Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

На правах рукописи

Симоненко Никита Владимирович

ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ МЕХАНИЗМОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ

5.2.6. Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель — Харчилава Хвича Патаевич,
кандидат экономических наук, доцент

Москва – 2026

Диссертация представлена к публичному рассмотрению и защите в порядке, установленном ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в соответствии с предоставленным правом самостоятельно присуждать ученые степени кандидата наук, ученые степени доктора наук согласно положениям пункта 3.1 статьи 4 Федерального закона от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

Публичное рассмотрение и защита диссертации состоятся 25 января 2027 года в 14:00 часов на заседании диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.108 по адресу: Москва, Ленинградский проспект, д. 51, корпус 1, аудитория 1001.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125167, Москва, Ленинградский проспект, д. 49/2, комн. 100 и на официальном сайте Финансового университета в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: www.fa.ru.

Персональный состав диссертационного совета:

председатель – Беляева И.Ю., д.э.н., профессор;
заместитель председателя – Данилова О.В., д.э.н., профессор;
ученый секретарь – Измайлова М.А., д.э.н., профессор;

члены диссертационного совета:
Батаева Б.С., д.э.н., профессор;
Беденко Н.Н., д.э.н., доцент;
Бутова Т.В., д.э.н., доцент;
Васин С.М., д.э.н., профессор;
Капустина Н.В., д.э.н., доцент;
Кожевина О.В., д.э.н., доцент;
Кузнецов Н.В., д.э.н., доцент;
Полевой С.А., д.тех.н., доцент;
Стрижов С.А., д.э.н., профессор;
Фирсова И.А., д.э.н., доцент.

Автореферат диссертации разослан 13 ноября 2026 г.

Ученый секретарь диссертационного совета
Финансового университета Д 505.001.108 М.А. Измайлова

I Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Сущность научной проблематики данной кандидатской диссертации обусловлена активным включением акционерных обществ с государственным участием в структуру рыночной экономики. Российская Федерация, участвуя в качестве акционера в таких компаниях, играет значимую роль в их управлении и стратегическом развитии.

В современных условиях акционерные общества являются важной организационно-правовой формой для мобилизации финансовых ресурсов. Однако эффективность управления такими обществами напрямую зависит от проработки инструментов корпоративного управления, а также от сбалансирования интересов акционеров и других заинтересованных сторон.

Особое внимание в исследовании уделяется статусу Российской Федерации как акционера, обязанного действовать в рамках публично-правовых обязательств. Здесь возникает проблематика конфликта между частными интересами акционеров и обязанностями государства, что делает актуальным изучение механизмов корпоративного управления в таких условиях.

Одним из основных аспектов научной проблематики данной кандидатской диссертации является анализ эффективности акционерных обществ с государственным участием. При этом оценка эффективности деятельности акционерных обществ с государственным участием в Российской Федерации осложняется в виду противоречивости сущности таких акционерных обществ.

Это объясняется их двойственным характером, а именно сочетанием публично-правовых интересов Российской Федерации как государства, и, в тоже время, экономических интересов Российской Федерации как акционера, рассчитывающего на выплату полагающихся ему дивидендов акционерным обществом.

При этом стоит отметить, что в настоящее время акционерные общества с государственным участием играют значительную роль в экономике Российской Федерации, а значит и экономическое благополучие таких компаний

стратегически важно для государства так как такие акционерные общества, являясь драйверами развития, обеспечивают, в некоторой части, экономический рост страны и благополучие ее населения.

В связи с изложенным, актуальность заключается в необходимости улучшения механизмов корпоративного управления акционерными обществами с государственным участием, которые могли бы позволить таким акционерным обществам не только продолжить существовать, но и стабильно развиваться в текущих условиях.

Степень разработанности темы исследования. Данная научная проблематика о функционировании акционерных обществ с государственным участием ранее была описана в научной литераторе начиная с 20-х годов XX века. Впервые данная проблематика была описана в работах М.Н. Израэлита. В дальнейшем, по мере роста экономики и, в том числе, роста доли государства в корпоративном секторе, вопрос о государственном секторе экономике, включающем в себя акционерные капиталы акционерных общества, а также механизмы управления такими акционерными капиталами исследовался российскими учеными, такими как: Б.С. Батаева, И.Ю. Беляева, А.В. Белицкая, О.В. Данилова, Х.П. Харчилава, А.В. Винницкий, М.М. Пухова, А.Ю. Боттаев, М.А. Эскиндаров, А.В. Ярыгин, И.Т. Тарасов, А.Ю. Яковлев, Е.А. Суханов, М.И. Брагинский, И.А. Иконицкая, В.П. Мозолин и А.Е. Шерстобитов, В.А. Мау, Е.Г. Ясин, А.М. Шлейфер, С.Д. Могилевский, Е.А. Суханов, М.И. Брагинский, И.А. Иконицкая, В.П. Мозолин, А.Е. Шерстобитов, Г.С. Шапкина и другими.

Также в зарубежной научной среде данный вопрос был исследован такими учеными как: Д.К. Аджемоглу, Э.С. Райнерт, Дж. Робинсон, В. Танци и другие. Их работы помогли расширить понимание особенностей осуществления корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием, а также роли государства в обеспечении эффективного управления таковыми акционерными обществами.

