юлмарт» прекратила свое существование⁸.

Таким образом, наличие проблемы принципала-агента в корпорациях в институциональном дискурсе указывает на то, как формальные и неформальные институты – правила, нормы, структуры владения, рынки капитала, права собственности, механизмы инфорсменты, корпоративное управление и культура – влияют на мотивацию и поведение акционеров и менеджеров, повышают и снижают трансакционные издержки, определяют способы мониторинга и вознаграждения, влияют на долгосрочную устойчивость в разных правовых и социокультурных измерениях, в т. ч. российских.

6 «Роснефть» разогнала менеджмент ТНК-ВР Ссылка: <https://flb.ru/infoprint/52661.html> (дата обращения: 23.12.2025).

7 Название: Топ-5 корпоративных конфликтов в РФ Ссылка: <https://pravo.ru/story/200802/> (дата обращения: 25.12.2025).

8 Название: Как развивались главные корпоративные конфликты в ритейле Ссылка: <https://retailer.ru/kak-razvivalis-glavnye-korporativnye-konflikty-v-ritejle/> (дата обращения: 25.12.2025).

Усиление формализации и бюрократического давления

Исследователи предполагают, что институциональные проблемы возникают, когда процесс принятия политических решений сильно политизирован и бюрократизирован [34]. К факторам, влияющим на корпоративное развитие, относятся: индивидуальная и организационная этика, корпоративная культура, давление и стимулы со стороны третьих лиц, законодательство и нормативное регулирование, а также наднациональные разработки, такие как международные кодексы и инициативы [24]. Многие из таких факторов носят формализованный характер. Усиление формализации и бюрократического давления ведет к усложнению управленческих процедур, снижению оперативности и гибкости корпорации, следствием чего становится замедление процессов принятия решений, снижение инновационной активности, рост издержек (в первую очередь, трансакционных).

Формализация представлена правилами, регламентациями, процедурами и различными эксплицитными документами, которые корпорации создают для регулирования поведения сотрудников. Чем больше инструментов для оптимизации деятельности и чем больше письменных требований, предписаний и внутренних процедур использует организация, тем выше уровень формализации. Высокий уровень формализации характерен для бюрократизированной корпорации.

Противоположностью формализации является акцент на неформальных правилах, обычаях, укоренившихся практиках, культуре организации и нефиксированных, устных соглашениях, которые не закреплены документами или формальными процедурами. Неформальные внутрикорпоративные связи, основанные на взаимном доверии принципалов и агентов (собственника по отношению к менеджменту и менеджмента по отношению к наемным работникам), лояльности к корпорации и технологической креативности, способствуют более эффективной координации действий, снижению трансакционных издержек и рисков информационной асимметрии, повышению инновационной активности, и, как следствие, долгосрочному экономическому развитию корпорации.

Согласно веберовской концепции бюрократии, реальная власть заключается в нормативных актах. Бюрократия идеального типа предполагает четкое разграничение между политикой и управлением, при этом управление состоит из людей, которые нанимаются и продвигаются по службе на основе их профессиональной компетентности в части выполнения специализированных функций. Власть вышестоящих лиц четко определяется нормативными актами. Формализация внутри организации создает рамки и границы, которые определяют способность системы поддерживать свой внутренний порядок. Однако слишком высокая степень формализации может препятствовать развитию инициативы и критического мышления сотрудников, что часто подвергается критике со стороны сотрудников. Можно утверждать, что чем крупнее предприятия, тем они более формализованы. Крупные предприятия, как правило, отличаются высокой степенью формализации, поскольку у них есть десятки письменных правил, определяющих модели поведения и действия сотрудников.

Исследования нидерландского социолога Г. Хофстеде свидетельствуют о том, что в процессе развития организация постепенно превращается в чрезмерно жесткий аппарат, который заботится только о соблюдении требований и не способен гибко реагировать на меняющиеся условия [28]. Отдельные исследования подтверждают отрицательную корреляцию между формализацией бизнеса и эффективностью деятельности [32].

После ряда громких коррупционных скандалов в ПАО «НК «Роснефть» компания усилила контроль за закупочными процедурами, внедрив многоступенчатые системы согласования и проверки контрагентов. Это, с одной стороны, снизило риски нецелевого использования средств, но, с другой, значительно замедлило скорость принятия решений и реализации проектов.

Внедрение системы «Six Sigma» (Шесть сигм) в Сбербанке позволило стандартизировать многие операционные процессы и сократить количество ошибок в обслуживании клиентов. Однако, по данным опросов сотрудников, это также привело к увеличению бумажной работы и формализации

отчетности, что отвлекает сотрудников от основной деятельности.

