

Оригинальная статья / Original article

УДК 339.727:22+65.014+351.711

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-58-70>**Актуальные вопросы управления предприятиями,
перешедшими в государственную собственность
Российской Федерации от иностранного капитала,
в условиях геополитической напряженности****Т. В. Мартыненко¹, Т. А. Черкашина², Т. В. Хаустова³✉, А. А. Яковенко¹**

¹ Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ
ул. Пушкинская, д. 70/54, г. Ростов-на-Дону 344002, Российская Федерация

² Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)
ул. Большая Садовая, д. 69, г. Ростов-на-Дону 344002, Российская Федерация

³ Юго-Западный государственный университет
ул. 50 лет Октября, д. 94, г. Курск 305040, Российская Федерация

✉ e-mail: tinagub@mail.ru

Резюме

Актуальность. Российская экономика столкнулась с широким спектром вызовов и угроз в условиях беспрецедентного санкционного давления. Необходимо принятие решений дальнейшего развития российской экономики через структурную трансформацию экономической системы в новых реалиях. С изменением геополитической ситуации актуализируется проблема исследования процесса отчуждения иностранных предприятий и передача их под управление российским государством.

Цель – анализ механизмов управления предприятиями, перешедшими в государственную собственность Российской Федерации от иностранного капитала для обеспечения экономической безопасности.

Задачи: выявление предпосылок к внедрению ответных мер; рассмотрение внешней администрации по управлению организацией; критический анализ положительных и негативных сторон внешнего экономического управления, используемого для иностранных компаний в условиях новых вызовов и угроз национальной безопасности; систематизация нормативно-правового обеспечения национализации предприятий; раскрытие механизма передачи иностранного капитала под российскую юрисдикцию федеральных органов и последующее существование в новых условиях; анализ управления компаний, активы которых перешли под временное управление, а также их дальнейшей перспективы развития.

Методология. Исследование основано на системно-информационном анализе, использовании методов логического исследования, методов сравнения, анализа и синтеза, прогнозирования и предсказания.

Результаты: новый механизм управления предприятиями, перешедшими под государственную собственность от иностранного капитала, который бы представлял собой своего рода гибрид процедуры внешнего управления, предусмотренной законом о банкротстве, дополненный элементом замещения активов.

Выводы. Сформулирована методологическая основа эффективного управления иностранными предприятиями, перешедшими в государственную собственность ввиду различных причин (банкротство, ликвидация, политическая обстановка, отмывание преступных доходов и коррупция, нарушение корпоративного кодекса). Предложено развитие современных подходов к национализации имущества иностранных инвесторов, совершенствование механизма внешнего управления. Отчуждение имущества должно учитывать специфику экономики, цели импортозамещения и обеспечения национальной безопасности, прежде всего финансовой безопасности.

Ключевые слова: национализация; управление; государственная собственность; антисанкционные меры; внешнее управление; иностранные активы; национальная безопасность.

© Мартыненко Т. В., Черкашина Т. А., Хаустова Т. В., Яковенко А. А., 2025

Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент /
Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management. 2025;15(3):58–70

Конфликт интересов: В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Для цитирования: Актуальные вопросы управления предприятиями, перешедшими в государственную собственность Российской Федерации от иностранного капитала, в условиях геополитической напряженности / Т. В. Мартыненко, Т. А. Черкашина, Т. В. Хаустова, А. А. Яковенко // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15, № 3. С. 58–70. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-58-70>

Поступила в редакцию 20.04.2025

Принята к публикации 17.05.2025

Опубликована 30.06.2025

Current issues of management of enterprises transferred to the state ownership of the Russian Federation from foreign capital in the context of geopolitical tension

Tatiana V. Martynenko¹, Tatiana A. Cherkashina², Tatiana V. Khaustova³✉, Artem A. Yakovenko¹

¹ South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
70/54 Pushkinskaya Str., Rostov-on-Don 344002, Russian Federation

² Rostov State University of Economics (RINH)
69 Bol'shaya Sadovaya Str., Rostov-on-Don 344002, Russian Federation

³ Southwest State University
50 Let Oktyabrya Str. 94, Kursk 305040, Russian Federation

✉ e-mail: tinagub@mail.ru

Abstract

Relevance. The Russian economy is facing a wide range of challenges and threats under unprecedented sanctions pressure. It is necessary to make decisions on the further development of the Russian economy through the structural transformation of the economic system in the new realities. With the changing geopolitical situation, the problem of studying the process of alienation of foreign enterprises and their transfer to the management of the Russian state is becoming relevant.

The purpose is to analyze the management mechanisms of enterprises that have become state property of the Russian Federation from foreign capital to ensure economic security.

