

## РЕФЕРАТ

Тема выпускной квалификационной работы: «Управление государственной собственностью (на примере ПАО «НК Роснефть-Алтайнефтепродукт»)».

Предметом данной работы является управление государственной собственностью.

Объект - Публичное Акционерное Общество «НК Роснефть-Алтайнефтепродукт».

Целью выпускной квалификационной работы является на основе изучения теоретических аспектов управления государственной собственностью, провести анализ в управлении и распоряжении пакетами акций компаний, находящиеся в государственной собственности.

Для достижения данной цели были поставлены и решены следующие задачи:

1. Исследовать теоретические аспекты управления государственной собственностью, предложить рекомендации по совершенствованию в управлении государственной собственности.
2. Рассмотреть современные тенденции в управлении государственной собственностью РФ.
3. Изучить управление и распоряжение пакетами акций компаний находящихся в государственной собственности.
4. Дать характеристику деятельности ПАО «НК «Роснефть-Алтайнефтепродукт».
5. Провести анализ управления и распоряжения пакетами акций ПАО «НК Роснефть-Алтайнефтепродукт».
6. Выявить проблемы управления государственной собственности.
7. Предложить рекомендации по повышению эффективности управления государственной собственностью.

Выпускная квалификационная работа по теме «Управление государственной собственностью (на примере ПАО «НК Роснефть-Алтайнефтепродукт»)» содержит 80 страниц текстового документа, 6 таблиц, 10 рисунков, 55 использованных источников.

Для решения поставленных задач были использованы аналитические методы обработки информации, обзор и систематизация источников и фактического материала, сравнительный анализ.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы. Во введении рассмотрена актуальность данной темы и цель работы.

В первой главе выпускной квалификационной работы представлены теоретические аспекты в управлении государственной собственностью, основные характеристики и направления в управлении государственной собственностью.

Во второй главе представлена характеристика Публичного Акционерного Общества «НК Роснефть-Алтайнефтепродукт», проведен анализ управления и распоряжение пакетами акций ПАО Публичного Акционерного Общества «НК Роснефть-Алтайнефтепродукт», находящейся в государственной собственности.

В третьей главе описаны рекомендации по повышению эффективности управления государственной собственностью.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ.....	6
1.1 Понятие и виды государственной собственности.....	6
1.2. Современные тенденции в управлении государственной собственностью в РФ.....	22
1.3. Управление и распоряжение пакетами акций компаний, находящихся в государственной собственности.....	25
2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ (НА ПРИМЕРЕ ПУБЛИЧНОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «НК РОСНЕФТЬ-АЛТАЙНЕФТЕПРОДУКТ»).....	33
2.1. Характеристика деятельности Публичного Акционерного Общества «НК Роснефть-Алтайнефтепродукт».....	33
2.2. Анализ управления и распоряжение пакетами акций ПАО Публичного Акционерного Общества «НК Роснефть-Алтайнефтепродукт», находящейся в государственной собственности.....	41
2.3 Проблемы управления государственной собственностью.....	53
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ.....	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	68
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	70
ПРИЛОЖЕНИЕ	

## ВВЕДЕНИЕ

Государственная собственность объективно сказать может быть лидером не только в гражданском обороте благодаря тому, что позволяет государству выступать в различных правоотношениях, но также оказывает непосредственное влияние на социально-экономическую, политическую, культурную сферы жизни.

Системообразующей ролью в современной экономике, позволяющей обеспечить реализацию функций государства напрямую зависит благополучие общества и, соответственно, обеспечение и соблюдение прав и свобод граждан от эффективного управления государственной собственностью. Изучение и исследование источников по написанию выпускной квалификационной работы позволяет сделать вывод о том, что в законодательстве и правоприменении существуют требующие решения проблемы напрямую зависит эффективность управления государственной собственностью, что не всегда соответствует ожиданию.

«Современное состояние управления государственной собственностью в Российской Федерации характеризуется отсутствием практического опыта по использованию всех возможностей, связанных с ее управлением, в том числе воздействием на экономику страны. Это объясняется присущими государству правами властных управленческих полномочий, действия, которого осуществляются в интересах общества, регулируются нормативными актами субъекта Российской Федерации и имеют особый порядок реализации управленческих функций. Государство – это самостоятельный субъект права и может выступать в обществе как публичный собственник муниципальных образований. Качество управления государственным имуществом оказывают косвенное и непосредственное влияние на экономику страны в целом страны».<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Прокофьев, С.Е. Управление государственной и муниципальной собственностью: учебник и практикум для академического бакалавриата / С.Е. Прокофьев, А.И. Галкин, С.Г. Еремин; под ред. С.Е. Прокофьева. - М.: Юрайт, 2018. - 262 с.

Ограничение имущественной сферы и правомочий других собственников, исключение частной собственности как таковой не дало положительных результатов - это. монополизация имущества в государственной собственности. Государственная собственность долгое время оставалась ведущей формой собственности и имела наибольшую значимость в России.

«В настоящее время законодательством закреплено равенство всех участников гражданских правоотношений, включая и государство (ст. 2 ГК РФ). Условиями, обеспечивающими равенство субъектов в отношении собственности, явилось лишение государства ряда преимуществ (отказ от нераспространения исковой давности на требования о возврате государственного имущества из чужого незаконного владения и некоторых других льгот) и закрепление за всеми собственниками равного права на защиту их собственности (п. 4 ст. 212 ГК РФ)»<sup>2</sup>.

