

ПОДПИСКА НА РБК

Радио РБК 

- [Подписка на РБК](#)
- [Инвестиции](#) **ВТБ**
- [Мероприятия](#)
- [Отрасли](#)
- [Недвижимость](#)
- [Autonews](#)
- [РБК Компании](#)
- [Телеканал](#)
- [РБК Вино](#)
- [Спорт](#)
- [РБК Образование](#)
- [РБК Курсы](#)
- [РБК Life](#)
- [Тренды](#)
- [Визионеры](#)
- [Национальные проекты](#)
- [Город](#)
- [Стиль](#)
- [Крипто](#)
- [РБК Бизнес-среда](#)
- [Дискуссионный клуб](#)
- [Исследования](#)
- [Кредитные рейтинги](#)
- [Франшизы](#)
- [Газета](#)
- [Спецпроекты СПб](#)
- [Конференции СПб](#)
- [Спецпроекты](#)
- [Проверка контрагентов](#)
- [Политика](#)
- [Экономика](#)
- [Бизнес](#)
- [Технологии и медиа](#)
- [Финансы](#)
- [Рынок наличной валюты](#)

...

- [РБК Образование](#)
- [РБК Курсы](#)
- [РБК Life](#)
- [Тренды](#)
- [Визионеры](#)
- [Национальные проекты](#)
- [Город](#)
- [Стиль](#)
- [Крипто](#)
- [РБК Бизнес-среда](#)
- [Дискуссионный клуб](#)
- [Исследования](#)
- [Кредитные рейтинги](#)
- [Франшизы](#)
- [Газета](#)
- [Спецпроекты СПб](#)
- [Конференции СПб](#)
- [Спецпроекты](#)
- [Проверка контрагентов](#)
- [Политика](#)
- [Экономика](#)
- [Бизнес](#)
- [Технологии и медиа](#)
- [Финансы](#)
- [Рынок наличной валюты](#)

[Профиль](#)[Избранное](#)[Корпоративная подписка](#)[Активировать сертификат](#)[Подарить подписку](#)[Написать в поддержку](#)[Выйти](#)[В подписке](#) [Про: главное](#) [Про: деньги](#) [Про: карьеру](#) [Про: свое дело](#) [Про: себя](#)[Лекции The Economist](#) [Библиотека](#)

Еще

[Подарите подписку](#)[Избранное](#)

- [Корпоративная подписка](#)
- [Активация промокодов](#)
- [Активация сертификатов](#)
- [Оформить подписку](#)
- [Написать в поддержку](#)
- [Вопросы и ответы](#)



- [Про: главное](#)
- [Про: деньги](#)
- [Про: карьеру](#)
- [Про: свое дело](#)
- [Про: себя](#)
- Интересы >
- [Лекции профессоров МВА](#)
- [Библиотека](#)
- Источники >
- Форматы >

Вам понравится

- [Подписка в подарок](#)
- Интенсивы >
- [Рейтинг РБК 500](#)
- [Опция Уроки Легенд](#)
- [Опция Eduson](#)
- [Программа развития](#)
- [Корпоративная подписка](#)
- [Активация промокодов](#)
- [Активация сертификатов](#)
- [Оформить подписку](#)
- [Написать в поддержку](#)
- [Вопросы и ответы](#)

Выйти



[В подписке](#) [Материалы Лекции The Economist](#) [Библиотека](#)

[Подарите подписку](#)

Опубликовано 29.04.2026, 07:59

Поделиться

Поделиться

Вконтакте

Одноклассники

Telegram

В избранное

Как бизнес предложил изменить механизм внешнего управления активами

[Про: главное](#) [Экономика](#)

[Статьи РБК](#)

Зарубежный бизнес в России озвучил претензии к режиму внешнего управления в «дочках» западных групп: он не понимает критерии его ввода и обеспокоен качеством такого управления активами. Как деловые объединения предлагают поменять процедуру — в статье РБК



Фото: Андрей Любимов / РБК

Практика введения Россией внешнего управления в отношении активов дочерних структур зарубежных компаний обладает рядом существенных недостатков, которые вредят деловому климату и создают «нервную ситуацию». Такое мнение высказали представители зарубежных бизнес-объединений на заседании Международного

совета по сотрудничеству и инвестициям (МССИ) 28 апреля в Российском союзе промышленников и предпринимателей (РСПП), передает корреспондент РБК.