Objectives: identification of prerequisites for the implementation of retaliatory measures; consideration of the external administration for the management of the organization; critical analysis of the positive and negative aspects of external economic management used for foreign companies in the context of new challenges and threats to national security; systematization of regulatory support for the nationalization of enterprises; disclosure of the mechanism for the transfer of foreign capital under the Russian jurisdiction of federal authorities and the subsequent existence of in the new conditions; management analysis of companies whose assets have been temporarily managed, as well as their future development prospects.

Methodology. The research is based on system information analysis, the use of logical research methods, methods of comparison, analysis and synthesis, forecasting and prediction.

Results: a new management mechanism for enterprises that have been transferred to state ownership from foreign capital, which would be a kind of hybrid of the external management procedure provided for by the bankruptcy law, supplemented by an element of asset substitution.

Conclusions. The methodological basis for the effective management of foreign enterprises that have become state-owned due to various reasons (bankruptcy, liquidation, political situation, money laundering and corruption, violation of the corporate code) is formulated. The development of modern approaches to the nationalization of property of foreign investors and the improvement of the external management mechanism are proposed. The alienation of property should take into account the specifics of the economy, the goals of import substitution and ensuring national security, primarily financial security.

Keywords: *nationalization; management; state property; anti-sanctions measures; external management; foreign assets; national security.*

Conflict of interest: *In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declares no conflict of interest related to the publication of this article.*

For citation: Martynenko T.V., Cherkashina T.A., Khaustova T.V., Yakovenko A.A. Current issues of management of enterprises transferred to state ownership of the Russian Federation from foreign capital in the context of geopolitical tension. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management.* 2025;15(3):58–70. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-58-70>

Received 20.04.2025

Accepted 17.05.2025

Published 30.06.2025

Введение

В условиях глобальной нестабильности и усиления геополитической напряженности процессы национализации активов и перевода собственности иностранных компаний под юрисдикцию российского государства становятся ключевым инструментом экономической политики для обеспечения национальной безопасности.

В России данное явление приобрело особую значимость на фоне санкционного давления и массового выхода иностранных компаний с отечественного рынка. Эффективное управление предприятиями, перешедшими в государственную собственность, требует разработки современных подходов, учитывающих специфику экономики, цели импортозамещения и задачи обеспечения финансовой безопасности.

Эта тема имеет как научное, так и практическое значение, поскольку успешная интеграция таких активов в национальную экономику способствует сохранению рабочих мест, повышению устойчивости производственных цепочек и развитию ключевых отраслей. Вместе с тем управление этими предприятиями сопровождается рядом сложностей: необходимостью адаптации к новым условиям, модернизации бизнес-процессов и балансирования интересов различных заинтересованных сторон.

Основной целью нашего исследования является анализ механизмов управления предприятиями, которые перешли в собственность Российской Федерации,

а также ключевых законов и указов, направленных на обеспечение национальной безопасности и экономической стабильности.

Материалы и методы

Исследованию вопросов национализации и отчуждения имущества посвящены труды ученых, таких как Д. А. Беленков, А. Е. Белоусова, М. В. Карпов, Е. С. Козина, Е. И. Кочубей, В. Д. Мазеев, Н. А. Плющ, Л. В. Щенникова и др.

Проблемы национализации собственности иностранных инвесторов и внешнего управления иностранных компаний освещены в работах Я. В. Васильевой, И. Ю. Гученкова, А. А. Данильян, А. Э. Евстатова, В. А. Корецкого, А. В. Пономаревой, С. П. Шалегина, Н. Л. Шелухина, И. Ф. Хараберюш и др.

Выдвинутая в работе концепция управления иностранными предприятиями как неотъемлемой части государственной экономической политики, которые перешли в собственность Российской Федерации, основывается на синтезе методологических подходов и теоретических решений, предложенных этими исследователями.

Результаты и их обсуждение

Первоначально необходимо рассмотреть нормативно-правовую базу, регламентирующую возможность отчуждения, внешнего управления, изъятия собственности, наложения соответствующих ограничений и санкций.

Достаточно полно в российском законодательстве отражены нормы, используемые в перечисленных случаях. Обращаясь к Конституции Российской Федерации, в статье 35 пункт 3 зафиксировано, что «никто не может быть лишен своего имущества иначе как по решению суда»¹.

В Гражданском кодексе Российской Федерации выделены те условия, при которых возможно прекращение права собственности: изъять имущество возможно в рамках исполнения обязательств; выполнение решений судебных органов. При изъятии земельного участка могут забрать недвижимость, расположенную на нем, а также в том случае, если прекращается действие аренды имущества и на нем находятся объекты незавершенного строительства.

Национализация является одним из оснований для прекращения права частной собственности, а также играет значительную роль в регулировании экономических и правовых отношений в условиях стремительно меняющихся государственных приоритетов².

Обращаясь к ст. 237 Гражданского кодекса Российской Федерации, представляется возможным определить, что имущество может быть изъято в случае наличия судебного решения, вынесенного на основании обращения взыскания на имущество за долги собственника.