«В сложной системе экономических отношений государственная собственность представляет собой форму собственности, имеющую целью общенародное присвоение имущества, обособленного от имущества других организаций и граждан. Совпадение общенародных и государственных интересов в сфере присвоения материальных благ основывается на конституционном положении, согласно которому носителем и единственным источником власти в РФ является ее многонациональный народ (ч. 1 ст. 3 Конституции РФ)»<sup>3</sup>.

Современное состояние управления государственной собственностью в Российской Федерации характеризуется отсутствием практического опыта по использованию всех возможностей, связанных с ее управлением, в том числе воздействием на экономику страны. Это объясняется присущими государству

---

<sup>2</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации: часть первая от 30 ноября 1994 г. N 51-ФЗ (с изменениями и дополнениями)

<sup>3</sup> Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020)  
[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/)

правами властных управленческих полномочий, действия, которого осуществляются в интересах общества, регулируются нормативными актами субъекта Российской Федерации и имеют особый порядок реализации управленческих функций.

Государство является самостоятельным субъектом права и может выступать в обществе как публичный собственник муниципальных образований. Качество управления государственным имуществом оказывают косвенное и непосредственное влияние на экономику страны в целом страны».<sup>4</sup>

Теоретической базой исследования являлись работы авторов Изотовой Г.С., Еремина С.Г., Галкина А.И., Агапова А.Б и др.

Целью выпускной квалификационной работы является на основе изучения теоретических аспектов управления государственной собственностью, провести анализ в управлении и распоряжении пакетами акций компаний, находящиеся в государственной собственности.

---

<sup>4</sup> Прокофьев, С.Е. Управление государственной и муниципальной собственностью: учебник и практикум для академического бакалавриата / С.Е. Прокофьев, А.И. Галкин, С.Г. Еремин; под ред. С.Е. Прокофьева. - М.: Юрайт, 2018. - 262 с.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ

## 1.1 Понятие и виды государственной собственности

Любое общество имеет определенные материальные блага, которые составляют, национальное богатство конкретного государства.

«В экономическом и юридическом понимании категории собственности существуют определенные различия. Так, с позиции Е. А. Суханова, собственность - это «не вещи, и не имущество»; это определенное экономическое (физическое) отношение, которое подвергается правовому оформлению»<sup>5</sup>.

«В данном случае, как весьма справедливо отметил В. П. Шкредов, попытки ученых-экономистов обнаружить «ядро» категории собственности обычно приводят к тому, что юридические видение выдаются за экономические. Однако подобная неуверенность в существовании «собственности в экономическом смысле» совсем не означает, что следует ставить под сомнение взаимосвязь, а точнее взаимозависимость экономики и права.»<sup>6</sup>

«С точки зрения К. И. Скловского, «ни одна серьезная юридическая проблема не может быть решена без учета и анализа нужд оборота - ближайшего к праву экономического явления. Таким образом, правовое регулирование и правоприменение в части отношений собственности невозможно без учета их экономической сущности»<sup>7</sup>.

---

5 Управление государственной и муниципальной собственностью (имуществом) : учебник и практикум для вузов / Г. С. Изотова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин ; под редакцией С. Е. Прокофьева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 312 с.

6 Управление государственной и муниципальной собственностью (имуществом) : учебник и практикум для вузов / Г. С. Изотова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин ; под редакцией С. Е. Прокофьева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 312 с.

7 Инновационная политика : учебное пособие для вузов /К. Н. Назин и др- ; под редакцией К. Н. Назина, Д. И. Кокурина, С. И. Агабекова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021

В широком понимании существует следующее определение государственной собственности:

Принадлежащие государству полностью либо на основе долевой или совместной собственности государственный актив, в том числе движимое и недвижимое имущество является государственной собственностью.

«Право собственности в объективном смысле является одним из важнейших правовых институтов гражданского права. Это совокупность правовых норм, регулирующих отношения собственности в той или иной правовой системе. С помощью правовых норм, входящих в его состав, не только закрепляются материальные блага за конкретным субъектом, но и регулируются порядок. Объективное право состоит из норм, которые закрепляют владение, пользование и распоряжение имуществом, а также норм, охраняющих и защищающих право собственности от противоправных действий третьих лиц.»<sup>8</sup>.

Любое имущество, находящееся в собственности, необходимое для осуществления функций государства, а также акции акционерных обществ относятся к государственной собственности.

Акции в акционерных обществах различных форм собственности, также могут принадлежать государству. Для осуществления функций государства, может иметь в собственности любое имущество

Государственной собственностью - является имущество, принадлежащее на праве собственности РФ (считаются федеральной собственностью), и имущество, принадлежащее на праве собственности субъектам РФ - республикам, краям, областям, городам федерального значения, автономной области, автономным округам (считаются собственностью субъекта РФ).

---

<sup>8</sup> Васильева, В. М. Государственная политика и управление : учебник и практикум для вузов / В. М. Васильева, Е. А. Колеснева, И. А. Иншаков. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 441 с.

К государственной собственности относятся и земля и природные ресурсы, которые не находятся в собственности юридических лиц, а также муниципальных учреждений.

«Отнесение государственного имущества к федеральной собственности и к собственности субъектов РФ осуществляется в порядке, установленном в гражданском кодексе РФ (ст. 214.)»<sup>9</sup>.