При попытке модернизации производства и внедрения иностранных технологий, «АвтоВАЗ» столкнулся с проблемой чрезмерной бюрократии и сопротивлением изменениям со стороны персонала. Многочисленные уровни согласования и жесткие правила затрудняли внедрение новых систем и технологий, что затормозило процесс модернизации. Президент АвтоВАЗа Н. Мор заявил, что главной проблемой АвтоВАЗа, сдерживающей его развитие, является излишняя забюрократизированность: «Что еще немного расстраивает, так это сложность процессов и бюрократия, чего на АвтоВАЗе по-прежнему достаточно много. Я был рад прочесть приказ господина Полякова от 1974 года (гендиректора ВАЗа с 1966-го по 1975-й. — Прим. авт.), который призывает упрощать и ускорять процессы на заводе. Мы даже решили напечатать его на плакате и повесить на стене в зале заседаний для того чтобы каждый мог осознать, что бюрократия создает много проблем»⁹.

Данные кейсы иллюстрируют, как формализация, не адаптированная к корпоративной культуре, может препятствовать процессам принятия решений и блокировать трансакции.

Сопротивление изменениям

Изменения в корпорации вносятся для ускорения организационного прогресса и повышения производительности труда сотрудников, а также адаптации организации к динамично меняющимся условиям окружающей среды.

Изменение можно рассматривать как процесс, который трансформирует систему (в данном случае корпорацию) из одного состояния в другое. Сопротивление изменениям можно интерпретировать как поведение индивида или социальной группы, которое может помешать достижению поставленных целей [23]. Негативная реакция сотрудников на изменения будет иметь огромные последствия для организации, поскольку будет препятствовать успешному осуществлению запланированных целей и задач [26]. Формы сопротивления, осуществляемого сотрудниками, включают: бойкот, снижение интереса, блокирование, антагонизм, забастовки, негативное отношение и т.д. К негативным последствиям сопротивления изменениям в организации относятся: снижение мотивации, адаптивности и удовлетворенности работой сотрудников, уменьшение воспринимаемой эффективности деятельности организации, спад творческой активности, увеличение текучести кадров [25].

Крупные корпорации часто проявляют недостаточную гибкость и сопротивляются новым решениям из-за устоявшихся структур и процессов. Барьеры в деловых коммуникациях все больше усложняют деятельность организации, поскольку различия в подходах к работе и недостаточное определение ролей часто приводят к недопониманию и неэффективности. Более того, крупные компании не всегда считают целесообразным запускать новые инициативы, если кажется, что они не окажут существенного влияния на их бизнес, даже несмотря на то, что обмен знаниями между организацией и третьими сторонами позволяет им получать информацию из различных источников, что может повысить заинтересованность корпораций в политике, ориентированной на инновации [22].

Барьеры, связанные с сопротивлениями изменениям, включают в себя: неспособность компании четко смотреть вперед и прогнозировать будущее; отрицание или отказ принять любую информацию, которая не является ожидаемой или желаемой; сохранение тенденции придерживаться текущих идей и взглядов, несмотря на общее изменение ситуации; наличие допущений, которые не обсуждаются из-за их имплицитного характера и, следовательно, искажают реальность; ограничение информационных обменов между членами коллектива, что создает асимметричность информации [30].

Как справедливо отметила российский ученый Брижак О.В., «формирование и использование

⁹ Президент АвтоВАЗа раскрыл главную проблему компании Ссылка: <https://news.drom.ru/85183.html> (дата обращения: 04.01.2026)

креативного потенциала российских корпораций и российской экономики в целом является одним из важнейших конкурентных преимуществ развития в условиях перехода к новому технологическому укладу. Практика опережающего инвестирования развития креативного потенциала в отечественной экономике формирует невостребованность данного потенциала и соответствующие ловушки развития, что приводит к оттоку интеллектуального капитала из страны» [3, с. 88]. Наблюдаются процессы конформирования корпоративного капитала в условиях финансовых, технологических и институциональных преобразований [4].

Еще одной проблемой выступает закрытость субъектов бизнеса в связи с медленным внедрением отчетности по устойчивому развитию, которая дает информацию для стейкхолдеров о результативности экономической, социальной и экологической деятельности компаний [11].

В качестве примеров кейсов, характерных для российских реалий хозяйствования, можно привести следующие.