Следует отметить, что в Российской Федерации иностранные инвестиции регулируются Федеральным законом «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации», который устанавливает четкие гарантии защиты иностранных инвесторов. Предусматривается компенсация стоимости имущества при его национализации.

Говоря об исключениях, они составляют только лишь те случаи, которые явно предусмотрены исходя из федерального законодательства, а также норм международного права. Однако в нормативных актах отсутствуют четкие положения о моменте, с которого начинается выплата компенсации в случае национализации, а также о порядке и условиях осуществления таких выплат. Этот пробел создает неопределенность для инвесторов, снижая уровень их доверия и увеличивая потенциальные риски при работе на территории Российской Федерации³.

Возвращаясь к теме национализации, следует обратить внимание на то, что в Российской Федерации правовое регулирование национализации в настоящее время ограничено, так как не принят на сегодняшний день закон о национализации.

В значительном количестве работ [1] поднимается данная проблема и исследователями выдвигаются вопросы, возникающие в рамках регламентации национализации [2], её границах, так как они чётно не определены [3]. Однозначно определить границы рассматриваемого процесса, его функции и цели [4], а также перечень подлежащего и не подлежащего национализации имущества, порядок проведения этой процедуры [5] и другие, связанные с ним аспекты, представляется сложной задачей [6].

Отчуждение активов у иностранных инвесторов происходит по причинам, связанным с обеспечением национальной, экономической или продовольственной безопасности государства. Чаще всего национализацию проводят в тех отраслях, которые являются в данный момент стратегическими или где необходимо предотвратить вывод капитала за рубеж [7].

¹ Конституция Российской Федерации. М.: Юридическая литература, 2000. С. 61.

² Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая: Федер. закон от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. 1994. № 32, ст. 3301. С. 236.

³ Об иностранных инвестициях в Российской Федерации: Федер. закон от 9 июля 1999 г. № 160-ФЗ (с изм. и доп.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. 1999. № 28, ст. 3493.

Вызовы времени, современная геополитическая обстановка, санкционная политика, проводимая западными государствами, в свою очередь, предопределили собой разработку ответных и относительно зеркальных мер со стороны Российской Федерации.

В марте 2022 г. впервые предметом обсуждения в научной среде был вопрос о разработке законопроекта, который бы мог регламентировать процесс внешнего управления предприятиями, которые начали покидать российский рынок, обозначив его первым шагом к национализации имущества иностранных компаний в России¹.

Представители политического сообщества сетовали о том, что норм Гражданского кодекса не хватает, поэтому необходимо принять отдельные законы по национализации [8] и внешнему управлению [9] для тех компаний, которые покинули российский экономический сектор, т. е. считаются ушедшими.

Механизм был представлен в законопроекте «О внешней администрации по управлению организацией». Ранее он был допущен до рассмотрения, принят законодательной комиссией и 12 апреля 2022 г. был внесен в Государственную думу².

Предлагался новый механизм, который бы представлял собой своего рода гибрид процедуры внешнего управления, предусмотренной законом о банкротстве, дополненный элементом замещения активов.

В рамках законопроекта была предложена система, которая могла бы вводиться в случае наличия одного из оснований:

¹ Как власти решили управлять имуществом уходящих из России компаний. URL: <https://www.rbc.ru/economics/09/03/2022/6228acf99a79477828ae9aba> (дата обращения: 10.03.2025).

² О внешней администрации по управлению организацией: законопроект № 104796–8. URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/104796-8> (дата обращения: 10.03.2025).

1. Если органы управления компанией необоснованно, по политическим причинам прекращают деятельность и сознательно приводят предприятие к банкротству, увольняют сотрудников, разывают договора, нарушая тем самым российское законодательство. Такая ситуация сложилась с проектом «Сахалин – 1», когда американская нефтяная компания ExxonMobil фактически приостановила добычу, не согласовав это решение с другими участниками проекта, и пришлось срочно принимать меры, передав полномочия по управлению дочерней структуре ПАО «Роснефть».

2. Если руководители компании или коллегиальные органы управления перестали выполнять свои обязанности по управлению и покинули территорию Российской Федерации. По этой причине в управление Росимуществом был передан крупнейший агрохолдинг «Агротерра».

В соответствии с выявленными причинами назначение временной администрации может быть установлено на срок от трёх до шести месяцев. При этом, как отмечалось в пояснительной записке, для собственника процесс введения временной администрации обратим, если она была введена по второму основанию. В таком случае участники (акционеры), владеющие более чем 50% акций, имеют право обратиться с ходатайством в суд, где заявить об отзыве временной администрации, с целью предоставления возможности возобновления деятельности компании либо продажи новым владельцам своей доли.

Законопроект определяет «внешнюю администрацию по управлению организацией» как назначаемую государством для осуществления руководящих функций в компании группу лиц.