«Право государственной собственности в объективном смысле представляет собой совокупность правовых норм, которые, прежде всего, закрепляют и охраняют принадлежность материальных благ народу (населению, принадлежащему конкретной территории). Государственная собственность как экономическая категория означает принадлежность имущества народу в лице избранных им представительных органов государственной власти, а также устанавливающих порядок приобретения, использования и изъятия государственного имущества. «В ГК РФ статьях 294 и 296 указывается, что государственные предприятия, владеющие имуществом, имеют право пользоваться и распоряжаться им в рамках данного закона. В статье 214 ГК РФ содержатся правила, установленные ранее действовавшим Законом "О собственности в РСФСР". Прежде всего, сохраняется правило о множественности субъектов государственной собственности, в роли которых выступают Российская Федерация, в целом (в отношении имущества, составляющего федеральную собственность) и ее субъекты: республики, края, области и т. д. (в отношении имущества, составляющего собственность субъекта Российской Федерации). Данное положение подтверждается и разъясняется в пункте 4 статьи 214 ГК. В соответствии с п. 5 ст. 214 ГК закон должен определить порядок отнесения государственного имущества к собственности Федерации и ее субъектов. Содержание права государственной собственности определено в статьях 113,

---

<sup>9</sup>Гражданский кодекс Российской Федерации: часть первая от 30 ноября 1994 г. N 51-ФЗ (с изменениями и дополнениями)

124, 125, 214 Гражданского кодекса Российской Федерации. (Действующая редакция от 25.02.2022года)»<sup>10</sup>.

Государственная собственность, как право распространяется:

А) Включенные в казну Российской Федерации и ее субъектов - объекты собственности, которые закрепляются за государственными предприятиями и учреждениями или составляют средства бюджета и иное государственное имущество

Б) на осуществление прав собственника от имени Российской Федерации и ее субъектов уполномоченными органами государственной власти;

В) на государственные унитарные предприятия, которым государственное имущество принадлежит на праве хозяйственного ведения или оперативного администрирование.

«Действующее постановление ВС РФ от 27 декабря 1991 года N 3020-I "О разграничении государственной собственности в Российской Федерации на федеральную собственность, государственную собственность республик в составе Российской Федерации, краев, областей, автономной области, автономных округов, городов Москвы и Санкт-Петербурга и муниципальную собственность»( действующая редакция с изм. от 21.01.2021г).

В системе администрирования государственной собственности можно рассмотреть Положение об определении пообъектного состава федеральной, государственной и муниципальной собственности и порядке оформления прав собственности, утвержденное распоряжением Президента РФ от 18 марта 1992 года. Существует Постановление Правительства РФ от 16 октября 2000 г. N 784 "О передаче отдельных видов объектов недвижимости, находящихся в федеральной собственности, в собственность субъектов РФ", (действующая редакция с изм от 16.10.2000г)<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации: часть первая от 30 ноября 1994 г. N 51-ФЗ (с изменениями и дополнениями)

<sup>11</sup> Постановление Правительства РФ от 3 декабря 2004 г. N 738 "Об управлении находящимися в федеральной собственности акциями акционерных обществ и использовании специального права на участие Российской Федерации в управлении акционерными обществами ("золотой акции")"

В Постановлении Правительства РФ от 16 июля 2007г. № 447 "Об организации учета федерального имущества и ведения реестра федерального имущества» более подробно изложен порядок ведения реестров (реестра имущества субъектов РФ и реестра муниципального имущества, реестра федерального имущества). Предусматриваются нормативные акты, а также их ведение.

Органы власти в имущественном обороте от имени определенного государственного образования и в соответствии со своей компетенцией осуществляют те или иные конкретные правомочия публичного собственника (ст. 125 ГК РФ). Субъектами права государственной собственности выступают именно соответствующие государственные (публично-правовые) образования в целом, то есть Российская Федерация и входящие в ее состав республики, края, области и так далее, но не их органы власти или управления (п. 3 ст. 214 ГК РФ)

Право собственности в общих чертах является основополагающим для сектора права в государственной собственности.

«Российская Федерация и субъекты страны сами могут и устанавливают в законодательном порядке для себя правила поведения, как собственника. Органы власти субъектов Российской Федерации, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации вправе получить от Правительства Российской Федерации полномочия по распоряжению, управлению и ведению объектов государственного имущества. Получается, что государство само создает условия для обладания собственностью, чего не имеют право делать иные владельцы собственности. Причем порядок передачи данных возможностей и полномочий установлен в Федеральном договоре, а также законами Российской Федерации.

Специальный федеральный орган по управлению государственным имуществом проводит главную и оперативную работу по управлению и распоряжению объектами федеральной собственности»<sup>12</sup>.

«В государственной собственности в соответствии со статьей 14 конституции РФ и п. 1 статьи 214 ГК РФ - выделяют два вида государственной собственности. Субъекты права хотя и объединены пределами одной формы, но они различаются по способам регулирования собственности с их участием. Установление государственной собственности является очень сложным и подразумевает под собой не только две формы собственности, но также и различные виды. Различаются по способам регулирования собственности с их участием».

