

## Эволюция механизма «вращающихся дверей» в рамках взаимодействия групп интересов бизнеса с государством в России в 1990–2000-х гг.

**Селезнев Павел Сергеевич**

Доктор политических наук, декан факультета международных экономических отношений,  
SPIN-код РИНЦ: [7145-3080](#), ORCID: [0000-0001-5439-8630](#), [seleznevpsfu@gmail.com](mailto:seleznevpsfu@gmail.com)

Финансовый университет при правительстве Российской Федерации, Москва, РФ.

**Никитин Анатолий Юрьевич**

Соискатель, SPIN-код РИНЦ: [7599-6312](#), [mr.nikitinfinuniversitet1978@mail.ru](mailto:mr.nikitinfinuniversitet1978@mail.ru)

Финансовый университет при правительстве Российской Федерации, Москва, РФ.

### Аннотация

Исследование посвящено изучению вопроса об эволюции механизма «вращающихся дверей» в рамках взаимодействия групп интересов бизнеса с государством в России в 1990–2000-х гг. Актуальность выбранной темы обусловлена необходимостью ознакомиться с эмпирическим опытом, осмысление которого определило логику конструирования современной системы механизма «вращающихся дверей» в РФ с учетом оценки его функционирования в 1990-х – начале 2000-х гг. Методология работы сформирована путем комбинирования элементов проблемно-хронологического, историко-сравнительного и историко-системного методов, а также метода синхронного анализа. Цель исследования — оценить основные направления и факторы трансформации механизма «вращающихся дверей» в России в рассматриваемый период. В результате делается вывод, что процесс трансформации механизма «вращающихся дверей» в период 1990–2000-х гг. определялся в первую очередь динамикой развития двух факторов — формирования сети групп интересов крупного бизнеса и институционализации их взаимодействия с государством. Отсутствие консенсусной «конституции» взаимодействия групп интересов, в целом низкая степень институционализации этого процесса, высококонкурентный характер среды взаимодействия групп интересов и ресурсное ослабление системы публичной власти способствовали возникновению ситуации, при которой механизм «вращающихся дверей» был фактически трансформирован в средство инфильтрации государственных органов агентами влияния групп интересов бизнеса и обеспечения лояльности части высшей бюрократии крупным коммерческим структурам. В начале 2000-х гг. сетевое взаимодействие государства и крупных бизнес-структур начало выстраиваться на основе принципа равноудаленности владельцев компаний — флагманов экономики от центров принятия политических решений. Одновременно выросло качество институционализации процесса взаимодействия коммерческих структур с органами публичной власти. Государство продолжило поддерживать ведущие группы интересов, но помощь оказывалась при условии отказа крупного бизнеса от попыток напрямую или косвенно установить контроль над функционированием органа власти федерального уровня и при активной вовлеченности групп интересов в решение задач общенационального уровня. Результатом этого стала нормализация функционирования механизма «вращающихся дверей».

### Ключевые слова

Группы интересов бизнеса, государство, механизм «вращающихся дверей», Россия, финансово-промышленные группы.

### Для цитирования

Селезнев П.С., Никитин А.Ю. Эволюция механизма «вращающихся дверей» в рамках взаимодействия групп интересов бизнеса с государством в России в 1990–2000-х гг. // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 114. С. 120–130. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-120-130

## Evolution of the “Revolving Door” Mechanism in the Context of Interactions Between Business Interest Groups and the State in Russia in the 1990s – 2000s

**Pavel S. Seleznev**

DSc (Political Science), Dean of the Faculty of International Economic Relations, Professor,  
ORCID: [0000-0001-5439-8630](#), [seleznevpsfu@gmail.com](mailto:seleznevpsfu@gmail.com)

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation.

**Anatoly Y. Nikitin**

PhD applicant, [mr.nikitinfinuniversitet1978@mail.ru](mailto:mr.nikitinfinuniversitet1978@mail.ru)

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation.

### Abstract

The research is devoted to the issue of the “revolving door” mechanism evolution in the framework of interaction of business interest groups with the state in Russia in the 1990s – 2000s. The relevance of the chosen topic is defined by the need to study the empirical experience, which determined the logic of constructing a modern system of the “revolving door” mechanism in the Russian Federation, taking into account the assessment of its functioning in the 1990s – early 2000s. The methodology of the work is formed by combining elements of the problem-chronological, historical-comparative and historical-systemic methods, as well as the method of synchronous analysis. The aim of the study is to assess the main directions and factors of transformation of the “revolving door” mechanism in Russia in the period under review. As a result, it is concluded that the process of the “revolving

door” mechanism transformation in the 1990s – 2000s was determined primarily by the dynamics of development of two factors — formation of a network of interest groups of large businesses and institutionalization of their interaction with the state. The absence of a consensus “constitution” for the interaction of interest groups, the generally low degree of institutionalization of this process, the highly competitive nature of the environment for the interaction of interest groups and the resource weakening of the public authority system contributed to the emergence of a situation in which the “revolving door” mechanism was actually transformed into a means of infiltrating government agencies with agents of influence of business interest groups and ensuring the loyalty of a part of the top bureaucracy to large commercial structures. In the early 2000s, the network interaction between the state and large business structures began to be built on the basis of the principle of equidistance between the owners of flagship economic companies and the centers of political decision-making. At the same time, the quality of institutionalization of the process of interaction between commercial structures and public authorities increased. The state continued to support leading interest groups, but assistance was provided on the condition that large businesses refused to try to directly or indirectly establish control over the functioning of federal-level authorities and the active involvement of interest groups in solving problems at the national level. The result of this was the normalization of the functioning of the “revolving door” mechanism.