Данная мера не распространяется на банки и страховые компании, а также негосударственные пенсионные фонды, поскольку для них уже существуют механизмы временной администрации, реализуемые Банком России, а также

Агентством по страхованию вкладов (АСВ). Исходя из требований предлагаемого законопроекта, функции временной администрации, которыми организации наделялись сроком от 3 до 6 месяцев, планировалось передать представителям госкорпорации ВЭБ.РФ и АСВ, для нефинансовых и финансовых организаций соответственно.

Проект закона предусматривал, что к обязанностям временной администрации относятся мероприятия по восстановлению или поддержанию деятельности компании, предотвращению банкротства, сохранению активов и рабочих мест, в т. ч. погашение задолженности по заработной плате (при ее наличии) и недопущение возникновения новых долгов [10].

При этом первостепенной задачей являлось создание на исходной базе организации нового юридического лица через процедуру банкротства. После того как произошло назначение, представителям госкорпораций требовалось начать формирование реестра требований кредиторов, которым предоставлялся месячный срок для подачи претензий. Впоследствии временная администрация необходима была провести инвентаризацию имущества, а также оценить его ликвидационную стоимость в течение двух месяцев.

Результатом является процесс замещения активов, производимый через выделение из состава путем создания новой единицы – хозяйственного общества, акционером которого становится сама же организация, что, в свою очередь, позволяет новые акции выставить на торги, а старые ликвидировать.

Конечно, необходимо отметить и то, что предполагалось возможным оспаривание введенных мер со стороны собственника.

Процедура введения временного управления могла быть применена к организациям. В первом случае, если судом было принято решение о введении временной администрации, т. е. фактически бизнес прекратил свою деятельность,

собственники, которые владели более чем половиной акций предприятия, могли бы потребовать в течение пяти рабочих дней суд отменить это решение. Для этого им нужно было обосновать своё ходатайство, например, планами возобновить работу компании или продать свою долю новому владельцу с условием, что он продолжит осуществлять бизнес-процессы, заниматься развитием и т. д.

Важно понимать, что если процедура уже запущена, то её нельзя просто так отменить.

Во втором случае внешняя администрация могла быть внедренной из-за действий, которые могут потенциально привести к прекращению деятельности компании, тогда у собственника есть шесть месяцев – весь срок действия мер, чтобы обратиться в суд с просьбой прекратить внешнюю администрацию по тем же основаниям, что и в первом случае.

В ходе слушаний законопроект так и не был принят, хотя в то же время европейские державы начали процесс изъятия российских активов, а также введения против них мер по временному управлению.

Например, в Германии под управление Федеральному сетевому агентству ФРГ, благодаря принятому приказу Министерством экономики и защиты климата Германии сроком на 6 месяцев, перешла бывшая немецкая дочерняя компания Газпрома¹. Польша, в свою очередь, установила процедуру принудительного управления компанией EuRoPol GAZ, 48% которой принадлежит «Газпрому»².

Ответной мерой стало подписание 25 апреля 2023 г. Президентом Российской Федерации Указа № 302 «О времен-

¹ Kopfbogen Berlin. URL: https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Downloads/A/amtliche-ve-roeffentlichung.pdf?__blob=publication-File&v=4 (дата обращения: 10.03.2025).

² Польша решила изъять акции «Газпрома» в компании EuRoPol GAZ. URL: <https://tass.ru/ekonomika/16319179> (дата обращения: 10.03.2025).

ном управлении некоторым имуществом»¹, где определенные положения рассмотренного Государственной думой ранее законопроекта нашли отражение.

Важно подчеркнуть, что в соответствии с Указом временное управление вводится в следующих случаях: если Российской Федерации, а также российские юридические или физические лица лишаются права собственности на имущество, расположенное на территории недружественных иностранных государств; если происходят ограничения имущественных прав или возникает угроза такого лишения или ограничения; а также в случае угрозы национальной, экономической, энергетической или другим видам безопасности Российской Федерации и её обороноспособности.

Временное управление может вводиться на следующее имущество: движимое и недвижимое имущество, расположенное на территории Российской Федерации; ценные бумаги и доли в уставных (складочных) капиталах российских юридических лиц; а также прочие имущественные права. Федеральное агентство по управлению государственным имуществом (Росимущество), в соответствии с принятым Указом, назначается временным управляющим.

Президент Российской Федерации вправе назначит временным управляющим другие органы. Временному управляющему передаются функции собственника активов, однако, в свою очередь он не имеет права ими распоряжаться, а также ему требуется выполнять инвентаризацию активов и обеспечивать их сохранность.

Безусловно, введение временного управления является достаточно сложной мерой, которая требует со стороны государственного аппарата взвешенного

подхода с учётом определенных последствий для экономики и международных отношений.