Цифровая трансформация в банковском секторе, направленная на тотальную диджитализацию услуг, переход на новые сервисы и облачные решения, внедрение унифицированных процессов фронт/бэк-офиса, может столкнуться с различными формами сопротивления в корпорации:

- организационные сопротивления (инертность, непонимание сотрудников и клиентов, страх потери рабочих мест, сложности иерархического и бюрократического устройства корпорации, опасения локальных филиалов в отношении потери автономии, изменения KPI и условий оплаты);
- культурные сопротивления (привычка к устоям, недоверие к новым технологиям);
- технические барьеры (устаревшие системы, интеграция legacy-систем, слабая архитектура данных);
- финансовые барьеры (неопределенность окупаемости, крупные инвестиции в проект).

Цифровизация добычи ресурсов и управления активами в нефтедобывающей отрасли, направленная на внедрение цифровых двойников, мониторинг добычи, оптимизацию ремонтных и технических процессов, может столкнуться со следующими формами сопротивлений:

- организационные сопротивления (инерция процессов, политизация решений, сопротивление изменениям на уровне оперативного персонала);
- культурные сопротивления (страх потери контроля, недоверие к новым системам мониторинга и автономным процессам);
- кадровые проблемы (нехватка специалистов по данным, аналитике, кибербезопасности, инженеров по эксплуатации цифровых систем);
- технические барьеры (устаревшее оборудование, низкое качество данных, разрозненные ИТ/ОТ/ЕТ систем, слабая достоверность данных с зон добычи, задержки в бизнес-аналитике, ограниченная пропускная способность связи в удаленных районах).

Внедрение единой цепи поставок и цифровых инструментов в ритейле, целью которого является унификация закупок, логистики и учета по сети магазинов, может быть связано со следующими формами сопротивлений:

- организационные сопротивления (фрагментация отделов, политизация решений, медленная адаптация к новым процессам);
- культурные сопротивления (страх потери автономии, недоверие к новым системам планирования и учету запасов);
- кадровые проблемы (дефицит специалистов по данным, аналитике спроса, логистике и автоматизации, снижение скорости выполнения операций, сложность освоения новых инструментов сотрудниками);
- финансовые ограничения (длительные сроки внедрения, высокие капитальные затраты, риски, связанные с окупаемостью);
- внешний контроль (зависимость от поставщиков, транзакционные издержки, связанные с внедрением, различия в процессе поставок).

Таким образом, неэффективные механизмы корпоративного управления и сопротивление изменениям, направленным на инновационное развитие, представляют собой серьезные институциональные барьеры экономического процветания крупных российских компаний. Концентрация собственности в руках небольшого числа акционеров, недостаточная прозрачность деятельности, слабое влияние миноритарных акционеров и отсутствие эффективной системы контроля деятельности менеджмента приводят к злоупотреблениям и неэффективному распределению ресурсов. В результате российские корпорации часто сталкиваются с проблемами высоких транзакционных издержек и не могут в полной мере реализовать свой потенциал.

Заключение

Эффективная институциональная среда оказывает определяющее влияние на развитие корпораций, формируя правила игры, в рамках которых они функционируют и конкурируют. Прозрачные и инклюзивные законы, защищающие права собственности и обеспечивающие исполнение контрактов, создают благоприятный инвестиционный климат, снижая транзакционные издержки для бизнеса и стимулируя долгосрочное экономическое развитие корпораций. Развитая система внутрикорпоративного управления, включающая независимые советы директоров, эффективный аудит и защиту прав миноритарных акционеров, способствует повышению доверия инвесторов и расширению доступа к капиталу. Борьба с коррупцией и бюрократией, а также упрощение административных процедур снижают издержки ведения бизнеса и высвобождают ресурсы для инноваций. Институты, поддерживающие конкуренцию и ограничивающие монопольную власть, подталкивают корпорации к постоянному поиску новых и более эффективных способов производства, повышению качества продукции и оптимизации издержек. Эффективная система образования и профессиональной подготовки обеспечивает корпорации высококвалифицированными кадрами с необходимыми знаниями и навыками в конкретных областях, таких как инженерия, программирование, маркетинг и финансы. Наконец, социальные нормы и культурные ценности, детерминирующие развитие технологической креативности предпринимательства, создают контекст, в котором корпорации способствуют техническому прогрессу. «Технический прогресс, – по словам Нобелевского лауреата по экономике 2025 г. Дж. Мокира, – являлся одной из самых могущественных сил в истории, обеспечив общество тем, что экономисты называют «бесплатным завтраком», то есть ростом выработки, несоизмеримым с издержками и усилиями, потребовавшимися для его осуществления» [13, с. 18].