#### **Keywords**

Business interest groups, government, “revolving door” mechanism, Russia, financial-industrial groups.

#### **For citation**

**Seleznev P.S., Nikitin A.Y. (2026) Evolution of the “Revolving Door” Mechanism in the Context of Interactions Between Business Interest Groups and the State in Russia in the 1990s – 2000s. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 114. P. 120–130. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-120-130**

Дата поступления/Received:14.07.2025

### ***Введение***

Группы интересов бизнеса традиционно играют роль одного из ключевых акторов политического процесса. Их особая роль в ходе выработки, принятия или блокирования политических решений обеспечивается не только контролем за экономическими ресурсами и возможностью их конвертации в политический капитал. Группы интересов, сформировавшиеся вокруг ведущих финансово-промышленных групп (ФПГ), также играют роль одного из главных источников рекрутирования кадров для системы публичной власти.

Однако данный процесс не является односторонним: представители государственных органов власти также часто либо совмещают службу с пребыванием в составе руководящих структур коммерческих организаций (хотя в данном случае чаще всего речь идет о компаниях с высокой долей участия государства в акционерном капитале, таких как «Газпром», «Алроса», «Аэрофлот» и т. д.), либо занимают соответствующие позиции уже после отставки.

Наличие каналов кадрового трансферта между органами власти и крупными компаниями формирует так называемый механизм «вращающихся дверей». Этот механизм не функционирует в рамках универсальной модели. Его структура и роль в системе коммуникации власти и бизнеса зависят не только от специфики политической культуры конкретной страны; механизм «вращающихся дверей» может существенным образом трансформироваться даже в исторически короткие сроки в рамках одной и той же политической системы в результате трансформации внешней среды или накопления большого числа противоречий в рамках сложившейся системы взаимодействия государства и крупного бизнеса.

За счет этого ретроспективный контекст формирования, трансформации и функционирования механизма «вращающихся дверей» приобретает принципиальное значение с точки зрения оценки содержания, ключевых трендов развития и перспектив динамики системы взаимодействия государства и групп интересов бизнеса.

В рамках представленного исследования рассматривается вопрос об эволюции механизма «вращающихся дверей» в рамках взаимодействия групп интересов бизнеса с государством в России в 1990–2000-х гг. Обращение к данной теме позволяет нам ознакомиться с эмпирическим опытом, осмысление которого определило логику действий реформаторов, конструировавших современную систему механизма «вращающихся дверей» в РФ с учетом оценки его функционирования в 1990-х – начале 2000-х гг.

Методология данной работы выстроена на основе сочетания элементов проблемно-хронологического, историко-сравнительного и историко-системного методов, а также метода синхронного анализа.

Цель исследования заключается в оценке основных направлений и факторов трансформации механизма «вращающихся дверей» в России в обозначенный период.

### ***Теоретические основы функционирования механизма «вращающихся дверей»***

На фундаментальном уровне исследования механизма «вращающихся дверей» связаны в первую очередь с представителями такого направления в теории функционального представительства, как неоплюрализм. Г. Адамс, изучая взаимодействие акторов в рамках так называемого железного треугольника (объединяющего группы интересов, законодателей и представителей структур исполнительной власти), акцентировал внимание на специфической вариации интеракций между представителями бизнес-структур, аффилированными с партийными организациями и законодателями, и лицами, ответственными за принятие решений в правительственных организациях. Ее сущность заключалась в организации перехода высокопоставленных государственных служащих или представителей партийной бюрократии на работу в крупные коммерческие организации, выступающие в качестве организационного ядра групп интересов бизнеса [Adams 1982; de Naan et al. 2015].