Основные цели участия государства в экономике через акционерные общества были определены в работах Д.А. Жмулина, О.А. Макаровой, В.А. Трапезникова, А.В. Ярыгина и Н.А. Машкина. Влияние государства на акционерные общества в рамках экономики Российской Федерации, а также перспективные направления и последствия приватизации акций в рамках ретроспективы в историческом контексте были проанализированным рядом таких авторов как: А.Д. Радыгин, И.В. Аксенов, А.Е. Абрамова и Р.М. Энтов.

Также следует отметить, что особое внимание приватизации, в том числе приватизации акций акционерных обществ, государственного капитализма и государственного бизнеса в XXI веке было уделено в работах В. Меггинсона.

Целью исследования является развитие теоретических основ и разработка научно обоснованных практических рекомендаций, направленных на совершенствование корпоративного управления в акционерных обществах. В соответствии с целью исследования поставлены следующие **задачи**:

1) систематизировать теоретико-методические подходы к определению качества корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием в Российской Федерации;

2) провести анализ статуса Российской Федерации как акционера, использующего социально-экономические и управленческие механизмы корпоративного управления;

3) создать методический подход для оценки эффективности деятельности акционерных обществах с государственным участием;

4) разработать механизм формирования базовой части вознаграждения членов советов директоров в акционерных обществах с государственным участием;

5) сформировать предложения по развитию и совершенствованию механизма корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием в Российской Федерации.

Объектом исследования являются акционерные общества с государственным участием.

Предметом исследования являются организационно-экономические и управленческие решения, возникающие в процессе реализации механизмов корпоративного управления в органах управления акционерных обществ с государственным участием.

Область исследования диссертации соответствует пункту 12. «Корпоративное управление. Формы и методы корпоративного контроля. Управление стоимостью фирмы» Паспорта научной специальности 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

Методология и методы исследования. Теоретико-методологической основой исследования послужили концепции, подходы, методики таких управленческих дисциплин, как теория корпоративного управления, а также теория заинтересованных сторон и корпоративной социальной ответственности. В качестве методов исследования в данной диссертационной работе использовались анализ, синтез, сравнение, классификация, а также контент-анализ, регрессионный анализ, моделирование и др.

Информационная база исследования включает законодательные и нормативно-правовые акты; стандарты корпоративной социальной ответственности, нефинансовой отчетности и взаимодействия с заинтересованными сторонами; научные работы зарубежных и отечественных авторов в области корпоративной социальной ответственности и управления взаимодействием со стейкхолдерами; материалы финансовой и нефинансовой отчетности компаний; исследования профильных компаний и отраслевых ассоциаций, публикации в средствах массовой информации (далее – СМИ) и на корпоративных сайтах и др.

Научная новизна исследования заключается в решении поставленной научной задачи, актуальной для современной экономики: обобщение теоретических подходов к корпоративному управлению акционерным обществом с государственным участием, разработка методического инструментария и практических рекомендаций по совершенствованию механизмов корпоративного

управления акционерным обществом с государственным участием с учетом двойственной природы их деятельности.

Элементы научной новизны выражаются в следующих **положениях, выносимых на защиту**:

1) систематизированы теоретико-методические подходы к определению качества корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием в Российской Федерации, предложена авторская классификация финансово-экономических и управленческих подходов к корпоративному управлению в акционерных обществах с государственным участием с выделением специфических критериев, отражающих двойственную природу государства как акционера (С. 32–34);

2) определены особенности реализации Российской Федерацией как акционера механизмов корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием и обоснована их двойственность, заключающаяся в совмещении реализации данным акционерным обществом социальных и коммерческих задач, что зачастую приводит к снижению экономических показателей. Обосновано, что преобладает механизм воздействия государством регуляторными и экономическими методами на акционерное общество к выполнению стратегически важных для государства задач (С. 46–49);

3) сформирован методический подход к оценке эффективности деятельности акционерных обществ с государственным участием с включением специфических ключевых показателей эффективности, нацеленных на оценку исполнения компанией национальных задач и поручений, сформулированных на государственном уровне (С. 102–105);

4) предложен механизм формирования базовой части вознаграждения членов советов директоров акционерных обществ с государственным участием, сформированный с учетом увеличения размера вознаграждения членов совета директоров на процент инфляции, а также установления в положениях о вознаграждении членов совета директоров акционерных обществ с государственным участием процедуры ежегодного пересмотра размера базовой

части вознаграждения на процент инфляции, установленный соответствующим федеральным законом о бюджете, что направлено на поддержание конкурентного уровня выплат руководящему составу (С. 76–78);

5) разработаны рекомендации по развитию и совершенствованию механизмов корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием, включающие в себя механизм влияния на Российскую Федерацию с помощью дивидендного фактора, применяемый в случае если задержка принятия корпоративного решения превышает установленные пороговые значения, (С. 117–121) рекомендации по преобразованию акционерного общества в публично-правовую компанию с поэтапным внедрением механизмов распределения прибыли по аналогии с федеральными государственными унитарными предприятиями (С. 127–131) и приоритетные направления совершенствования механизмов корпоративного управления, такие как передача в доверительное управление акций акционерного общества и создание специализированных дочерних акционерных обществ (С. 133–135).

Теоретическая значимость работы. Результаты данного исследования имеют как теоретическую, так и практическую значимость. Они предоставляют ценные инструменты для усовершенствования корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием, создавая основу для внедрения эффективных управленческих решений и развития политики в этой сфере.

Практическая значимость работы заключается в разработке методического инструментария, применение которого позволяет эффективно осуществлять корпоративное управление в акционерных обществах с государственным участием. Предложены инструменты для усовершенствования корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием, создавая основу для внедрения эффективных управленческих решений и развития политики в этой сфере.