Проведенное исследование позволило выявить ряд внешних и внутренних институциональных барьеров, оказывающих существенное негативное влияние на траекторию развития российских корпораций. Преодоление обозначенных институциональных барьеров является необходимым условием для обеспечения устойчивого роста ВВП страны, повышения конкурентоспособности российских корпораций на глобальном рынке и успешной интеграции России в мировую экономику.

Дальнейшие исследования будут направлены на разработку конкретных механизмов нивелирования институциональных барьеров развития корпораций с учетом специфики российской экономики.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бекетов Н.В. (2008). Институциональный подход к теории современной корпорации // Экономический анализ: теория и практика № 21. С. 13–16.
2. Белл Д. (2005). Субординация корпорации: противоречие между экономизацией и социологизацией // Социология власти. №2. С. 143–178.
3. Брижак О. В. (2021). Институциональные ловушки развития креативного потенциала корпорации // Экономическая наука современной России. № 3(94). С. 87–96. [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2021-3\(94\)-87-96](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2021-3(94)-87-96). EDN WAZVKJ.
4. Брижак О. В. (2018). Конформирование корпоративного капитала в условиях системных социально-экономических преобразований. Краснодар: Кубанский государственный технологический университет, 254 с. EDN YYYPAT.
5. Брижак О. В. (2016). Современные проблемы российских корпораций: необходимость системного подхода // Экономическая наука современной России. № 1(72). С. 19–28. EDN TQGZCM
6. Гукешева М. А. (2024). Особенности развития корпорации в современных условиях отечественной экономики // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). №4(31). С. 107–114. <https://doi.org/10.54220/v.rsue.1991-0533.2024.88.4.010>
7. Гэлбрейт Дж. К. (2004). Новое индустриальное общество. М.: ООО «Издательство АСТ»; ООО «Транзиткнига»; СПб.: Terra Fantastica, 602 с.
8. Кирилов Д. А. (2021). Совет директоров как внутренняя корпорация в хозяйственных обществах // Вопросы науки и образования. № 16(141). С. 33–43.
9. Кравченко В.С., Давудов Д.А. (2024). Трансграничное банкротство корпораций: правовое регулирование // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. № 6-1 (93). С.60–64. <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2024-6-1-60-64>
10. Кравченко М.И., Чернобаева С.В. (2024). Институциональный механизм государственного регулирования развития корпораций // Экономические науки. №7 (236). С. 442–432. <https://doi.org/10.14451/1.236.422>
11. Ляндау Ю.В., Захарова Т.И., Мрочковский Н.С., Садыкова, К.В., Ахмад, И.Х. (2021). Капитализация транснациональных корпорации: тенденции и особенности // Инновации и инвестиции. № 3. С. 68–71.
12. Маглинова Т.Г., Манакова М.В., Дрогин Е.В. (2025). Российские транснациональные корпорации: вызовы и перспективы в условиях современной геополитической ситуации // Естественно-гуманитарные исследования. №1 (57). С. 289–291.
13. Мокир Дж. (2014). Рычаг богатства. Технологическая креативность и экономический прогресс / Пер. с англ. Н. Эдельмана; под науч. ред. Т. Дробышевской, А. Смирнова. М.: Изд-во Института Гайдара, 2014. 504 с.
14. Полтерович В. М. (1999). Институциональные ловушки и экономические реформы // Экономика и математические методы. № 2. С. 1–37.
15. Сахарова Ю.В., Грибченко И.С. (2022). Понятие и признаки корпораций в российском законодательстве // Экономика. Социология. Право. №2 (26). С. 79–86.
16. Стрижак А. Ю. (2017). Институциональные ловушки как препятствие на пути модернизации стран с развивающимися рынками // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. № 4. С. 186–193. EDN XOODFR.
17. Стрижак А. Ю. (2017). Факторы формирования институциональных ловушек в странах с развивающимися рынками // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление. № 3(35). С. 16–25. DOI 10.15350/2306-2800.2017.3.16. EDN ZQJFKJ.
18. Стрижак А. Ю. (2015). Классификационная модель институциональных ловушек в современных условиях хозяйствования // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление. 2015. №3(27). С. 47–59. EDN ULXUTB.