Классификационным признакам федеральной собственности определяются:

а) по видам:

- недвижимое имущество - земельные участки, участки недр, обособленные водные объекты (озера, моря, океаны) и все, что прочно связано с землей (то есть объекты, перемещение которых без несоразмерного ущерба их назначению невозможно, в том числе леса, здания и сооружения), а также подлежащие федеральной регистрации воздушные и морские суда, суда внутреннего плавания, космические объекты и т.д;

- движимая федеральная собственность (ценные бумаги, деньги, украшения из драгоценных металлов);

- информация;

- интеллектуальная собственность (результат интеллектуальной деятельности, в том числе исключительные права на них);

б) по отраслевому признаку:

- объекты федеральной собственности, включенные в состав конкретной отрасли экономики и имеющие отличительные черты, особые

---

<sup>12</sup> Прокофьев, С.Е. Управление государственной и муниципальной собственностью: учебник и практикум для академического бакалавриата / С.Е. Прокофьев, А.И. Галкин, С.Г. Еремин; под ред. С.Е. Прокофьева. - М.: Юрайт, 2018. - 262 с.

качества, например, ТЭК, транспорт, связь, АПК и другие (в каждой крупной отрасли имеются подотрасли, в которые включаются объекты ФС со своими особенностями).

в) по величине государственной доли (госпакета акций) показано на рисунке 1.1:

- «100% у государства - АО или государственные унитарные предприятия»;
- 75% + 1 акция - у государства квалифицированное большинство акций»;
- 50% + 1 акция - у государства контрольный пакет акций»;
- 25% + 1 акция - у государства блокирующий пакет».

Рисунок 1.1. Распределение акций в долевых процентах государства.

Специальное право государства на блокирование решений общего собрания акционеров – это определяет “Золотая акция”.

г) по степени закрепления государственной доли (государственного пакета акций) представлены в рисунке 1.2:

- казенные предприятия (коммерческая организация);
- предприятия с закрепленным у государства пакетом акций (не подлежат продаже);
- предприятия с частично закрепленным госпакетом акций (продажа по постановлению Правительства Российской Федерации);
- предприятия с незакрепленным государственным пакетом акций (продажа в обычном порядке: на аукционе, специализированном аукционе, бирже и др.).

Рисунок 1.2 Закрепление государственной доли предприятий.

д) по степени индустриализации: объекты промышленности; объекты ТЭК; объекты АПК; памятники культуры и другие.<sup>13</sup>

Отсюда следует, что из состава государственной собственности, была скомплектована его классификация по определенным признакам:

- По типу объекта (движимое и недвижимое имущество)
- По принадлежности к уровню власти
- По совокупности взаимосвязанных объектов

Объединить систему объектов государственного имущества как предметов государственного учета и управления необходимо многообразием признаков классификации государственного имущества. Возможно, именно это поспособствует максимизации эффективности управления объектами государственного имущества с учетом их специфики.

«Государство действует в рамках нормативно правовых или предписанных действий и реализует в первую очередь правомочие распоряжения собственностью. Осуществление правомочий публичного собственника, совершаемых органом власти, уполномоченным на это государством, становится понятным, под управлением государственной собственностью. Объектами администрирования имуществом являются сугубо объекты государственной собственности, а не субъективные права собственности или общественные отношения собственности».<sup>14</sup>

Основание выделять деятельность как отдельную функцию государства тот факт, что очень часто оправление государственным имуществом не преследует в истинном виде экономических целей, а является материальной (имущественной) основой осуществления другого функционала государства: социальной, политической, экологической, обороны страны, обеспечения безопасности и других. Совокупность действий органов власти, объединенные в целенаправленную деятельность, представляют управление

---

<sup>13</sup> Управление государственной и муниципальной собственностью : учебник для вузов / А.Б.Агапов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023.

<sup>14</sup> Управление государственной и муниципальной собственностью : учебник для вузов / А.Б.Агапов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. - 211с.

государственной собственностью как отдельное направление деятельности или функционал государства. В связи с этим наличие процесса управления государственным имуществом в большинстве сфер общественно-политической жизни, где осуществляется государственное управление.

На протяжении управления государственной собственностью, государственные органы, уполномоченные управлять государственным имуществом, должны придерживаться идей, положенных в основу нормативного регулирования этой сферы, а также требований, предъявляемых к их деятельности.

В том числе результат реализации целей управленческой деятельности в значительной степени зависит от того, какие методы администрирования при этом используются.

«Понятие методов государственного управления имуществом можно определить как совокупность способов и приемов осуществления воздействия на имущественные объекты управления для достижения определенных целей. Все методы, используемые в управлении государственным имуществом, можно разделить на организационно-правовые и организационно-экономические.

К первой группе методов могут быть отнесены нормативно-распорядительные действия субъектов управленческой деятельности, представленные в виде издания распоряжений и указаний, установления правил и регламентов, разработки порядка и стандартов прохождения процедур.

Вторая группа методов представляет собой действия органов власти, управляющих государственным имуществом, по изменению формы собственности имущества, оказанию регулирующего воздействия на частных собственников, используя государственное имущество, с целью влияния на экономические интересы участников экономических отношений»<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Государственная политика и управление в 2 ч. Часть 1 Концепции и проблемы : учебник для вузов / Л. В. Сморгун [и др.] ; под редакцией Л. В. Сморгунова. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2022 - 395 с.

В системе управления государственной собственностью отсутствует единый перечень методов администрирования государственным имуществом.

К основным методам управления государственной собственностью относятся: продажа, аренда, закрепление имущества за государственными унитарными предприятиями, привлечение инвестиций, акционерные общества.

Можно выделить только три метода администрирования государственным имуществом это: приватизация, национализация, аренда.