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования. Достоверность основана на анализе трудов отечественных и зарубежных ученых в области корпоративного управления и стейкхолдер-менеджмента, а также международных стандартов корпоративной социальной ответственности. Проведенный эмпирический анализ практики корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием основан на открытых данных официальных источников информации, в том числе на годовых и прочих нефинансовых корпоративных отчетах.

Основные результаты исследования обсуждались и положительно оценены на всероссийских и международных научно-практических конференциях: на V Международной научно-практической конференции «Операционный и проектный менеджмент: стратегии и тенденции» (Москва, Финуниверситет, 19 апреля 2024 г.); на VII Всероссийской научно-практической конференции «Юридическая неделя практиков в финансовом университете» (Москва, Финуниверситет, 18-22 ноября 2024 г.); на XXI Международной научно-практической конференции «Корпоративная социальная ответственность и этика бизнеса» (Москва, Финуниверситет, 22-23 мая 2025 г.); на VII Всероссийской научно-практической конференции «Корпоративные финансы и управление в меняющемся мире» (Москва, Финуниверситет, 25 сентября 2025 г.).

Результаты исследования используются в практической деятельности в практической деятельности АО «НПП «Пульсар» и в ПАО «Банк ПСБ».

В частности, результаты исследования внедрены в производственную деятельность и используются ПАО «Банк ПСБ» в целях формирования локальных нормативных актов, а также дочерних и зависимых обществ, входящих в Группу ПСБ, устанавливающих механизм оценки эффективности деятельности Обществ по итогам отчетных периодов.

Результаты диссертации используются в производственной деятельности АО «НПП «Пульсар» для формирования локальных нормативных актов. Использование результата диссертации обеспечивает формирование модели расчета вознаграждения руководящего состава АО «НПП «Пульсар».

Материалы диссертации используются Кафедрой корпоративных финансов и корпоративного управления Факультета экономики и бизнеса Финансового университета в преподавании учебной дисциплины «Организация деятельности совета директоров».

Апробация и внедрение результатов подтверждены соответствующими документами.

Публикации. Основные положения исследования отражены в 5 научных работах, общим объемом 2,4 п.л. (весь объем авторский), опубликованных в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

Структура и объем диссертации обусловлены целью и задачами исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 119 наименований. Текст диссертации изложен на 151 странице, содержит 6 таблиц, 21 рисунок и 6 формул.

II Основное содержание работы

Систематизированы теоретико-методические подходы к определению качества корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием в Российской Федерации, предложена авторская классификация финансово-экономических и управленческих подходов к корпоративному управлению в акционерных обществах с государственным участием с выделением специфических критериев, отражающих двойственную природу государства как акционера.

Следует выделять три типа акционерных обществ с государственным участием по величине участия Российской Федерации в уставных капиталах таких акционерных обществ, что представлено на рисунке 1.



Источник: составлено автором.

Рисунок 1 – Классификация акционерных обществ с государственным участием

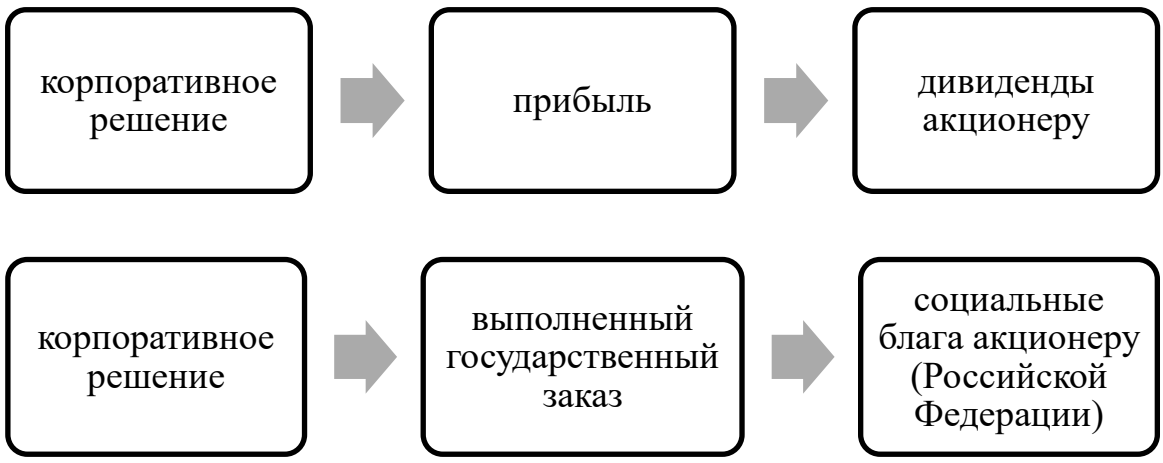
При этом механизм корпоративного управления в каждом из трех типов акционерных обществ с государственным участием будет значительно разниться. Так, в акционерном обществе с государственным участием, 100% акций которого принадлежит Российской Федерации, корпоративное управления осуществляется Российской Федерацией единолично как единственным акционером, а значит такое акционерное общество будет больше нацелено на выполнение иных, социально-политических задач, поставленных Российской Федерацией перед ним, чем на извлечение прибыли из деятельности такого акционерного общества.