Наличие аналогичных тенденций в рамках взаимодействия групп интересов бизнеса и органов государственной власти отмечал и Дж. Бьюкенен. Согласно базовым положениям разработанной им теории общественного выбора, государство, его организационные подразделения и конкретные представители (то есть лица, принимающие решения) не обязательно выступают в роли медиаторов, ориентированных на решение задачи гармонизации взаимоотношений различных групп интересов внутри общества. Государство и общественные структуры, в соответствии с данной концепцией, пребывают друг с другом в особой системе взаимоотношений, которую можно было бы охарактеризовать при помощи термина «иерархизированная сеть». Взаимодействие между ними носит характер обмена ресурсами на основе условной «конституции» — принимаемой на консенсусной основе системы правил игры, институционализирующих взаимоотношения между акторами. Наличие институциональной основы в данном случае в первую очередь призвано обеспечить удовлетворение личных или групповых интересов акторов, вовлеченных в интеракции, путем создания гарантий получения выигрыша в результате обмена. Теория Дж. Бьюкенена предполагает, что каждый из участников сетевого взаимодействия по большей части стремится к решению собственных задач, но ситуация нехватки ресурсов вынуждает субъектов сети объединяться, вырабатывать общие цели и гармонизировать интересы в рамках организованных сообществ. С точки зрения описанного подхода государство, формирующие его органы власти и их конкретные представители способны приобретать статус узлов сети, выступая во взаимодействии с ее прочими участниками в качестве самостоятельных акторов. Представители административного истеблишмента, обладающие положением лиц, принимающих решения в органах государственной власти, в рамках данной концепции обозначаются как обладатели «политического дохода» (или «политической ренты»). Такая рента рассматривается как источник доступа к материальным благам, перераспределяемым государством в пользу обладателя политического дохода в ущерб интересам самой системы публичной власти, общества в целом либо его отдельным стратам путем использования властных полномочий соответствующего должностного лица. Наличие возможности получить «политическую ренту» подталкивает коррумпированных представителей органов власти к максимизации извлекаемых доходов, что способствует активизации использования механизма

«вращающихся дверей». При этом соответствующий процесс кадрового обмена не рассматривается как однонаправленный. Помимо перемещения представителей законодательных и исполнительных органов власти в бизнес-структуры, он предусматривает возможность продвижения владельцев компаний или их топ-менеджеров на позиции руководителей органов государственной власти, а также их обратный трансферт [Бьюкенен 1994; Бьюкенен 2004; Blanes i Vidal et al. 2012; Heese 2022].

***Практика функционирования механизма «вращающихся дверей» в России в 1990-х гг.***

В начале 1990-х гг. механизм «вращающихся дверей» в России активно функционировал и на уровне федерального правительства, и на парламентской площадке.

В первом случае он формировался во многом в рамках процесса «номенклатурной приватизации», то есть передачи активов отраслевых министерств вновь создаваемым крупным компаниям, члены руководства которых рекрутировались преимущественно из числа представителей высшей государственной бюрократии. Соответствующая практика способствовала, например, тому, что бывший глава правления недавно созданной компании «Газпром» В.С. Черномырдин занял сначала позицию заместителя председателя кабинета министров по топливно-энергетическому комплексу, а затем получил должность премьер-министра. В.П. Квасов, первоначально назначенный руководителем аппарата председателя «Газпрома», в дальнейшем был переведен на пост главы аппарата правительства. Назначению Ю.К. Шафранника на должность министра топлива и энергетики РФ предшествовало его пребывание на посту гендиректора предприятия «Лангепаснефтегаз», принадлежавшего «Лукойлу». Глава комитета Российской Федерации по металлургии О.Н. Сосковец ранее являлся президентом корпорации «Росчермет». Верховный Совет длительное время активно использовался в качестве площадки для монтирования механизма «вращающихся дверей» участниками процесса «неформальной приватизации» — бизнесменами из числа бывших функционеров КПСС и комсомола, не обладавшими связями с руководством отраслевых министерств и сумевшими создать коммерческие организации на базе центров научно-технического творчества молодежи (в качестве примера можно привести основателей финансово-промышленной группы «Роспром — Менатеп — ЮКОС»), а также акторами теневой экономики, включая бывших цеховиков и представителей организованной преступности<sup>1</sup> [Нещадин и др. 1995; Лебедева 1999].

Участники «неформальной приватизации» первоначально пытались выстроить отношения с депутатскими группами в структуре Верховного Совета СССР, претендовавшими на статус альтернативных центров публичной власти. Аналогичным образом выстраивались взаимоотношения групп интересов бизнеса с влиятельными профсоюзами. Например, большую роль играл Независимый профсоюз горняков, обладавший существенным представительством в Комитете Верховного Совета по экономической реформе. Однако эффективность взаимодействия с парламентариями осложняла аномально высокая степень политической конкуренции как между депутатскими объединениями, так и внутри них. Наряду с увеличением ресурсного порога приобретения депутатского мандата, это стимулировало предпринимателей либо самостоятельно претендовать на места в парламенте, либо продвигать на соответствующие позиции аффилированных с ними лиц [Конюшко 1997].

Однако значимость Верховного Совета как площадки для использования механизма «вращающихся дверей» постепенно сокращалась. Неспособность лидеров парламентских фракций решить задачу выработки и принятия на компромиссной основе нормативной базы для процесса приватизации стала причиной того, что крупные активы, относившиеся к государственной собственности, начали передаваться акционерным обществам на основании постановлений кабинета министров, что автоматически понижало значимость парламента как площадки для использования механизма «вращающихся дверей» [Яковлев 2005; Шохин 2011].

<sup>1</sup> Марков С.А. Блеск и нищета манипулятивной демократии // Московская промышленная газета. 2000. № 32. С. 5.