«Создание государственных предприятий и учреждений обусловлено необходимостью сохранить имущество в собственности государства, обеспечив, при этом, его эффективное использование. Закрепление государственного имущества за государственными предприятиями и учреждениями проводится на основе глав 13 и 19 Гражданского Кодекса РФ, и ФЗ"О государственных и муниципальных унитарных предприятиях"(действующая редакция от 30.10.2002г)».<sup>16</sup>

Для осуществления управленческих, социально-культурных или других некоммерческих функций создается государственное учреждение. Государственные предприятия, и учреждения создаются на основе, закрепленного за ними, государственного имущества, однако не имеют права собственности на это имущество.

Имущество является неделимым и не может распределяться по видам, является важным аспектов в управлении госсобственностью.

Госсобственность может принадлежать государственным учреждениям и предприятиям на двух видах права: право хозяйственного ведения, право оперативного управления.

«В соответствии со ст.294 ГК право хозяйственного ведения - это право предприятия владеть, пользоваться и распоряжаться имуществом публичного

---

<sup>16</sup> О государственных и муниципальных унитарных предприятиях : Федеральный закон № 161-ФЗ от 14.11.2002 //Собрание законодательства РФ.2002.№48

собственника в пределах, установленных законом или иными правовыми актами. В соответствии с п.1 ст.296 ГК право оперативного управления - это право учреждения или казенного предприятия владеть, пользоваться и распоряжаться закрепленным за ним имуществом собственника в пределах, установленных законом, в соответствии с целями его деятельности, заданиями собственника и назначением имущества. Субъектами данного права теперь могут быть казенные предприятия и государственные учреждения»<sup>17</sup>.

Имущественный комплекс является объектом рассматриваемого права - все виды имущества, закрепленного собственником за учреждением или приобретенного им в процессе участия в гражданских правоотношениях. Не используемое или используемое не по назначению имущество и распорядиться им по своему усмотрению собственник-учредитель вправе изъять у субъекта права оперативного управления без его согласия излишнее.

Исходя из изложенного, можно заключить, что за государственной организацией может быть закреплен любой вид имущества, использование которого так или иначе способствует осуществлению функций государства. Хотя этот метод напрямую не приносит дохода, он способствует предоставлению услуг, необходимых населению. Однако, закрепляя объекты, необходимо соблюдать баланс между количеством объектов, обеспечивающих полноценное выполнение функций государства, и объемом имущества, избыточным для работы государственной организации. Наличие лишнего основного имущества значит его неэффективное внедрение. Кроме того, в целях обеспечения рентабельности имущества нежелательно закреплять за учреждениями высоколиквидные активы.

Рассмотрим важный метод администрирование государственной собственности, который является приватизация.

---

<sup>17</sup> Государственная политика и управление в 2 ч. Часть 1 Концепции и проблемы : учебник для вузов / Л. В. Сморгун [и др.] ; под редакцией Л. В. Сморгунова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Юрайт, 2022 — 395 с

Передача государственного имущества на возмездной или безвозмездной основе в частную собственность называется приватизация. Повышение эффективности использования приватизируемого имущества и привлечение дополнительных доходов в бюджет является основной целью приватизации.

На данный момент основы приватизации государственной собственности в нашей стране закреплены в Федеральном законе от 21 декабря 2001 г. № 178-ФЗ «О приватизации государственного и муниципального имущества». В большей степени учитываются интересы как субъектов приватизации, так и предприятий, граждан и других заинтересованных лиц.

Приватизация в Российской Федерации осуществляется с учетом рыночной стоимости приватизируемого имущества, инвестиционной ориентации продаж, возможностью концентрации собственности. В отличие от массовой приватизации прошлых лет, сейчас она производится индивидуально, с учетом особенностей конкретной единицы».<sup>18</sup>

Любое предприятие может стать объектом продажи, кроме предприятий, приватизация которых запрещена. Приватизация предприятия осуществляется в составе имущественного комплекса, в который входят основные средства, оборотные средства, финансовые активы и обязательства, имущественные права и земельные участки.

Приватизация, как правило, приносит высокие доходы в краткосрочной перспективе, снимает с государства бремя удержания имущества, позволяет использовать имущество более эффективным собственникам. В настоящее время к таким объектам относятся имущественные комплексы ряда унитарных предприятий, акции организаций, не имеющих стратегического значения. Таким образом, целесообразно приватизировать объекты, не имеющие государственного значения, находящиеся в избыточной

---

<sup>18</sup> «О Концепции управления государственным имуществом и приватизации в Российской Федерации»: Постановление Правительства РФ от 09.09.1999 N 1024

собственности государства. Однако в долгосрочной перспективе доходы уменьшаются, а государство теряет контроль над приватизируемым имуществом

Аренда объектов государственной собственности очень распространенный и важный метод в Российской Федерации в управлении госсобственностью. В отличие от рассмотренной ранее приватизации имущества, лизинг предугадывает привлечение объектов в хозяйственный оборот без отчуждения их из государственной принадлежности.

Передача имущества одним лицом другому лицу во временное пользование на возмездной основе является арендой. Арендная плата за пользование имуществом является для собственника доходом от имущества. В данном случае собственник ограничивает часть своих полномочий путем передачи их арендатору, который в свою очередь обретает часть полномочий собственника.

Документом, фиксирующим арендные отношения, является договор аренды. В соответствии с ним арендатор обязуется предоставить арендатору имущество в пользование за определенную плату. По истечении срока аренды арендатор должен вернуть имущество арендодателю. Продукция и доходы, полученные арендатором при использовании арендованного имущества, являются его собственностью.