Говоря о положительных сторонах принятия Указа № 302, можно выделить:

- обеспечение непрерывности работы (временное управление позволяет поддерживать операционную деятельность компаний, чьи иностранные владельцы приостановили или прекратили свою деятельность в России. Это, в свою очередь, предотвращает остановку работы производства, сохранение рабочих мест);

- защиту национальных интересов (в условиях сложной геополитической обстановки, нестабильности экономики временное управление обеспечивает контроль над стратегически важными предприятиями, что может помочь в предотвращении их использования в ущерб национальной безопасности);

- стабилизацию экономики (продолжение работы иностранных компаний под временным управлением может способствовать поддержанию стабильности экономической составляющей, а также уровня цепочки поставок, удовлетворяя потребности внутреннего рынка).

Ещё одним из скрытых положительных факторов для российского экономического сектора является помощь компаниям, пострадавшим от действий «недружественных» государств².

Возможно столкнуться и с определенными недостатками [11]. Это обострение правового регулирования и управления компаний, вследствие чего могут возникнуть споры с иностранными инвесторами, которые могут рассматривать такие меры, как нарушение их прав собственности. Тем самым конфликт может перейти в плоскость международных судебных разбирательств.

¹ О временном управлении некоторым имуществом: Указ Президента РФ от 25.04.2023 г. № 302. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_445530/ (дата обращения: 10.03.2025).

² В Минфине сказали, что управлять активами иностранцев будут пострадавшие за рубежом компании. URL: <https://www.interfax.ru/russia/898040> (дата обращения: 10.03.2025).

Меры по введению временного управления могут привести к несбалансированности инвестиционного рынка, отрицательному климату. Это снизит привлекательность России для иностранных инвесторов, опасаящихся возможного вмешательства в их бизнес, что может привести к сокращению притока прямых иностранных инвестиций [12].

Авторы считают вполне обоснованным введение ответных мер на введение санкционных пакетов, а также передачу российского капитала за рубежом под управление иностранным государствам и компаниям, так как требовались быстрые меры для стабилизации положения в стране [13].

Опираясь на результаты исследования юридической фирмы Nektorov, Saveliev & Partners (NSP), можно констатировать, что с начала 2022 г. в России было заведено более 85 дел о национализации активов, изъято более 1,3 трлн руб.¹

В исследовании NSP выделено несколько групп дел, связанных с иностранными активами, изъятыми или перешедшими под управление РФ:

- национализированные ввиду политической обстановки;
- перешедшие во временное управление;
- национализированные из-за коррупции при приватизации;
- приватизированные незаконным путем;
- находящиеся в стадии банкротства или ликвидации;
- необходимость компенсировать потери российским компаниям, связанная со злоупотреблением права на предъявление иска;
- ситуации, связанные с необходимостью защиты корпоративных прав или защитой национальных интересов Российского государства¹.

¹ Национализация активов. URL: <https://nationalization.nsplaw.com/#rec784666525> (дата обращения: 10.03.2025).

Интересным к рассмотрению является пример крупной французской компании пищевой промышленности Danone.

Указом Президента Российской Федерации от 16.07.2023 г. № 520 «О внесении изменений в перечень движимого и недвижимого имущества, ценных бумаг, долей в уставных (складочных) капиталах российских юридических лиц и имущественных прав, в отношении которых вводится временное управление, утвержденный Указом Президента Российской Федерации от 25 апреля 2023 г. № 302» активы были переданы Росимуществу². Ведомство получило право на временное управление 100% российского бизнеса Danone, а именно 83 292 493 000 акций обыкновенных акций «Данон Россия», принадлежащих Produits Laitiers Frais Est Europe, и 85 тыс. акций «Данон трейда».

В России в различных регионах в состав Danone входило около 20 заводов. По данным отчетности компании, за 2022 г. российская выручка составила порядка €1,66 млрд. Около 4,6% общего оборота компании приходится на Россию. Компания заявила в ответ на принятый Президентом РФ Указ о своем намерении «принять все необходимые меры для защиты прав акционера Danone Russia» и «обеспечить непрерывность бизнес-процессов в интересах всех заинтересованных сторон, включая сотрудников»³.

² О внесении изменений в перечень движимого и недвижимого имущества, ценных бумаг, долей в уставных (складочных) капиталах российских юридических лиц и имущественных прав, в отношении которых вводится временное управление, утвержденный Указом Президента Российской Федерации от 25 апреля 2023 г. № 302: Указ Президента Российской Федерации от 16.07.2023 г. № 520 // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2023. № 18, ст. 3290.

³ Национальный интерес к АПК. Какие компании отрасли и как перешли под управление Росимущества или были национализированы. URL: <https://www.agroinvestor.ru/markets/article/42563-natsionalnyy-interes-k-apk-kakie-kompanii-otrasli-i-kak-pereshli-pod-upravlenie-rosimushchestva-ili/> (дата обращения: 10.03.2025).