Победа Б.Н. Ельцина в противостоянии с Верховным Советом и принятие новой конституции, преобразовавшей РФ в суперпрезидентскую республику, способствовало дальнейшему снижению значимости законодательных органов как площадки для использования механизма «вращающихся дверей». Показательны в данном плане результаты экспертного опроса, организованного в 1995 г. социологической службой «Кассандра». В ходе исследования, проведенного группой социологов под руководством Ю.В. Окунькова и В.Н. Лашинского, около 76% респондентов, являвшихся практикующими специалистами в области продвижения интересов крупных компаний, указали, что по большей части в рамках повседневной деятельности взаимодействуют именно с представителями органов исполнительной власти. Показательно, что почти две трети респондентов выделили в качестве ключевых направлений профессиональной деятельности выстраивание коммуникации с кабинетом министров и налаживание контактов с Администрацией Президента (АП). Последняя структура формально обладала меньшим значением, нежели федеральное правительство, однако на практике ее роль была как минимум не менее значима в силу особого статуса главы государства в системе органов публичной власти и постепенно ухудшавшегося здоровья Б.Н. Ельцина, вынужденного делегировать руководству АП достаточно широкий круг полномочий. Примером высокой значимости налаженных контактов с Администрацией Президента, как отмечает С.П. Перегудов, может служить проникновение в угольную промышленность и металлургию группы «МДМ-банка» [Нещадин и др. 1995; Перегудов 2003; Любимов 2005].

Впрочем, не следует считать, что практика использования механизма «вращающихся дверей» на уровне законодательной власти минимизировалась: по разным оценкам, в 1993–1999 гг. в рамках избирательных кампаний в Госдуму от 15% до 25% мест в федеральной части партийных и блоковых списков были зарезервированы для кандидатов от коммерческих организаций, игравших роль спонсоров соответствующих избирательных объединений [Кордонский 2000; Перегудов 2003; Крыштановская 2005].

Обратимся к конкретным примерам функционирования механизма «вращающихся дверей».

А.Л. Адамишин, являвшийся ранее первым заместителем главы МИД, стал вице-президентом и советником председателя совета директоров АФК «Система». В.А. Крючков, в прошлом председатель КГБ СССР, занял пост председателя Совета директоров акционерного общества, входившего в состав АФК «Система». В руководство данной коммерческой структуры вошел и бывший заместитель председателя федерального правительства С.М. Шахрай. О.Н. Сысуев, занимавший ранее должности вице-премьера и первого заместителя главы АП РФ, в итоге был назначен первым заместителем главы совета директоров «Альфа-банка». Глава Центробанка С.К. Дубинин в 1995 г. был включен в состав правления «Газпрома» (позднее, в 2000 г., его также назначили заместителем гендиректора «Интерроса»). Полномочный представитель России по взаимодействию с МВФ и Всемирным банком К.Г. Кагаловский в 1994 г. стал первым заместителем главы правления банка «Менатеп». А.Л. Самусев, ранее занимавший позицию заместителя министра финансов, в 1995–1996 гг. стал заместителем главы правления банка «Менатеп» и получил должность вице-президента таких компаний, как «Роспром» и «ЮКОС» [Лапина 1998; Кордонский 2000].

В 1996 г. вице-президент корпорации «Лукойл» В.Н. Костюнин был назначен на должность первого заместителя министра топлива и энергетики России. Вице-президент компании «ЮКОС» С.В. Генералов в 1998 г. стал федеральным министром топлива и энергетики. В 1999 г. В.Ю. Сурков, ранее возглавлявший Департамент по связям с общественностью «Роспрома» и занимавший позицию первого заместителя председателя совета директоров «Альфа-банка», стал заместителем главы Администрации Президента РФ [Лепехин 1999].

Следует отметить, что на уровне структур исполнительной власти механизм «вращающихся дверей» особенно интенсивно заработал после выборов 1996 г., когда в рамках выполнения неформальных договоренностей с высшим политическим руководством на государственные должности начали назначаться владельцы ведущих финансово-промышленных групп. В частности, Б.А. Березовский получил в сентябре 1996 г. пост заместителя секретаря Совета Безопасности РФ. В ноябре 1997 г. он также занял позицию советника главы АП РФ, а в апреле 1998 г. был назначен на пост исполнительного секретаря СНГ. В.О. Потанин и вовсе стал первым вице-премьером, причем ему было доверено курирование вопросов финансово-экономического блока. А.Л. Мамут в 1998 г. получил пост советника по экономическим вопросам в Администрации Президента, а в 1999 г. был перемещен на позицию советника главы АП РФ А.С. Волошина [Семененко 2001; Любимов 2005].