Рассмотрение этого метода показывает, что он обеспечивает поступление в бюджет на длительный период, при этом уменьшая расходы на содержание объекта, а также обеспечивает действительно эффективное использование имущества. Естественно, есть и опасности некачественной поддержки целостности и сохранности объекта, но эти трудности нужно решать методом регламентации надзорно-контрольной работы в данной сфере. В общем, этот метод целесообразно применять при вовлечении в хозяйственный оборот высоколиквидных средств. Другие объекты также могут быть переданы в аренду, если они на данный момент излишни.

Еще одним способом управления государственным имуществом является передача имущества в безвозмездное пользование. Так же, как и при аренде, объект передается одной стороной другой стороне во временное пользование, однако в данном случае на безвозмездной основе.

По договору безвозмездного пользования его стороны называются ссудополучатель и ссудодатель. По истечении срока договора ссудополучатель обязан возвратить ссудодателю имущество в том же состоянии, в котором он его получил.

Имущество государственных учреждений и предприятий может быть передано только в результате конкурсных процедур. Без торгов имущество может быть передано только определенному кругу лиц. Государственное имущество может быть передано в безвозмездное пользование без проведения торгов, а также в результате проведения конкурсных процедур, установленных законодательством. Кроме того, для передачи этого имущества необходимо провести экспертизу последствий передачи имущества в безвозмездное пользование.

Несмотря на отсутствие прибыли, выбор этого метода обеспечивает эффективность использования данного имущества и устраняет необходимость обслуживания объектов. Есть вероятность, что выбор этого способа лишит бюджета больших поступлений. Чтобы минимизировать такую возможность, необходимо передавать в безвозмездное пользование, в первую очередь низко ликвидное имущество.

Следующим рассмотренным способом управления стала передача имущества в доверительное управление. По договору доверительного управления учредитель управления передает имущество доверительному управляющему на определенный срок, а управляющий управляет этим имуществом в интересах учредителя управления. Как и в предыдущих двух способах управления, имущество остается в собственности государства. Кроме того, государство получает прибыль от использования имущества.

Основной целью доверительного управления является сохранение имущества в должном, неизменном состоянии. Доверительный управляющий получает полномочия собственника и максимально эффективно и рационально управляет имуществом, за что получает вознаграждение. Установщик управления не вправе потребовать получения установленного размера прибыли.

Для контроля за деятельностью доверительного управляющего предусмотрена форма отчетности о его деятельности, предоставляемая установщику управления.

По общему правилу, ответственность по обязательствам, возникшим в процессе доверительного управления, погашается за счет имущества, находящегося в управлении, и только в случае его недостачи может быть обращено взыскание на имущество доверительного лица. Фактически реальная ответственность управляющего может наступить лишь в том случае, если он не докажет, что ущерб возник вследствие непреодолимой силы или действий учредителя управления.

Привлекательно для государства некоторыми преимуществами. Во-первых, в соответствии с единой выразительной концепцией она обеспечивает развитие объекта управления. Во-вторых, уменьшает зависимость объекта от бюджетной дотации, реализован объектный принцип финансирования,

Основным недостатком этого метода является недостаточная развитость рынка профессиональных менеджеров. При наличии доверенного лица, удовлетворяющего требованиям эффективного управления, этим способом могут передаваться унитарные предприятия и доли в обществах.

«Последним рассмотренным методом выступило управление государственным имуществом на основе концессионного соглашения.

Правовые основы данного метода заложены в ФЗ «О концессионных соглашениях» (в редакции от 13.07.2005г)»<sup>19</sup>.

«Владелец может быть обязан уплачивать концессионную плату за пользование имуществом. В соответствии с данным законом по концессионному соглашению концессионер обязуется на свои средства создать или реконструировать имущество, определенное соглашением, право собственности на которое принадлежит или будет принадлежать концеденту, использовать объекта концессионного соглашения в своей деятельности, а концедент в свою очередь должен предоставить концессионеру на определенный срок, права владения и пользования объектом концессионного соглашения»<sup>20</sup>.

Недвижимое имущество или движимое имущество, связанные технологически и предназначенные для осуществления определенной деятельности в качестве объекта концессионного соглашения.

Однако при своей привлекательности концессионное соглашение не всегда реализуется из-за сложности нахождения концессионера, имеющего достаточный капитал для реализации проекта. данный метод предполагает увеличение доходов и снижение расходов на содержание имущества, концессионные соглашения обеспечивают развитие существующих и создание новых объектов, принадлежащих государству. Этот метод необходимо развивать и использовать не только для реализации дорогостоящих проектов, но и для любых объектов, предполагающих их развитие с целью цели дохода.

Рассмотрев способы управления государственным имуществом, можно утверждать, что их количество широко и разнообразно. Наиболее предпочтительными с точки зрения рентабельности и обеспечения эффективного использования имущества являются:

---

<sup>19</sup> Государственная политика и управление в 2 ч. Часть 1 Концепции и проблемы : учебник для вузов / Л. В. Сморгун [и др.] ; под редакцией Л. В. Сморгунова. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2022 - 395 с.

<sup>20</sup> Аврамчикова, Н.Т. Государственные и муниципальные финансы: учебник и практикум для вузов/ Н.Т.Аврамчикова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 174 с.

- передача объектов государственной собственности в аренду;
- передача объектов гос принадлежности на основании концессионного контракта.

Применение данных методов на практике способствует повышению эффективности использования госсобственности, росту имущественных поступлений в бюджет. Для этого необходимо своевременное превышение нормативной базы, а также меры по минимизации изъянов этих методов.