Важно заметить, что компания после начала специальной военной операции заявила о выходе из российского рынка и планах по ликвидации бизнеса в России. После фиксировались попытки по продаже активов, которые не увенчались успехом. В сентябре 2023 г. АО «Данон Россия» и АО «Данон трейд» были переименованы в «Эйч энд Эн» (Health & Nutrition, H&N) и «Эйч энд Эн Трейд»¹.

Несмотря на все происходящие события вокруг компании, количество сотрудников даже увеличилось благодаря росту объемов производства. Продолжают действовать программы поддержки персонала, а также успешно функционируют системы безопасности и охраны труда, направленные на защиту здоровья работников. Кроме того, компании «Эйч энд Эн» удалось реализовать планы по локализации международных брендов и операционных систем, что способствовало укреплению её позиций на рынке².

Позднее Указом Президента Российской Федерации от 13.03.2024 г. № 186 «О признании утратившими силу отдельных положений актов Президента Российской Федерации» компания была выведена из-под управления Росимущества. Danone, в свою очередь, поделилась информацией о том, что общая сумма убытков составила около 1,2 млрд евро, но компания заявила о получении одобрения от регулирующих органов Российской

Федерации на проведение процедуры сделки по передаче своего бизнеса российской компании «Вамин Р».

На данный момент «Эйч энд Эн» владеет компания «Вамин Р», которая в мае 2024 г. выкупила активы и продолжает плодотворную работу по производству молочной продукции на заводах бывшего Danone³.

Представители компании обозначили, что выручка за первое полугодие выросла на 17,8% по сравнению с показателем аналогичного периода прошлого года, объемы производства – более чем на 21%. Из перспектив – выстраивание системы взаимодействия со странами СНГ, выход на китайский рынок. В долгосрочной перспективе рассматривается экспорт продукции в страны Северной Африки, Ближнего Востока и Саудовскую Аравию, что может лишь подтверждать мнение о дальнейшем развитии компании, стремлении к поиску. Важно констатировать, что на сегодняшний день пример натурализации компании Danone показывает возможность противостоять мерам, предпринимаемым по изъятию российских активов за рубежом.

Конечно, механизм можно рассматривать как неоднозначный, но в условиях нестабильной геополитической обстановки он может быть действенен для сохранения экономического баланса в РФ.

Трудно говорить о том, насколько массовый характер будет иметь данная инициатива, но нельзя исключить то, что со временем введение внешнего управления может распространиться в отношении более широкого круга иностранных лиц [14].

Исходя из примера компании «Эйч энд Эн» (преемника Danone), которая показывает успешный рост среди произво-

¹ Что известно о продаже «Данон Россия» и ее новом владельце – компании из Тагартстана. URL: <https://journal.tinkoff.ru/news/danone-vamin/#:~:text=Danone%20завершила%20сделку%20по%20продаже,Растишка%2C%20Danissimo%20и%20других> (дата обращения: 10.03.2025).

² Национальный интерес к АПК. Какие компании отрасли и как перешли под управление Росимущества или были национализированы. URL: <https://www.agroinvestor.ru/markets/article/42563-natsionalnyy-interes-k-apk-kakie-kompanii-otrasli-i-kak-pereshli-pod-upravlenie-rosimushchestva-ili/> (дата обращения: 10.03.2025).

³ Глава «Эйч энд Эн»: мы стали полностью российским бизнесом, автономным и независимым. URL: <https://www.interfax.ru/interview/980147> (дата обращения: 10.03.2025).

дителей молочной продукции, пройдя путь временного управления, продажи акций, приобретения другим собственником, можно говорить о том, что опыт может быть полезен экономике РФ, но будет ли положительная динамика у других компаний, которые пройдут через механизм, предусмотренный в Указе, предположить достаточно не просто.

На наш взгляд, в Российской Федерации необходимо разработать четкие правила как национализации таких компаний, так и понятный механизм возврата собственности бывшим владельцам.

Ушедшие с российского рынка иностранные компании необходимо разбить по критерию их значимости для российской экономики на различные группы. В первую группу должны войти те компании, которые трудно или почти невозможно заменить на российском рынке из-за отсутствия собственных аналогичных технологий. В нее, скорее всего, войдут крупные IT-компании типа Google. По мнению аналитиков РБК, в настоящее время данной компании нет альтернативы на российском рынке¹.

Проблемы существуют также с телеком-оборудованием из-за ухода Ericsson и Nokia, которые занимали 20% и 30% российского рынка соответственно.

С такими компаниями нужно пытаться договариваться, предоставлять льготы и одновременно вести собственные разработки, расширять параллельный импорт.

Во вторую группу должны войти компании, которые можно заменить российскими. Таким компаниям нужно оказывать всестороннюю поддержку через различные механизмы государственной поддержки: льготные кредиты, гранты и др.

В настоящее время в научной литературе [15] и на уровне различных государственных органов рассматриваются условия возможного возврата ушедших зарубежных компаний. Мы полагаем, что целесообразно индивидуально подходить к каждой компании.