Когда в 2023 году принимался [указ](#) президента «О временном управлении некоторым имуществом» и под внешнее управление были [переведены](#) финская Fortum, а также немецкая Uniper, «у бизнес-сообщества был минимум вопросов, почему так получилось», так как в это же время происходила национализация российских энергетических компаний в Европе, констатировал член совета директоров Американской торговой палаты в России Владимир Ефремов. «В 2026 году под внешним управлением находится порядка 14 групп компаний <...>, и за эти годы практика очень сильно поменялась. Я бы сказал, драматически», — отметил он.

Что именно изменилось в осуществлении временного управления иностранным бизнесом в России и какие идеи предлагают зарубежные деловые объединения — в материале РБК.

Суть претензий

Основной перечень претензий зарубежного бизнеса к механизму временного управления в России сводится к следующему:

- **Непрозрачность причин для введения внешнего управления.**

С одной стороны, правительство призывает создавать максимально локализованное производство, независимое от внешних факторов, напомнил Ефремов. Многие компании вкладываются в это и развивают производство, несмотря на санкционное давление, которое касается не только российского бизнеса, но и иностранного, аргументировал он. С другой стороны, если провести анонимное анкетирование менеджмента этих компаний, никто из них не понимает, является ли их бизнес потенциальным «кандидатом» на введение внешнего управления, или нет, сказал представитель палаты. «Это очень нервная ситуация», — констатировал Ефремов, добавив, что какой-либо диалог по этому вопросу «полностью отсутствует».

Одна ситуация, когда компания публично объявляет, что хочет уйти из России, солидарен председатель правления Российско-германской внешнеторговой палаты Маттиас Шепп: «Тогда, между нами, более-менее справедливо, что происходит то, что происходит». Но если компания «твердо решила», что, несмотря на тяжелую ситуацию, остается в России, и потом в отношении нее объявляют введение внешнего управления, это «не идеальный вариант для инвестиционного климата», отметил Шепп.

- **Принятие решений на основе недостоверных сведений.**

О причинах введения в отношении компании временного управления ее руководство обычно узнает из СМИ, указал Ефремов. Анализируя эти публикации (так как других источников информации просто нет), можно сделать вывод, что решение о введении внешнего управления часто принимается на основе недостоверных сведений, считает он. Ефремов привел в пример кейс Rockwool и CanPack, которые перешли под временное управление в 2026 году. По его словам, заявлялось, что причиной введения внешнего управления в этих компаниях стал «вывод денежных средств».

«Мы все с вами понимаем, что, наверное, коннотация, которая в этой формулировке закладывается («вывод денежных средств»), — она негативная. То есть имеются в виду некие нелегальные действия, которые предпринимаются компанией для нелегальной репатриации денежных средств. Парадокс заключается в том, что компании, если мы говорим про информацию, уже подтвержденную и проверенную, получали согласие правительственной комиссии (по контролю за осуществлением иностранных инвестиций. — РБК) на выплату процентов или вывод дивидендов. То есть коннотация полностью противоречит фактическим обстоятельствам», — аргументировал Ефремов.

Датская Rockwool сама [заявляла](#) в пресс-релизе после введения режима временного управления на четырех ее заводах в России, что с 2022 года держала российские активы в «пассивной собственности», без поддержки со стороны датской штаб-квартиры. В течение этого периода Rockwool фокусировалась на выводе денежных средств из российского бизнеса, сообщила она. Что касается CanPack, «Ведомости» [писали](#), что основаниями для перевода под внешнее управление стали завышение цен на алюминиевую банку и поддержка Украины.

Действительно, часто «абсолютно придуманы» предлоги, чтобы взять компанию под контроль, отметил Шепп. Он привел другой пример — не называя организацию. «Я сам присутствовал на этих переговорах. Сказали, что компания вкладывает средства в украинскую экономику. Что же фактически, дамы и господа, произошло: в компании в начале этого военного конфликта приняли решение остаться в России и сворачивать бизнес в Украине. Совершенно наоборот!» — указал он.

По словам Шеппа, это «нехорошая ситуация», когда компания, которые честно остались в России, «должны всяким выдумкам противостоят и доказывать, что это не так». Вопрос стоит «достаточно остро», подчеркнул он.