Акционерные общество с иными инвесторами в составе учредителей более нацелено на получение прибыли, так как иные участники, обладающие равным правом голоса на общем собрании акционеров, будут склонять акционерное общество в сторону улучшения эффективности процесса деятельности такого акционерного общества. Механизм корпоративного управления в таком акционерном обществе построен по принципу взаимных интересов, а Российская Федерация, не имеющая полного корпоративного контроля над акционерным обществом, не может в должной мере продвигать свои политические интересы в деятельности акционерного общества.

И в случае с третьим типом акционерного общества с государственным участием – частного акционерного общества, в отношении которого применяется специальное право («золотая акция») механизм корпоративного управления акционерным обществом строится на принятии позиции Российской Федерации

как иного участника корпоративных взаимоотношений, имеющего право вето на решения общего собрания акционеров и право на выдвижение кандидатур в совет директоров акционерного общество, таким образом что интересы Российской Федерации учитываются при принятии стратегических решений акционерного общества.

В отличие от классических акционерных обществ основная цель акционерных обществ с государственным участием такого типа заключается не в извлечении таким акционерным обществом прибыли, а в достижении поставленных государством социальных, культурных, образовательных, оборонных или иных особо значимых с политической точки зрения задач, что представлено на рисунке 2. Вместе с тем, даже при наличии иных акционеров в составе учредителей такого акционерного общества, доля принадлежащих им акций незначительна, в связи с чем они, хоть и могут предлагать вопросы в повестку дня заседания общего собрания акционеров, но особой роли не играют в принятии решений за неимением должного количества акций.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2 – Различия механизмов целеполагания при принятии корпоративных решений в классических акционерных обществах и акционерных обществах с государственным участием

Определены особенности реализации Российской Федерацией как акционера механизмов корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием и обоснована их двойственность,

заключающаяся в совмещении реализации данным акционерным обществом социальных и коммерческих задач, что зачастую приводит к снижению экономических показателей. Обосновано, что преобладает механизм воздействия государством регуляторными и экономическими методами на акционерное общество к выполнению стратегически важных для государства задач.

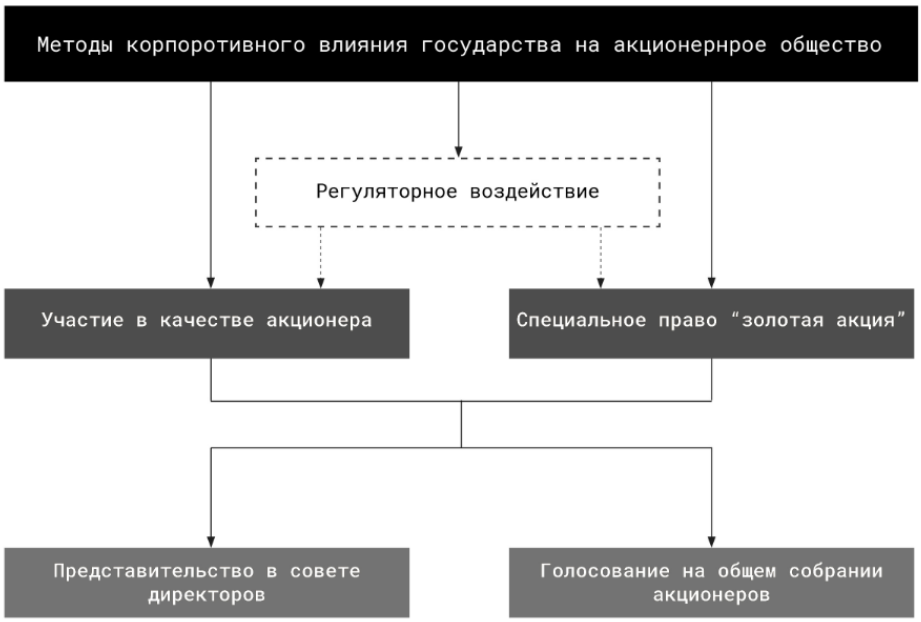
Механизм корпоративного управления в акционерном обществе с государственным участием строится на трех основных принципах корпоративного управления и корпоративного контроля, осуществляемого Российской Федерацией, а именно: участие Российской Федерации в акционерных обществах в качестве акционера такого акционерного общества, применение в отношении акционерного общества специального права («золотой акции»), воздействие с помощью регулярного давления на деятельность акционерного общества и принимаемые акционерного обществом корпоративные решения, что представлено на рисунке 3.



Источник: составлено автором.
Рисунок 3 – Механизмы влияния государства на акционерное общество

Отходя от традиционных принципов, где фокусируется внимание на равновесие интересов акционеров и оптимизацию управленческих решений, механизм корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием указывает, что Российской Федерации отведена главная роль при принятии акционерным обществом корпоративного решения.

Веду исключительных полномочий государства, а также его регуляторных возможностей, Российская Федерация оказывает влияние на корпоративные процессы не только через прямое владение акциями и через участие в управлении акционерным обществом, но и через специальные законодательные акты. Такие акты могут целенаправленно созданы для принятия конкретным акционерным обществом конкретных корпоративных решений. Такие законодательные акты могут воздействовать на определенные акционерные общества, вынуждая их принимать корпоративные решения, которые могут отличаться от коммерческих интересов акционерного общества, но соответствовать общегосударственным целям.



Источник: составлено автором.
Рисунок 4 – Методы влияния государства на акционерное общество

Таким образом, на рисунке 4 можно увидеть, как сильно государственные интересы включены в систему принятия акционерным обществом корпоративных решений, а значит, как сильно Российская Федерация принимает участие в формировании корпоративной политики акционерного общества на разных уровнях управления акционерным обществом с государственным участием.