19. Тиболт И. В. (2014). К вопросу о корпорации // *Инженерный вестник Дона*. Т. 28. № 1. С. 54.
20. Фидарова К. К., Павлова Г. Ш., Тошпулотов А.А. (2022). Экономическая природа и сущность государственных корпораций как института рыночных отношений // *Теоретическая экономика*. №5 (89). С. 54–60.
21. Хромов Е. А. (2020). Экономико-институциональные особенности государственных корпораций: к постановке вопроса // *Азимут научных исследований: экономика и управление*. Т. 9. № 2 (31). С. 362–365.
22. Banka M., Chmiel N., Kostrzewski M., Marczevska M., Kowalski A. M., Sedkiewicz K., Salwin M. (2024). Understanding corporate concerns. Barriers and challenges in corporate–start-up collaboration // *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, No. 10, pp. 100388.
23. Chawla A., Kelloway E. K. (2004). Predicting openness and commitment to change // *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, No. 6, pp. 485–498.
24. Chiu Iris H-Y. (2018). An institutional theory of corporate regulation // *Current Legal Problems*, Vol. 71, No. 1, pp. 279–334. <https://doi.org/10.1093/clp/cuy006>
25. Damawan A., Azizah S. (2020). Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge // *Conference: Proceedings of the 5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities*. January 2020. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200120.010>
26. Fugate M., Prussia G.E., Kinicki A. J. (2012). Managing employee with drawal during organizational change: The role of threat appraisal // *Journal of Management*, No. 38(3), pp. 890–914. <https://doi.org/10.1177/0149206309352881>
27. Hirschman A.O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
28. Hofstede G. Hofstede G. J., Minkov M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Third Edition. McGraw Hill Professional, 576 p.
29. Jensen M. C., Meckling W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure // *Journal of Financial Economics*, No. 3, pp. 305–60.
30. Pardo-del-Val M., Martinez-Fuentes C. (2003). Resistance to change: A literature review and empirical study // *Management Decision*, No. 41, pp. 148–155. <https://doi.org/10.1108/00251740310457597>
31. Ray P.K., Klarin A., Ray S. (2023). The impact of institutional formation on firms' strategic choices in knowledge development, absorptive capacity and vertical integration // *Studies in Comparative International Development*, No. 58, pp. 616–644. <https://doi.org/10.1007/s12116-022-09378-5>
32. Skorková Z. (2020). The effect of formalization in the enterprise // *SHS Web of Conferences*, No. 83, pp. 01062. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20208301062>
33. Stigler G. J. (1988). *Chicago Studies in Political Economy* / University of Chicago Press Economics Books, University of Chicago Press, No. 9780226774381, November.
34. Van Zanten J.A., Van Tulder R. (2020). Beyond Covid-19: Applying «SDG logics» for resilient transformations // *Journal of International Business Policy*, No. 3(4), pp. 451–464. <https://doi.org/10.1057/s42214-020-00076-4>

Institutional barriers to the development of Russian corporations

Strizhak Anna Yur'evna

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor

Peter the Great Saint Petersburg Polytechnic University, Saint Petersburg, Russian Federation

E-mail: strizhak.a86@mail.ru

KEYWORDS

institutional barriers, corporations, principal-agent, formalization, bureaucracy, resistance to change, shareholders

ABSTRACT

In modern economic conditions, the development of Russian corporations is impeded by a complex array of institutional barriers that require in-depth analysis. Overcoming these constraints, rooted in institutional imperfections, is paramount to ensuring a sustainable growth trajectory and enhancing the competitiveness of domestic businesses. The objective of this article is to provide a theoretical analysis of the institutional barriers to the development of Russian corporations. To achieve this objective, a series of tasks must be addressed, including: an analysis of theoretical and methodological approaches to the study of corporations and corporate development issues; an examination of the influence of various institutional factors on corporate activities; and the identification of specific characteristics of the Russian institutional environment through case studies of individual corporations. The methodological foundation of this article comprises the evolutionary approach, institutional analysis, content analysis, and statistical methods. From the perspective of neoclassical and neo-institutional economic theory, the primary approaches to corporate research are examined. The article also presents theoretical perspectives on the definition of the category "corporation". The author identifies the most significant external and internal institutional barriers to the development of Russian corporations. External institutional barriers include: inadequate protection of property rights, corruption, imperfections in the financial market, and the sanctions-based economic policies of several foreign countries. Internal institutional barriers encompass: the principal-agent problem in corporate relations, increased formalization and bureaucratic pressure, and resistance to change. The conclusion is drawn that the formation of an effective institutional environment is necessary, characterized by transparent and inclusive laws, a developed system of internal corporate governance, norms aimed at combating corruption and bureaucracy, the maintenance of competition and limitation of monopolistic power, a high-quality system of education and professional training, as well as social norms and cultural values that determine the technological creativity of entrepreneurship.