- **Некомпетентность и непрозрачность управляющих компаний.**

В последнее время в качестве управляющих компаний стали появляться организации, которые представляются сомнительными, отметил Ефремов. «Никто в бизнесе не знает про них ничего, они созданы за какое-то [непродолжительное] время до введения внешнего управления. Возникают резонные вопросы: обладают ли эти компании экспертизой в отношении крупнейших производственных площадок? Все ли они знают, умеют, есть ли у них соответствующий опыт», — перечислил он.

Существование этой проблемы подтвердил глава РСПП Александр Шохин. «Иногда [после назначения временного управляющего] ведется нами, в кавычках, «следственная работа», чтобы понять, кто это, откуда взялся, почему он там вчера только зарегистрировался, а сегодня уже управляет каким-то активом», — описал ситуацию он.

Было бы хорошо «трезво оценить» в целом, что произошло с активами, которые перешли во временное управление, предложил Шепп. «Есть блестящие примеры, где бизнес процветает от нового руководства. Но таких примеров мало, если это честно анализировать», — подчеркнул он. Другая крайность — есть активы, которые уже по «три-четыре раза проданы», потому что выгодно купить намного проще, чем успешно развивать, указал Шепп.

Действительно, есть хорошие примеры, когда управляющая компания способствует развитию актива, и даже бывший собственник готов взаимодействовать с ней, с тем чтобы содействовать сохранению предприятия в рабочем состоянии, согласился Шохин. «Но есть примеры, когда не справляется управляющая компания», — констатировал он.

Суть принимаемых мер — обеспечение экономической безопасности России и сохранение активов в качестве некоего «компенсационного фонда», который можно будет предъявить в переговорах, если что-то «пойдет не в ту сторону», считает генеральный директор Ассоциации европейского бизнеса Тадзю Шиллинг. «Первый приоритет, который из этой логики вытекает, — что внешние управляющие должны обеспечивать сохранность имущества», — отметил он. РБК направил запрос в Росимущество.

Предложения бизнеса

Американская торговая палата в России выступила с предложением регламентировать процедуру передачи активов иностранцев во временное управление. Как сообщил присутствовавший на заседании президент организации Роберт Эйджи, организацией подготовлено соответствующее обращение.

По словам Шохина, РСПП готов его поддержать, если «речь идет об обобщении практики и предложении с нашей стороны как-то скорректировать те или иные моменты, которые повысят эффективность этой процедуры с точки зрения и понимания со стороны бизнеса, и сохранения активов как эффективных, работающих».

В частности, к вопросам повышения прозрачности процедур, связанных с введением временного управления, можно было бы привлечь институт уполномоченного при президенте по защите прав предпринимателей, считает Шохин. Пока эта должность остается вакантной (после истечения полномочий предыдущего уполномоченного Бориса Титова), но РСПП рассчитывает до Петербургского международного экономического форума (пройдет в начале июня) согласовать с администрацией главы государства формат возобновления работы этого института, сообщил руководитель бизнес-объединения.

По словам Шиллинга, было бы правильно разработать некий «стандарт разумности и поведения» внешнего управляющего, аналогичный профессиональному стандарту, а также создать орган, который будет отслеживать его соблюдение. «Это будет важным и значительным шагом вперед», — констатировал он.

На сегодняшний день строгих единых требований к отбору управляющих нет (по крайней мере, в открытом доступе), отмечает управляющий партнер BBNP Максим Барашев. Практика такова, что функции временного управляющего изначально возлагаются на Росимущество, а оно, в свою очередь, назначает конкретного управляющего (часто из числа своих сотрудников) или передает эти полномочия сторонней управляющей компании. «Выберут профи, если повезет. А так, конечно, лояльность и предсказуемость», — сказал он.

Рекомендуем



Реклама

Реклама
 Реклама. 18+, АО «РОСБИЗНЕСКОНСАЛТИНГ», *ЭмБиЭй
[Мини-MBA от РБК — обучение для современных дилеров](#)
 Научитесь использовать ИИ в управлении, освоите подходы ведущих бизнес-школ мира и развивайтесь в сообществе руководителей. Результат — системное мышление, уверенные решения и осознанный рост.
[Присоединиться](#)



Сегодня на позиции управляющего часто оказываются люди хоть и лояльные регулятору, но не всегда знакомые со спецификой конкретного предприятия и его производственных процессов, солидарен партнер Enforce Law Company Антон Марткоцаков. «Как итог, вместо эффективного антикризисного менеджмента мы часто видим консервацию или имитацию бурной деятельности», — категоричен он.