Кроме того, можно отметить, что при дальнейшем стимулировании институт доверительного управления выглядит очень перспективным. Нельзя отказываться и от таких способов использования имущества, как бесплатное пользование и закрепление за организациями.

Каждый из методов обладает своими особенностями. Эффективный метод управления должен осуществляться на основе учета индивидуальных особенностей конкретного имущественного объекта. В работе выделены рекомендации по выбору объектов, к которым данные методы наиболее применимы.

Любой из описанных методов управления имуществом может оказать как положительное, так и отрицательное воздействие на эффективность использования госсобственности. Для повышения эффективности управления государственным имуществом государственным органам необходимо осуществлять правильный выбор метода управления и способствовать его реализации.

## 1.2 Современные тенденции в управлении государственной собственностью в РФ

Управление государственным имуществом строится по сетевому принципу, при котором взаимодействуют равноправные субъекты управления, которые вместо управления занимаются координацией деятельности. Современная система взглядов на государственное управление

предполагает гибкость и способность приспосабливаться к внешней среде, социализацию управления с его ориентацией на творческий потенциал всех субъектов, умение преодолевать стереотипы и нести ответственность за результат. В следствии чего - это может вызвать увеличение транзакционных издержек, увеличивает время согласования управленческих решений, а также количество нормативных документов. Под государственным сектором чаще всего в научной литературе понимается часть народного хозяйства, функционирующая под непосредственным управлением государства, что является организационно-правовой формой государственной собственности. В конечном итоге теряется целостность управления и его эффективность.

Необходимо отметить что признаками государственной собственности как объекта управления являются: направленность государственной собственности на защиту и развитие страны в целом, государство выступает в одном лице как собственник имущества и одновременно устанавливает правила правового регулирования собственности; государственная собственность отражает интересы всего общества; наличие двух субъектов права гос принадлежности (федерации и субъектов федерации); некоторые объекты государственной собственности (недра, водные ресурсы, ресурсы континентального шельфа, объекты культурно-исторического наследия, имущество государственной казны, объекты атомной энергетики и т.п.) только государственной собственности характерны такие специфические инструменты, как национализация, приватизация, реквизиция, налоговые и другие платежи и могут находиться только в собственности государства.

Следует отметить, что в настоящее время анализ размера государственной собственности в Российской Федерации усложнился в связи с изменением подходов к статистическому анализу. В секторе государственного управления сравнимый и объективный анализ в динамике провести затруднительно.

«Проблемы, встающие на пути совершенствования системы управления госсобственности не позволяют перейти ей на более высокий

качественный уровень. Своевременное решение существующих проблем позволит эффективно и рационально использовать ее как один из гарантов развития экономики в будущем. Это должен быть интегральный комплекс мер, взаимоувязанных по целям, принципам, уровням и срокам. Это обусловлено необходимостью молниеносной и в тоже время эффективной модернизации, так как за бесконечным процессом реформирования теряется его конечная цель, создаются условия, позволяющие расхищать государственную собственность»<sup>21</sup>.

Таким образом, несмотря на то, что государственная собственность не имеет количественного преимущества перед частной собственностью, государственная собственность по-прежнему имеет значимое значение в народном хозяйстве. Государственная собственность необходима в тех отраслях экономики, где частный сектор считает свою деятельность слишком капиталоемкой, где отдача от вложений невелика или появляется спустя долгое время – это первое значение. Государственная собственность обеспечивает создание единого экономического пространства, иными словами, позволяет народному хозяйству функционировать как единому комплексу – это второе значение. Государственная собственность во многом обеспечивает национальную безопасность, поскольку деятельность ее объектов сосредоточена в военно-промышленном комплексе и других стратегических отраслях экономики – это третье значение.

Очевидно, что в современных условиях цель в управлении заключается не в увеличении количества ее объектов, а в реализации единой экономической политики государства, направленной на равномерное развитие всех отраслей и обеспечение экономического роста.

---

<sup>21</sup> Гусев Ю.Н. Государственная программа по управлению федеральным имуществом на период до 2018 года – как государству стать эффективным собственником? // Имущественные отношения в Российской Федерации. - 2014. – №3 (150). – С. 6-9

### 1.3 Управление и распоряжение пакетами акций компаний, находящихся в государственной собственности

«Гражданский Кодекс РФ от 21 октября 1994 г. и Федеральным законом от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ “Об акционерных обществах” (в редакции от 07.10.2022г) определяет, что коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательственные права участников общества (акционеров) по отношению к обществу».<sup>22</sup>

Наряду с юридическими и физическими лицами акционером российских акционерных обществ может являться и государство. Такая ситуация имеет место практически во всех странах мира.

Государство (федеральная власть, субъекты Федерации, органы местного самоуправления) становится акционером в следующих условиях, представлены на рисунке 1.3