Отходя от традиционных принципов, где фокусируется внимание на равновесие интересов акционеров и оптимизацию управленческих решений,

механизм корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием указывает, что Российская Федерация отведена главная роль при принятии акционерному обществом корпоративного решения. Веду исключительных полномочий государства, а также его регуляторных возможностей, Российская Федерация оказывает влияние на корпоративные процессы не только через прямое владение акциями и через участие в управлении акционерным обществом, но и через специальные законодательные акты.

Такие акты могут целенаправленно созданы для принятия конкретным акционерным обществом конкретных корпоративных решений. Такие законодательные акты могут воздействовать на определенные акционерные общества, вынуждая их принимать корпоративные решения, которые могут отличаться от коммерческих интересов акционерного общества, но соответствовать общегосударственным целям.

Сформирован методический подход к оценке эффективности деятельности акционерных обществ с государственным участием с включением специфических ключевых показателей эффективности, нацеленных на оценку исполнения компанией национальных задач и поручений, сформулированных на государственном уровне.

Учет выполнения национальных задач в рамках функциональных ключевых показателей эффективности деятельности акционерного общества с государственным участием не позволяет в должной мере оценить их социально-политическую значимость и системный вклад акционерного общества с государственным участием в достижение национальных целей. Качественное различия данных целей от операционных и коммерческих задач, стоящих перед акционерным обществом с государственным участием, их надкорпоративный характер и прямая взаимосвязь государственной политики и деятельности акционерного общества с государственным участием обуславливают необходимость их обособления.

Таким образом, выделяется три группы показателей, а именно ключевые показатели эффективности (далее – КПЭ), функциональные ключевые показатели

эффективности (далее – ФКПЭ) и государственные ключевые показатели эффективности (далее – ГКПЭ) деятельности акционерного общества с государственным участием, образующие интегрированный механизм оценки эффективности деятельности такого акционерного общества. Так, данный механизм обеспечивает сбалансированную и комплексную оценку результативности акционерного общества с государственным участием, позволяя наглядно выделять динамику позитивных или негативных изменений в различных сферах ее функционирования. Данный механизм в целом демонстрирует как реализуется и работает управленческо-оценочной механизм акционерного общества с государственным участием.



Источник: составлено автором.

Рисунок 5 – Система оценки эффективности деятельности акционерных обществ

Для формирования сбалансированной системы корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием предлагается выделить отдельно государственные ключевые показатели эффективности деятельности такого акционерного общества в самостоятельной сегмент механизма оценки эффективности его деятельности, что представлено на рисунке 5. Это позволит установить прямую и прозрачную связь между корпоративной стратегией и национальными интересами, тем самым обеспечивая не только оценку

коммерческой эффективности деятельности акционерного общества с государственным участием, но и оценивать выполнение таким акционерным обществом своей публично-правовой миссии, заключающейся в выполнении государственной политики, что представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Категории показателей эффективности деятельности акционерного общества

Вид показателя	Назначение показателя
Ключевые показатели эффективности (Корпоративные)	Отражают общую финансово-экономическую результативность компании в стратегическом периоде. Являются интегральными и универсальными, ориентированы на оценку стоимости бизнеса, рентабельности и устойчивости (например, EBITDA, ROCE, чистая прибыль)
Функциональные ключевые показатели эффективности (Функциональные)	Детализируют достижение целевых состояний в производственной и операционной деятельности. Специализированы под особенности конкретного рынка, технологические процессы и функциональные блоки компании (например, процент брака, среднее время реагирования на заявку, коэффициент использования мощности)
Государственные ключевые показатели эффективности (Государственные)	Нацелены на оценку исполнения компанией национальных задач и поручений, сформулированных на государственном уровне. Актуальны для компаний с государственным участием и отраслей, имеющих стратегическое значение (например, доля локализации продукции, выполнение гособоронзаказа, ввод в эксплуатацию объектов инфраструктуры в рамках нацпроектов)

Источник: составлено автором.

Предложен механизм формирования базовой части вознаграждения членов советов директоров акционерных обществ с государственным участием, сформированный с учетом увеличения размера вознаграждения членов совета директоров на процент инфляции, а также установления в положениях о вознаграждении членов совета директоров акционерных обществ с государственным участием процедуры ежегодного пересмотра

размера базовой части вознаграждения на процент инфляции, установленный соответствующим федеральным законом о бюджете, что направлено на поддержание конкурентного уровня выплат руководящему составу.

В виду того, что рост индекса потребительских цен в Российской Федерации с 2009 по 2025 г. составил 302,21% представляет также желательным в графе «Выручка акционерного общества за финансовый год» увеличить каждую из категорий на аналогичный процент, при этом округлять его до увеличения в трехкратном размере.

Таким образом, в таблице 2 представлены следующие категории вознаграждений членам совета директоров акционерного общества с государственным участием.

Таблица 2 – Категории акционерных обществ

Группа	Выручка АО за финансовый год	Размер базовой части вознаграждения в год
1	Свыше 600 млрд рублей	5 000 000 рублей (БАЗИС)
2	Свыше 90 млрд рублей	4 500 000 рублей (К = 0,9)
3	Свыше 30 млрд рублей	4 000 000 рублей (К = 0,8)
4	Свыше 3 млрд рублей	3 500 000 рублей (К = 0,7)
5	Свыше 1,8 млрд рублей	3 000 000 рублей (К = 0,6)
6	Не выше 1,8 млрд рублей	В индивидуальном порядке

Источник: составлено автором.