Необходимо разработать предварительные условия для такого возврата, включающие в себя следующие требования:

- отсутствие враждебного отношения к России;
- высокая степень локализации производства и возможность трансфера технологий;
- предоставить преимущественное право для российских производителей аналогичной продукции;
- возможность долевого участия в компании российских производителей;
- отсутствие у компаний долгов перед сотрудниками по заработной плате, а перед государством – по налогам;
- наличие определенных обязательств по инвестициям в развитие производства.

Выводы

Таким образом, в ходе исследования сформулирована методологическая основа эффективного управления иностранными предприятиями, перешедшими в государственную собственность ввиду различных причин (банкротство, ликвидация, политическая обстановка, отмыwanie преступных доходов и коррупция, нарушение корпоративного кодекса). Предложено развитие современных подходов к национализации имущества иностранных инвесторов, совершенствование механизма внешнего управления. Отчуждение имущества должно учитывать специфику экономики, цели импортозамещения и обеспечения национальной безопасности, прежде всего финансовой безопасности.

¹ Какое ПО не удалось импортозаместить российскому бизнесу и почему. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/664f00c49a79475bed7230d4?from=copy> (дата обращения: 10.03.2025).

Список литературы

1. Беленков Д. А., Кочубей Е. И. Опыт проведения национализации в России и её последствия // Форум молодых ученых. 2019. № 1-1(29). С. 470–471.
2. Белоусова А. Е., Козина Е. С. Национализация в России: историческая ретроспектива возможностей и ограничений // Научно-техническое и экономическое сотрудничество стран АТР в XXI веке. 2023. Т. 1. С. 305-309.
3. Данильян А. А. Национализация и другие формы принудительного изъятия иностранной собственности: международно-правовая характеристика // Вестник РУДН. 2018. № 4. С. 273-280.
4. Евстратов А. Э., Гученков И. Ю. Национализация (экспроприация) собственности иностранных инвесторов: актуальные проблемы // Правоприменение. 2022. Т. 6, № 2. С. 147-158.
5. Черкашина Т. А. Развитие методов доходного подхода к оценке контрактных нематериальных активов // Актуальные вопросы современной экономики. 2020. № 8. С. 117-127.
6. Пономарева А. В. Национализация собственности иностранных инвесторов // Молодой ученый. 2019. № 9 (247). С. 38-40.
7. Шелухин Н. Л., Хараберюш И. Ф. Опыт национализации и внешнего управления активами в системе мер по обеспечению экономической безопасности государства // Азиатско-Тихоокеанский регион: экономика, политика, право. 2024. № 2. С. 13–27.
8. Мазаев В. Д. Национализация в экономической политике субъектов Российской Федерации (конституционно-правовой аспект) // Journal of Russian Law. 2020. № 1. С. 22-32. <https://doi.org/10.12737/jrl.2020.002>
9. Щенникова Л. В. Гражданско-правовая наука о национализации // Вестник Пермского университета. Юридические науки. 2012. № 4. С. 179–186.
10. Хаустова Т. В. Об оценке венчурного бизнеса // Креативная экономика. 2010. № 12. С. 22-28.
11. Корецкий В. А. Национализация имущества иностранных инвесторов в Российской Федерации // Еромен. Global. 2023. № 44. С. 72-78.
12. Карпов М. В. Национализация: тенденции развития доктрины и законодательства // Lex Russica. 2016. № 5. С. 133–146. <https://doi.org/10.17803/1729-5920.2016.114.5.133-146>
13. Васильева Я. В., Шалегин С. П. Анализ последствий введения внешнего управления иностранных компаний через призму законопроекта «О внешней администрации по управлению организацией» // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2022. № 7. С. 92-96. <https://doi.org/10.37882/2223-2974.2022.07.02>
14. Мартыненко Т. В., Черкашина Т. А., Рыбалкина В. Д. Политика импортозамещения в Ростовской области: основные направления и инструменты // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 4. С. 144-151. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-4-144-151>.
15. Плющ Н. А. Анализ применения действующего законодательства и практики: применения норм о национализации // Актуальные проблемы общества, экономики и права в контексте глобальных вызовов: сборник материалов XXVI Международной научно-практической конференции, г. Москва, 12 января 2024 года. СПб.: Печатный цех, 2024. С. 266-272.