Фактически к концу 1990-х гг. механизм «вращающихся дверей» в России приобрел гипертрофированный вид и из канала обмена кадрами между системой публичной власти и группами интересов бизнеса трансформировался в инструмент установления контроля финансово-промышленных групп за функционированием государства. Эта тенденция способствовала укреплению положения ограниченного круга ведущих групп интересов бизнеса. Но в то же время она создавала значимые риски для развития групп интересов, которые условно можно отнести ко второму эшелону по степени влияния. Низкая степень институционализации отношений с государством, гипертрофия значимости фактора личных связей и интерперсональных отношений, падение уровня взаимного доверия между представителями крупного бизнеса вследствие борьбы за внимание лично Б.Н. Ельцина и выходцев из его ближайшего окружения приводили к увеличению дисфункциональности сети групп интересов крупных коммерческих структур. «Конституция» сети групп интересов крупного бизнеса (то есть неформальные правила игры) так и не обрела устойчивого характера, причем ее динамика определялась не столько долгосрочными структурными факторами, сколько воздействиями межличностного уровня [Перегудов 2003; Крыштановская 2005; Левина 2006].

Продолжающееся ослабление системы федеральной власти на фоне усиления ведущих групп интересов провоцировало перманентный рост недовольства широких масс населения (нивелируя электоральный потенциал представителей действующей власти). Эту тенденцию усиливала управленческая дисфункциональность представителей руководства ведущих групп интересов, косвенно или напрямую делегированных в систему публичной власти. Последние достаточно эффективно отстаивали и продвигали интересы собственных ФПГ, но не могли гармонизировать эту функцию с обеспечением общегосударственных интересов, в том числе по причине отсутствия эффективных механизмов модерации взаимодействия групп интересов и постепенного размывания границ между властными и бизнес-структурами [Перегудов 2003].

В этих условиях развитие начатого в первой половине 1990-х гг. процесса формирования сетевой коалиции групп интересов крупного бизнеса автоматически купировалось. Его акторы не могли заключить полноценную систему договоренностей в рамках выбора формата разрешения противоречий, что препятствовало институционализации системы властных отношений внутри экосистемы ведущих ФПГ. Одновременно институциональная дисфункциональность сети ведущих групп интересов бизнеса ограничивала ее потенциал с точки зрения увеличения размеров, адаптации к конъюнктуре внешней среды и увеличению сложности управленческих механизмов. Параллельно наблюдался перманентный рост недовольства широких масс как качеством политического управления в целом, так и вектором влияния крупного бизнеса на функционирование государственных институтов. Положение усугубляло то, что делегированные (за счет работы механизма «вращающихся дверей») в структуру власти представители крупного

бизнеса не смогли гармонизировать функцию продвижения интересов собственных ФПГ с решением общегосударственных задач, в том числе в силу отсутствия достаточно эффективных механизмов модерации взаимоотношений между финансово-промышленными группами и интенсивного размывания границ между органами власти и крупными коммерческими структурами [Там же].

### **Практика функционирования механизма «вращающихся дверей» в России в 2000-х гг.**

Реакцией на сложившуюся ситуацию со стороны публичной власти стала кардинальная перестройка системы взаимоотношений групп интересов бизнеса и государства после избрания на пост президента В.В. Путина. Новый глава государства радикально реформатировал систему взаимоотношений власти и делового сообщества, выстроив ее основу за счет принципов равноудаленности ведущих групп интересов от центров принятия политических решений, институционализации взаимодействия коммерческих организаций с органами власти и отказа крупного бизнеса от попыток напрямую или косвенно установить контроль над функционированием органов власти федерального уровня [Перегудов 2003; Крыштановская 2005; Любимов 2005; Мухаметов, Буянов 2021].

Успешное решение В.В. Путиным данной задачи способствовало нормализации масштабов использования механизма «вращающихся дверей». Бывшие крупные чиновники по-прежнему достаточно активно рекрутировались группами интересов бизнеса. Так, Ю.Г. Кобаладзе, ранее возглавлявший в структуре СВР департамент по связям с общественностью, сначала занял позицию управляющего директора в инвестиционной группе «Ренессанс Капитал», а потом получил должность управляющего директора по корпоративным вопросам в компании X5 Retail Group. А.Н. Шохин, в прошлом работавший на посту вице-премьера в федеральном правительстве, возглавил наблюдательные советы компаний «Инвестбанк» и «Ренессанс Капитал». В.В. Илюшин, имевший опыт работы на позиции советника президента и заместителя председателя правительства, вошел в состав правления «Газпрома» и руководил департаментом по работе с регионами данной корпорации [Левина 2006].

Равным образом активно использовался механизм замещения вакантных должностей в органах власти за счет выходцев из бизнес-структур. Как было установлено Е.В. Белевцевой, 11% руководителей высшего уровня в составе кабинета М.Е. Фрадкова напрямую занимались предпринимательской деятельностью до получения статуса члена правительства<sup>2</sup>.