Также в соответствии с Федеральным законом от 28.11.2025 № 426-ФЗ «О федеральном бюджете на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов» установлен уровень проектируемой инфляции в текущем, а также в двух последующих финансовых годах.

В связи с этим представляется возможным включение в механизм расчета размера базовой части вознаграждения членов совета директоров акционерного общества с государственным участием корректировочного коэффициента в размере заданной федеральным законодательством Российской Федерации инфляции, позволяя тем самым сохранять рыночные условия оплаты труда

руководящего состава такого акционерного общества, тем самым поддерживая должную финансовую мотивацию.

Разработаны рекомендации по развитию и совершенствованию механизмов корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием, включающие в себя механизм влияния на Российскую Федерацию с помощью дивидендного фактора, применяемый в случае если задержка принятия корпоративного решения превышает установленные пороговые значения, рекомендации по преобразованию акционерного общества в публично-правовую компанию с поэтапным внедрением механизмов распределения прибыли по аналогии с федеральными государственными унитарными предприятиями и приоритетные направления совершенствования механизмов корпоративного управления, такие как передача в доверительное управление акций акционерного общества и создание специализированных дочерних акционерных обществ.

Для стимулирования ускорения согласовательных процедур предлагается использовать повышающие коэффициенты. Так, в случае если задержка составляет от 11 до 30 календарных дней, то ставка снижения дивидендов удваивается, а если же корпоративные решения не принято в течение 30 календарных дней, то такая ставка возрастает в трехкратном размере относительно базовой.

Таким образом, такая прогрессия создает мощность стимул для государственного аппарата не допускать затягивание сроков в виду того, что каждый дополнительный день такого затягивания непосредственно сокращает объем средств, поступающих в доход федерального бюджета.

При этом в качестве базовой процентной ставки, применяемой к дивидендном обязательствам акционерного общества с государственным участием, предлагать установить 0,1% от годовой выручки такого акционерного общества. Так, данная величина, с одной стороны является достаточно ощутимый для бюджета государства, чтобы выполнять превентивную функцию, а с другой

не носит конфискационного характера, способного подорвать финансово устойчивость такого акционерного общества.

При этом для учета динамики корпоративного управления акционерным обществом с государственным участием и превращением механизма снижения дивидендов в инструмент, стимулирующие интенсивность работы органов управления, предлагается использовать понижающий коэффициент, равный единице, деленное на количество заседаний совета директоров, проведенных таким акционерным обществом с государственным участием за отчетный год.

Таким образом, итоговый размер снижения дивидендов (далее – S), подлежащих выплате акционерным обществом с государственным участием, применяемый в случае если задержка принятия корпоративного решения превышает установленные пороговые значения, может быть представлен формулой (1)

$$S=(p \times V)\times\frac{1}{Z}, \quad (1)$$

где V – это годовая выручка акционерного общества с государственным участием за отчетный период;

Z – общее количество заседаний совета директоров акционерного общества с государственным участием, проведенных за отчетный период;

p – переменная процентная ставка, зависящая от длительности задержки принятия корпоративного решения в календарных днях (D), равная:

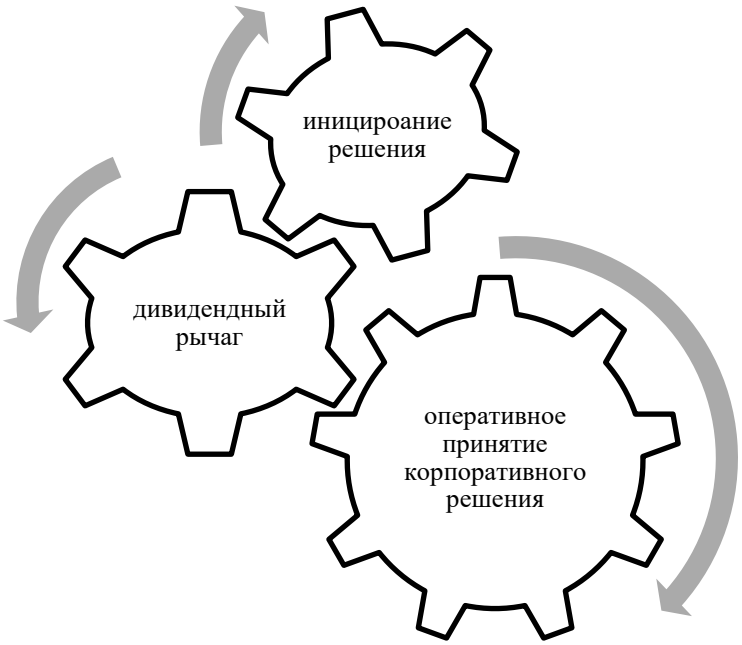
при $D \leq 10$ календарных дней, p = 0,1% от выручки акционерного общества с государственным участием;

при 11 календарных дней $\leq D \leq 30$ календарных дней, p = 0,2% от выручки акционерного общества с государственным участием;

при $D \geq 30$ календарных дней, p = 0,3% от выручки акционерного общества с государственным участием.

Таким образом предложенный механизм встраивается в существующую конструкцию корпоративного управления акционерными обществами

с государственным участием, позволяет тем самым рассматривать каждый день задержки принятия корпоративного решения как непосредственную причину сокращения будущих доходов в бюджет государства. И значит, если государство как акционер заинтересовано в максимизации дивидендных поступлений, оно должно быть готово финансово отвечать за непринятие корпоративных решений в виду политических причин или же затягивания таких решений. Также данный механизм способствует уменьшению роли государства в экономике и созданию более эффективного механизма корпоративного управления акционерным обществом с государственным участием, нацеленного на оперативное принятие ключевых корпоративных решений, что представлено на рисунке 6.