References

1. Belenkov D.A., Kochubej E.I. The experience of nationalization in Russia and its consequences. *Forum molody'ch ucheny'ch = Forum of Young Scientists*. 2019;(1-1):470-471. (In Russ.)
2. Belousova A.E., Kozina E.S. Nationalization in Russia: a historical retrospective of opportunities and limitations. *Nauchno-texnicheskoe i e'konomicheskoe sotrudnichestvo stran ATR v XXI veke = Scientific, Technical and Economic Cooperation of the Asia-Pacific Countries in the 21st century*. 2023;1:305-309. (In Russ.)
3. Danil'yun A.A. Nationalization and other forms of forced seizure of foreign property: international legal characteristics. *Vestnik RUDN = Bulletin of the RUDN University*. 2018;(4):273-280. (In Russ.)
4. Evstratov A.E., Guchenkov I.Y. Nationalization (appropriation) of property of foreign investors: actual problems. *Pravoprimerenie = Law Enforcement*. 2022;6(2):147-158. (In Russ.)
5. Cherkashina T.A. Development of methods of the income approach to the valuation of contractual intangible assets. *Aktual'nye voprosy sovremennoi ekonomiki = Actual Issues of Modern Economics*. 2020;(8):117-127. (In Russ.)
6. Ponomareva A.V. Nationalization of property of foreign investors. *Molodoj ucheny'j = Young Scientist*. 2019;(9):38-40. (In Russ.)
7. Shelukhin N.L., Kharaberyush I.F. The experience of nationalization and external asset management in the system of measures to ensure the economic security of the state". *Aziatsko-Tihookeanskij region: e'konomika, politika, parvo = Asia-Pacific Region: Economics, Politics, Law*. 2024;(2):13–27. (In Russ.)
8. Mazaev V.D. Nationalization in the economic policy of the subjects of the Russian Federation (constitutional and legal aspect). *Journal of Russian Law*. 2020;(1):22-32. (In Russ.) <https://doi.org/10.12737/jrl.2020.002>
9. Schennikova L.V. The civil law science of nationalization. Bulletin of the Perm University. *Vestnik Permskogo universiteta. Yuridicheskie nauki = Bulletin of the Perm University. Legal Sciences*. 2012;(4):179-186. (In Russ.)
10. Khaustova T.V. On the assessment of venture business. *Kreativnaya ekonomika = Creative Economy*. 2010(12):22-28. (In Russ.)
11. Koretsky V.A. Nationalization of property of foreign investors in the Russian Federation. *Epomen. Global*. 2023;(44):72-78. (In Russ.)
12. Karpov M.V. Nationalization: trends in the development of doctrine and legislation. *Lex Russica*. 2016;(5):133-146. (In Russ.) <https://doi.org/10.17803/1729-5920.2016.114.5.133-146>
13. Vasilyeva Ya.V., Shalegin S.P. Analysis of the consequences of the introduction of external management of foreign companies through the prism of the draft law "On external administration for the management of an organization". *Sovremennaya nauka: aktual'ny'e problemy' teorii i praktiki. Seriyu: E'konomika i pravo = Modern Science: Actual Problems of Theory and Practice. Series: Economics and Law*. 2022;(7):92-96. (In Russ.) <https://doi.org/10.37882/2223-2974.2022.07.02>
14. Martynenko T.V., Cherkashina T.A., Rybalkina V.D. Import substitution policy in the Rostov region: main directions and tools. *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Ucheny'e zapiski = State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2024;(4):144–151. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-4-144-151>
15. Plyushh N.A. Analysis of the application of current legislation and practice: the application of norms on nationalization. In: *Aktual'ny'e problemy' obshchestva, e'konomiki i prava v kontekste global'ny'ch vy'zovov: Sbornik materialov XXVI Mezhdunarodnoj nauchno-*

prakticheskoi konferentsii. g. Moskva, 12 yanvarya 2024 goda = Actual problems of society, economics and law in the context of global challenges: Proceedings of the XXVI International Scientific and Practical Conference, 12 January 2024, Moscow. St. Petersburg: Pechatnyi tsekh; 2024. P. 266-272. (In Russ.)

Информация об авторах / Information about the Authors

Мартыненко Татьяна Васильевна, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономической теории и предпринимательства, Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация, e-mail: tatianamart@list.ru

Черкашина Татьяна Алексеевна, кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры финансового мониторинга и финансовых рынков, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация, e-mail: TKCherkashina@mail.ru, ORCID: 0000-0002-7010-0256

Хаустова Татьяна Владимировна, кандидат экономических наук, доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация, e-mail: tinagub@mai.ru

Яковенко Артем Андреевич, магистрант, Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация, e-mail: yakovenko@mail.ru

Tatiana V. Martynenko, Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Economic Theory and Entrepreneurship, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, Russian Federation, e-mail: tatianamart@list.ru

Tatiana A. Cherkashina, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Financial Monitoring and Financial Markets, Rostov State University of Economics (RINH), Rostov-on-Don, Russian Federation, e-mail: TKCherkashina@mail.ru, ORCID: 0000-0002-7010-0256

Tatiana V. Khaustova, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Regional Economics and Management, Southwest State University, Kursk, Russian Federation, e-mail: tinagub@mai.ru

Artem A. Yakovenko, Undergraduate, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, Russian Federation, e-mail: yakovenko@mail.ru