Впрочем, в случае федерального правительства в 2004–2007 гг. более распространенной формой взаимодействия с группами интересов бизнеса являлось сочетание статуса госслужащего с членством в управляющих структурах коммерческих организаций: 23,4% членов кабинета министров одновременно являлись членами совета директоров разных компаний<sup>3</sup>. Следует подчеркнуть, однако, что соответствующая практика была широко распространена и в иных органах исполнительной власти. Так, в период пребывания на посту главы экспертного управления АП РФ А.В. Дворкович одновременно обладал статусом члена совета директоров в 8 корпорациях. В то же время следует подчеркнуть, что в большинстве случаев работа в структурах исполнительной власти сочеталась с представительством в руководстве компаний с государственным участием. Практика совмещения руководящих должностей в частных финансово-промышленных группах с замещением позиций на госслужбе минимизировалась по сравнению с периодом 1990-х гг. Как правило, переход на государственную службу сочетался с увольнением из коммерческих структур. В целом практика функционирования механизма «вращающихся дверей» существенно приблизилась к модели, характерной для условных полиархий [Перегудов 2003; Крыштановская 2005; Любимов 2005; Левина 2006; Тев 2023].

<sup>2</sup> Белевцева Е.В. Организованные группы интересов российского бизнеса: формы и способы лоббистской деятельности: дисс... канд. полит. наук. М., 2007. С. 111–112.

<sup>3</sup> Там же. С. 112.

В то же время группы интересов бизнеса сохранили возможность продвигать своих представителей на должности глав регионов. Так, член правления РАО «Норильский никель» и гендиректор группы «Интеррос» Д.В. Зеленин стал губернатором Тверской области<sup>4</sup>; А.Г. Хлопонин перешел с позиции гендиректора и председателя правления компании «Норильский никель» на должность губернатора Красноярского края<sup>5</sup>; коммерческий директор «ЮКОСа» Б.Н. Золотарев стал главой Эвенкийского автономного округа<sup>6</sup>; бывший гендиректор ЗАО «Лукойл-АИК» А.В. Баринов возглавил Ненецкий автономный округ<sup>7</sup>.

### **Заключение**

Таким образом, процесс трансформации механизма «вращающихся дверей» в течение исследуемого периода определялся в первую очередь динамикой развития двух факторов — формирования сети групп интересов крупного бизнеса и институционализации их взаимодействия с государством. Первоначально в условиях фактического отсутствия консенсусной «конституции» взаимодействия групп интересов между собой и с государством данный процесс отличала низкая степень институционализации, вследствие чего соответствующие вопросы решались чаще всего на уровне интерперсональной коммуникации с представителями высшего политического руководства. Ситуацию усугубляли высококонкурентный характер среды взаимодействия групп интересов (обусловленный процессом крупномасштабной приватизации и гетерогенностью постсоветской элиты с точки зрения каналов ее рекрутирования) и ослабление государственных институтов в сочетании с приобретением президентом особого статуса в системе органов власти, позволявшего главе государства принимать решения даже в условиях активного сопротивления со стороны других центров принятия. В данных условиях группы интересов бизнеса получили возможность продвигать свои интересы преимущественно за счет выстраивания коммуникации с главой государства и представителями его ближайшего окружения (влияние которых росло по мере ухудшения здоровья Б.Н. Ельцина). Вместе с общей ориентацией государственной власти на реализацию неолиберального социально-экономического курса и эрозией ресурсной базы системы публичной власти это провоцировало гипертрофию механизма «вращающихся дверей», который был преобразован в инструмент инфильтрации государственных органов агентами влияния групп интересов бизнеса и приобретения лояльности части высших управленцев крупным коммерческим структурам (либо извлечения «политической ренты» с последующим ее использованием бывшими госслужащими с целью открытия собственных компаний).

Сложившаяся в результате система позволяла узкому кругу ведущих групп интересов максимизировать экономическую выгоду за счет постепенного установления контроля над государством и его ресурсами. Однако в то же время эта система взаимодействия разрушала основы сетевой коммуникации групп интересов, порождала перманентные конфликты между ними, ограничивала возможности долгосрочного прогнозирования и фактически превращала ведущие группы интересов в источник прямой угрозы для групп второго эшелона. Одновременно нежелание или неспособность доминирующих групп интересов гармонизировать свои планы развития с нуждами национальной экономики и потребностями государства создавали угрозу для сохранения внутривластной стабильности. Все это объективно формировало запрос на трансформацию

<sup>4</sup> Дмитрий Зеленин: «Я человек проектного мышления» // МК [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mk.ru/old/article/2006/09/01/177998-dmitriy-zelenin-ya-chelovek-proektnogo-myshleniya.html?ysclid=lxnadr933m864697042> (дата обращения: 10.07.2025).

<sup>5</sup> Во главе Красноярского края встал борец с «матрешками» // Lenta [Электронный ресурс]. URL: <https://lenta.ru/articles/2002/09/24/krasnoyarsk/?ysclid=lxnaeourdn683129013> (дата обращения: 10.07.2025).

<sup>6</sup> Губернатору Эвенкии простили «дело «ЮКОСа» // Известия [Электронный ресурс]. URL: <https://iz.ru/414301/aleksandr-makarov/gubernatoru-evenkii-prostili-delo-iukosa> (дата обращения: 10.07.2025).