Для примера можно вспомнить стандартные признаки компаний-однодневок, сделки с которыми считаются высокорисковыми в гражданском обороте, отмечает партнер юридической фирмы Ru.Courts Елена Менде. «В данном случае подобным компаниям передаются компании с огромными активами, что не может не вызывать опасения», — указывает эксперт.

Реакция МИДа

На заседании присутствовал директор департамента экономического сотрудничества МИД России Дмитрий Биричевский. Он подчеркнул, что для нынешней ситуации характерны неопределенность и отсутствие прецедентов, а также четких критериев, как поступать в том или ином случае.

«Иногда приходится принимать политические решения. Если, например, у наших служб имеется информация о финансировании той или иной компанией Вооруженных сил Украины, <...> есть компании, которые поставляют оружие или какие-то компоненты для оружия на Украину. Даже если она достойно ушла с российского рынка, а потом была вовлечена в антироссийскую деятельность, которая фиксируется соответствующими нашими специальными службами, это будет приниматься во внимание», — отметил он.

Кроме того, принимается во внимание «моральный фактор» (ушла компания с публичным осуждением действий российской власти или нет), а также, например, ее причастность к «отжатию» российских активов на зарубежных рынках.

Говоря об упомянутом Шеппом кейсе компании, ушедшей с украинского рынка, Биричевский заявил, что, если «вы будете к нам обращаться, а потом к уполномоченному по правам предпринимателей, мы, по крайней мере, сможем со своей стороны информировать и Генеральную прокуратуру, и Следственный комитет, и администрацию президента, что такая проблема, такая жалоба (что пытаются под предлогом того, что компания якобы продолжает сотрудничество с Украиной, а она, наоборот, ушла с украинского рынка) есть, придется это проверять. Мы сможем сигнал подать», констатировал он.

По словам Биричевского, МИД уже так делал, но «не всегда это удачно». «Не всегда это тот результат, который вы ждете», — резюмировал он.

Причины внешнего управления

Механизм внешнего управления точно нерыночный механизм и не попытка внедрить лучшие практики на конкретном предприятии, попавшем в фокус внимания властей, отмечает Марткоцаков. Примеры итальянской Agostoni и французской Danone (в их отношении внешнее управление было сначала введено, а потом отменено: в первом случае компания вернулась к нормальной деятельности на российском рынке, во втором российский бизнес был продан) подтверждают, что поспорить все-таки можно. «Но в первом случае, скорее всего, присутствуют какие-то непубличные сейфовые обязательства итальянских собственников», — отмечает эксперт. А во втором, напоминает он, отмена внешнего управления в итоге все равно привела к смене собственников.

Случаи, когда временное управление снималось, абсолютно уникальны, говорит управляющий партнер адвокатского бюро «Плешаков, Ушкалов и партнеры» Вячеслав Ушкалов. «У компаний, переводимых под временное управление, никаких шансов оправдаться или оспорить тезисы регуляторов нет и быть не может: в данном случае такая компания не субъект, а объект права», — подчеркивает он. Зачастую, по его словам, введение временного управления с поведением компании «никак не соотносится».

Главная цель временного управления — не наказать иностранный бизнес, а обеспечить бесперебойную работу предприятия, сохранить рабочие места и налоговые поступления, говорит Барашев. Поэтому основная стратегия иностранцев — это доказать государству, что компания может эффективно работать и не создаст угрозу государственным интересам. «Надо быть более прозрачным, предоставлять всю информацию о бенефициарах, идти на контакт, снизить риски недоверия. Реально работать, иметь бизнес-план, выполнять заказы», — рекомендует он. Такие примеры есть: группа «Илим», Auchan и Leroy Merlin.

«Впрочем, может и просто не повезти: если компания окажется в поле зрения интересов сильных игроков, кто может и пролоббировать [эти] интересы», — резюмирует Барашев.