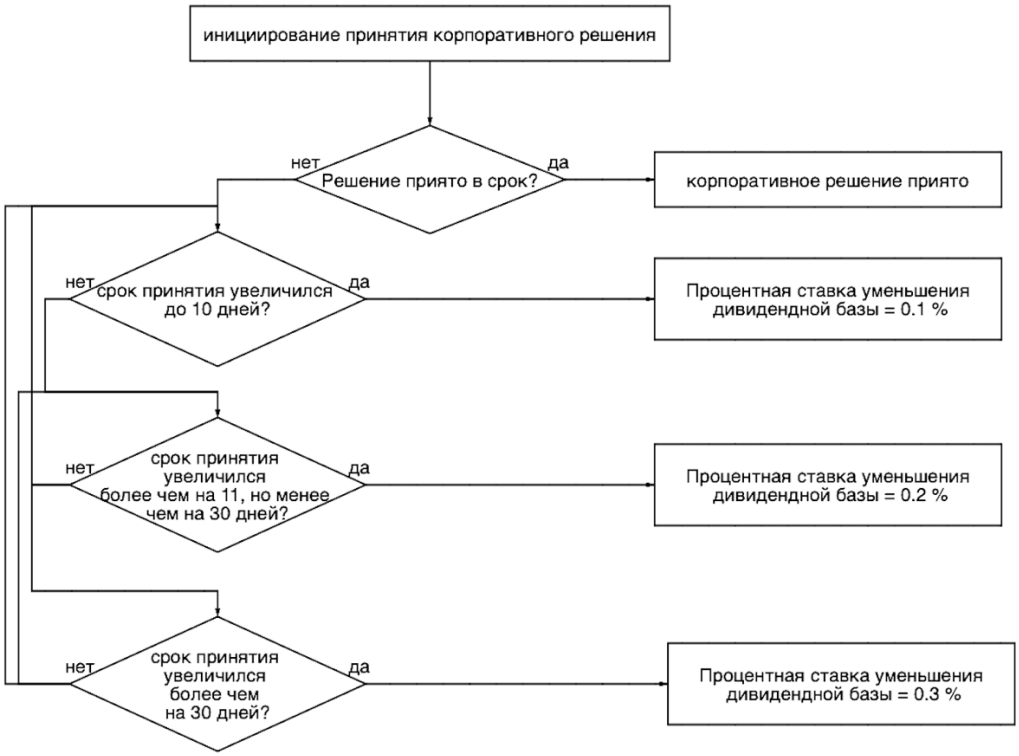
Источник: составлено автором.

Рисунок 6 – Механизм влияния на Российскую Федерацию с помощью дивидендного фактора

При этом в соответствии с Регламентом Правительства Российской Федерации, утвержденным постановлением Правительства Российской Федерации от 01.06.2004 № 260 «О Регламенте Правительства Российской Федерации и Положении об Аппарате Правительства Российской Федерации» устанавливается, что проекты актов согласовываются не более чем в 10-дневный срок со дня их поступления на согласование.

Также данным Регламентом установлено, что срок подготовки заключений для наиболее объемных и сложных проектов актов не может превышать 30 дней.

Аналогичным представляется возможным сделать и в случае с принятием Правительством Российской Федерации или федеральным органом исполнительной власти управленческих решений в акционерных обществах, в связи с чем предложены указанные сроки, влияющие на процентную ставку, что представлено на рисунке 7.

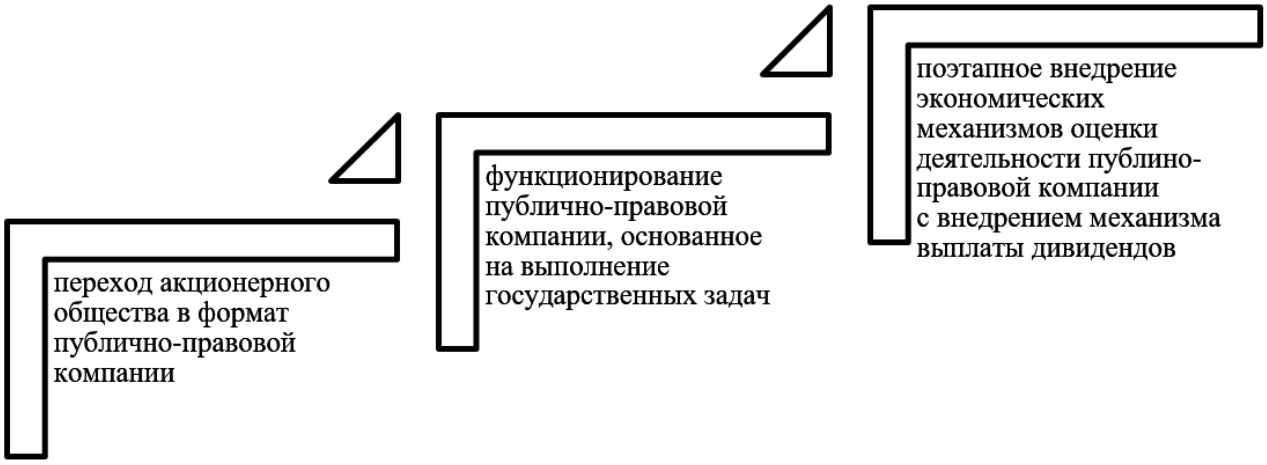


Источник: составлено автором.