<sup>7</sup> Архивная публикация 2005 года: «Последний герой» // Профиль [Электронный ресурс]. URL: <https://profile.ru/archive/posledniy-geroy-110011/?ysclid=lxnagxntp691013480> (дата обращения: 10.07.2025).

системы взаимодействия государства с бизнесом и в особенности функционирования механизма «вращающихся дверей».

В.В. Путину удалось переформатировать систему взаимоотношений власти и делового сообщества, подавив попытки политического саботажа со стороны неконвенциональных групп интересов бизнеса. Взаимодействие внутри сети, объединявшей государство и крупные бизнес-структуры, начало выстраиваться на основе принципа равноудаленности собственников крупных коммерческих структур от центров принятия политических решений. Одновременно был качественно повышен уровень институционализации взаимодействия коммерческих организаций с органами власти. Государство продолжило поддерживать ведущие группы интересов, однако эта помощь оказывалась при условии отказа крупного бизнеса от попыток напрямую или косвенно установить контроль над функционированием органов власти федерального уровня и при активной вовлеченности групп интересов в решение задач общенационального уровня. Закономерным следствием этого стала нормализация функционирования механизма «вращающихся дверей». Он по-прежнему поддерживал кадровые трансферты между властью и бизнесом, однако они больше не конвертировались в процесс приватизации власти.

#### **Список литературы:**

Бьюкенен Дж. Конституция экономической политики // Вопросы экономики. 1994. № 6. С. 107–108.

Бьюкенен Дж. Политика без романтики: краткое изложение позитивной теории общественного выбора и ее нормативных условий // Вехи экономической мысли. Экономика благосостояния и общественный выбор. СПб.: Экономическая школа, 2004. Т. 4. С. 417–434.

Конюшко С. Группы давления в Российском парламенте // На путях политической трансформации (политические партии и политические элиты постсоветского периода): Сборник работ победителей конкурса научных проектов «Российские общественные науки: новая перспектива». М.: Московский общественный научный фонд, 1997. С. 150–172.

Кордонский С. Рынки власти: Административные рынки СССР и России. М.: ОГИ, 2000.

Крыштановская О. Анатомия российской элиты. М.: Захаров, 2005.

Лапина П.Ю. Бизнес и политика в современной России. М.: ИНИОН РАН, 1998.

Лебедева М.М. Политическое урегулирование конфликтов. М.: Аспект Пресс, 1999.

Левина Е.А. Лоббирование интересов интегрированных структур в современной России. М.: Фонд ИНДЕМ, 2006.

Лепехин В.А. От административно-политической диктатуры к финансовой олигархии // Общественные науки и современность. 1999. № 1. С. 66–82.

Любимов А.П. История лоббизма в России. М.: Либеральная миссия, 2005.

Мухаметов Р.С., Буянов Н.А. Политические практики «вращающихся дверей» в России: региональный аспект // Дискурс-Пи. 2021. Т. 18. № 3. С. 128–141. DOI: [10.17506/18179568.2021.18.3.128](https://doi.org/10.17506/18179568.2021.18.3.128)

Нещадин А.А., Блохин А.А., Верещагин В.В. Лоббизм в России: подражание худшему или переход к лучшему? // Безопасность. 1995. № 5–6. С. 78–98.

Перегудов С.П. Корпорации, общество, государство. Эволюция взаимоотношений. М.: Наука, 2003.

Семенов И. С. Группы интересов на Западе и в России. Концепции и практика. М.: ИМЭМО, 2001.

Тев Д.Б. Практика «вращающихся дверей» в России: переходы из органов публичной власти в GR-менеджмент компаний (на материалах анализа биографий) // Политическая экспертиза: ПОЛИТЭК. 2023. Т. 19. № 2. С. 263–282. DOI: [10.21638/spbu23.2023.208](https://doi.org/10.21638/spbu23.2023.208)

Шохин А.Н. Бизнес и власть в России: теория и практика взаимодействия. М.: ИДВШЭ, 2011.

Яковлев А. Эволюция стратегий взаимодействия бизнеса и власти в российской экономике // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 1. С. 27–52.

Adams G. *The Politics of Defense Contracting: The Iron Triangle*. New Brunswick, N.J.: Transaction Books, 1982.

Blanes i Vidal J., Draca M., Fons-Rosen C. Revolving Door Lobbyists // *American Economic Review*. 2012. Vol. 102. Is. 7. P. 3731–3748.

de Haan E., Kedia S., Koh K., Rajgopal S. The Revolving Door and the SEC's Enforcement Outcomes: Initial Evidence from Civil Litigation // *Journal of Accounting and Economics*. 2015. Vol. 60. Is. 2–3. P. 65–96. DOI: [10.1016/j.jacceco.2015.07.010](https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2015.07.010)

Heese J. Does Industry Employment of Active Regulators Weaken Oversight? // *Management Science*. 2022. Vol. 68. Is. 12. P. 9198–9218. DOI: [10.1287/mnsc.2022.4326](https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.4326)

### **References:**

Adams G. (1982) *The Politics of Defense Contracting: The Iron Triangle*. New Brunswick, N.J.: Transaction Books.

Blanes i Vidal J., Draca M., Fons-Rosen C. (2012) Revolving Door Lobbyists. *American Economic Review*. Vol. 102. Is. 7. P. 3731–3748.

Buchanan J. (1994) The Constitution of Economic Policy. *Voprosy ekonomiki*. No. 6. P. 107–108.

Buchanan J. (2004) Politics Without Romance: A Sketch of Positive Public Choice Theory and Its Normative Implications. *Vekhi ekonomicheskoy mysli. Ekonomika blagosostoyaniya i obshchestvennyy vybor*. Saint Petersburg: Ekonomicheskaya shkola. Vol. 4. P. 417–434.

de Haan E., Kedia S., Koh K., Rajgopal S. (2015) The Revolving Door and the SEC's Enforcement Outcomes: Initial Evidence from Civil Litigation. *Journal of Accounting and Economics*. Vol. 60. Is. 2–3. P. 65–96. DOI: [10.1016/j.jacceco.2015.07.010](https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2015.07.010)

Heese J. (2022) Does Industry Employment of Active Regulators Weaken Oversight? *Management Science*. Vol. 68. Is. 12. P. 9198–9218. DOI: [10.1287/mnsc.2022.4326](https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.4326)

Konyushko S. (1997) Gruppy davleniya v Rossiyskom parlamente [Pressure groups in the Russian parliament]. *Na putyakh politicheskoy transformatsii (politicheskiye partii i politicheskiye elity postsovetskogo perioda): Sbornik rabot pobediteley konkursa nauchnykh projektov "Rossiyskiye obshchestvennyye nauki: novaya perspektiva"*. Moscow: Moskovskiy obshchestvennyy nauchnyy fond. P. 150–172.

Kordonsky S. (2000) *Rynki vlasti: Administrativnyye rynki SSSR i Rossii* [Power markets: Administrative markets of the USSR and Russia]. Moscow: OGI.

Kryshtanovskaya O. (2005) *Anatomiya rossiyskoy elity* [Anatomy of the Russian elite]. Moscow: Zakharov.

Lapina P.Yu. (1998) *Biznes i politika v sovremennoy Rossii* [Business and politics in modern Russia]. Moscow: INION RAN.

Lebedeva M.M. (1999) *Politicheskoye uregulirovaniye konfliktov* [Political settlement of conflicts]. Moscow: Aspekt Press.

Lepekhin V.A. (1999) Ot administrativno-politicheskoy diktatury k finansovoy oligarkhii [From administrative-political dictatorship to financial oligarchy]. *Obshchestvennyye nauki i sovremennost'*. No. 1. P. 66–82.

Levina E.A. (2006) *Lobbirovaniye interesov integrirovannykh struktur v sovremennoy Rossii* [Lobbying of interests of integrated structures in modern Russia]. Moscow: Fond INDEM.

Lyubimov A.P. (2005) *Istoriya lobbizma v Rossii* [History of lobbying in Russia]. Moscow: Liberal'naya missiya.

Mukhametov R.S., Buyanov N.A. (2021) "Revolving Doors" Practices in Russia: The Regional Aspect. *Diskurs-Pi*. Vol. 18. No 3. P. 128–141. DOI: [10.17506/18179568\\_2021\\_18\\_3\\_128](https://doi.org/10.17506/18179568_2021_18_3_128)

Neshchadin A.A., Blokhin A.A., Vereshchagin V.V. (1995) Lobbizm v Rossii: podrazhaniye khudshemu ili perekhod k luchshemu? [Lobbying in Russia: Imitation of the worst or transition to the better?]. *Bezopasnost'*. No. 5–6. P. 78–98.

Peregudov S.P. (2003) *Korporatsii, obshchestvo, gosudarstvo. Evolyutsiya vzaimootnosheniy* [Corporations, society, state. Evolution of relationships]. Moscow: Nauka.

Semenenko I.S. (2001) *Gruppy interesov na Zapade i v Rossii. Kontseptsii i praktika* [Interest groups in the West and in Russia. Concepts and practice]. Moscow: IMEMO.

Shokhin A.N. (2011) *Biznes i vlast' v Rossii: teoriya i praktika vzaimodeystviya* [Business and power in Russia: Theory and practice of interaction]. M.: IDVHSE.

Tev D.B. (2023) The "Revolving Doors" Practice in Russia: Movements from Public Authorities to GR-Management of Companies (Based on the Analysis of Biographies). *Politicheskaya ekspertiza: POLITEKS*. Vol. 19. No. 2. P. 263–282. DOI: [10.21638/spbu23.2023.208](https://doi.org/10.21638/spbu23.2023.208)

Yakovlev A. (2005) Evolyutsiya strategiy vzaimodeystviya biznesa i vlasti v rossiyskoy ekonomike [Evolution of strategies of interaction between business and power in the Russian economy]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*. Vol. 3. No. 1. P. 27–52.