Рисунок 7 – Алгоритм расчета процентной ставки

В части рекомендаций по преобразованию акционерного общества в публично-правовую компанию с поэтапным внедрением механизмов распределения прибыли по аналогии с федеральными государственными унитарными предприятиями отмечается, что ключевое отличие публично-правовых компаний от акционерных обществ при этом заключается в законодательном запрете на распределение прибыли между участниками, что позволяет реинвестировать все доходы в реализацию стратегических проектов.

Трансформация акционерного общества в публично-правовую компанию не только решает проблему противоречия между публичными и коммерческими целями, но и создает основу для адаптивного управления финансами. Поэтапное внедрение механизмов распределения прибыли по аналогии с федеральными государственными унитарными предприятиями, с сохранением некоммерческого статуса, позволит сочетать операционную автономию организаций с подотчетностью государству. Это особенно актуально для секторов, где постепенная коммерциализация услуг (например, в цифровой инфраструктуре или логистике) может создать условия для самоокупаемости без ущерба для выполнения стратегических задач, что представлено на рисунке 8.



Источник: составлено автором.
Рисунок 8 – Этапы трансформации акционерного общества

Реорганизация акционерного общества с государственным участием в публично-правовую компанию, регулируемую единым федеральным законом с отраслевой адаптацией, способна усилить подотчетность, оптимизировать финансирование и повысить эффективность управления публичными ресурсами. Это особенно актуально в контексте реализации национальных проектов, где требуется концентрация усилий на прорывных направлениях при минимизации бюрократических издержек.

В части приоритетных направлений совершенствования механизмов корпоративного управления, такие как передача в доверительное управление акций акционерного общества и создание специализированных дочерних

акционерных обществ отмечается, что создание дочернего акционерного общества для реализации социально-значимых функций, позволяющее сохранить коммерческую природу головного акционерного общества.

Учреждение новой юридической структуры осуществляется совместно акционерным обществом и Российской Федерацией, при этом в уставном капитале гарантируется долевое участие государства, обеспечивающее формирование совета директоров исключительно из числа государственных служащих. Для случаев наличия частных акционеров в головном акционерном обществе обязательным условием является заключение корпоративного договора, предусматривающего их согласие на назначение членов совета директоров дочерней компании государственными органами. Передача непрофильных активов (инфраструктурных объектов, социальных программ) сопровождается разработкой обособленного бюджетного механизма, где финансирование осуществляется через целевые взносы головной компании, государственные субсидии и внебюджетные источники, а результативность оценивается по динамике улучшения социальных индикаторов, что представлено на рисунке 9.



Источник: составлено автором.

Рисунок 9 – Этапы создания дочернего акционерного общества

III Заключение

В результате проведенного исследования достигнута поставленная цель работы – развитие теоретических основ и разработка научно обоснованных практических рекомендаций, направленных на совершенствование корпоративного управления в акционерных обществах. Для реализации данной цели в рамках исследования поставлены и последовательно решены соответствующие задачи и получены следующие научные результаты.

Систематизированы теоретические подходы к развитию системы корпоративного управления акционерным обществом с государственным участием.

Уточнено определение акционерного общества с государственным участием с акцентом на сочетание государственных и частных интересов. Определены специфические особенности механизма корпоративного управления в таких обществах. Дополнены критерии оценки эффективности корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием государственными ключевые показатели эффективности, нацеленными на оценку исполнения компанией национальных задач и поручений, сформулированных на государственном уровне

Предложены усовершенствованные подходы к расчету вознаграждения членов совета директоров и предложен механизм дивидендного давления на Российскую Федерацию как акционера, где итоговый размер снижения дивидендов, подлежащих выплате акционерным обществом с государственным участием, применяемый в случае если задержка принятия корпоративного решения превышает установленные пороговые значения нацелен на оперативное принятие государством как акционером корпоративных решений.

Сформированы рекомендации по оптимизации участия государства в системе корпоративного управления путем трансформации акционерного общества в публично-правовую компанию. Определены приоритетные направления совершенствования механизма корпоративного управления путем создания дочернего акционерного общества для реализации социально-значимых

функций, позволяющее сохранить коммерческую природу головного акционерного общества.

IV Список работ, опубликованных по теме диссертации

Публикации в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России:

1. Симоненко, Н.В. Анализ проблем и перспектив, связанных с корпоративным управлением в акционерных обществах с государственным участием (на примере АО «Почта России») / Н.В. Симоненко // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 5. – С. 91–93. – ISSN 2307-180X.

2. Симоненко, Н.В. Вознаграждение членов совета директоров акционерных обществ с государственным участием / Н.В. Симоненко // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 12. – С. 422–423. – ISSN 2307-180X.

3. Симоненко, Н.В. Вознаграждение членов совета директоров акционерных обществ с государственным участием: международный опыт и российские реалии / Н.В. Симоненко // Дискуссия. – 2025. – № 3 (136). – С. 271–276. – ISSN 2077-7639.

4. Симоненко, Н.В. Ключевые направления совершенствования корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием / Н.В. Симоненко // Дискуссия. – 2025. – № 7 (140). – С. 234–238. – ISSN 2077-7639.

5. Симоненко, Н.В. Особое положение Российской Федерации как акционера в акционерных обществах / Н.В. Симоненко // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 8. – С. 249–251. – ISSN 2307-180X.