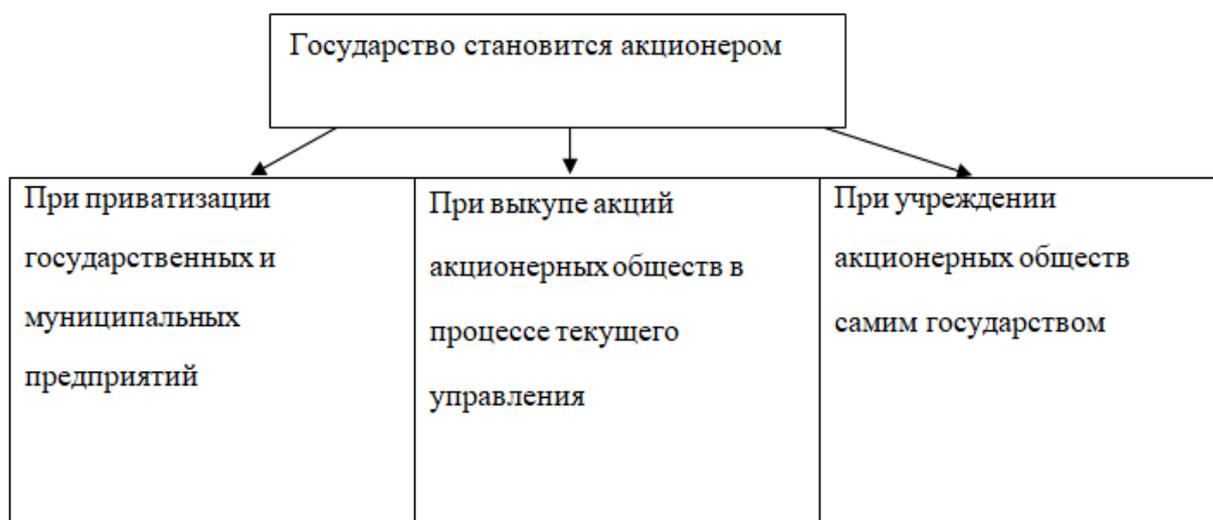


Рисунок 1.3 – Условия, в которых государство становится акционером

Законом РФ «Об акционерных обществах» является общим правилом, а именно, не разрешено государственным органам и органам местного

<sup>22</sup> Гражданский Кодекс РФ от 21 октября 1994 г. и Федеральным законом от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ “Об акционерных обществах” (в редакции от 07.10.2022г)

самоуправления выступать учредителями акционерных обществ, если иное не предусмотрено федеральными законами.

Акционерные общества обладают рядом преимуществ:

- Важно учесть что, акционерное общество ограничивает риск убытков акционера величиной его вклада в уставный капитал общества;

- Лучшая организационно-правовая форма для накопления и целевого использования капитала значительного числа лиц – называется акционерным обществом;

- Доли участия в акционерном обществе воплощены в ценные бумаги - акции, которые могут широко использоваться в обращениях.

«Акционерные общества с тем или иным процентным участием государства в его капитале. Рассмотрим основные причины создания акционерных обществ:

- форма акционерных обществ по определению предполагает широкую хозяйственную самостоятельность. В акционерном обществе с любым процентом участия государства в его капитале, даже со 100%-ным, формальным собственником имущества выступает именно акционерное общество, а не государство. Хозяйственная самостоятельность является условием его высокой коммерциализации;

- акционерная форма дает возможность в перспективе без каких-либо организационных преобразований реализовать на рынке пакет акций для полной или частичной приватизации акционерных обществ и привлечение дополнительных инвестиций с рынка, а не из государственного бюджета

- акционирование предусматривает преобразование ранее существующих организационных структур и компетенций органов управления юридического лица (предприятия)»<sup>23</sup>.

---

23 Управление государственной и муниципальной собственностью (имуществом) : учебник и практикум для вузов / Г. С. Изотова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин ; под редакцией С. Е. Прокофьева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 312 с.

По критерию участия в капитале и степени влияния государства на управление акционерным обществом можно выделить несколько групп. Признаки влияния государства рассмотрены в рисунке 1.4

Наименование группы	Признак
Акционерные общества	100% капитала принадлежит государству
Акционерные общества	Государству принадлежит контрольный пакет акций
Акционерные общества	Государству принадлежит «золотая акция»
Акционерные общества	Государству принадлежит блокирующий пакет акций (25% плюс одна акция)
Акционерные общества	Государству принадлежит незначительный пакет акций (менее 25%)

Рисунок 1.4. Признаки влияния государства в акционерных обществах

Государство может предусматривать все возможные формы взаимодействия с акционерным обществом в зависимости от размера пакета акций: от участия в голосовании на общем собрании акционеров до непосредственного влияния на финансово-хозяйственную деятельность соответствующего предприятия через представителей государства в Совете директоров акционерного общества.

Рассмотрим в таблице 1.1 права акционеров и доли в уставном капитале, на основе действующего законодательства об акционерных обществах.

Таблица 1.1 Права акционеров, доли в уставном капитале

Доли в уставном капитале (%)	В
	Права в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации об акционерных обществах (АО)
$\geq 1$	Право требовать получения из реестра акционеров данных об именах (наименованиях) зарегистрированных в реестре лиц с указанием количества, категории и номинальной стоимости принадлежащих им ценных бумаг.
$\geq 2$	Право предложить кандидатуру в Совет директоров (наблюдательный совет) и ревизионную комиссию АО, а также внести мотивированные предложения в повестку дня общего собрания акционеров.

Продолжение таблицы 1.1

≥10	Право требовать проведения внеочередного собрания акционеров.
≥3	Право обеспечить кворум для легитимного проведения общего собрания повторного созыва.
≥50	Право обеспечить кворум для проведения общего собрания первичного созыва, утвердить путем голосования на общем собрании финансовый отчет АО и размер дивидендов (не выше предложенного Советом директоров), избрать большинство Совета директоров (следовательно, провести свою кандидатуру на должность председателя Совета директоров и генерального директора), утвердить решение Совета директоров о проведении дополнительных эмиссий, в том числе с целью консолидации или дробления акций, а также увеличении уставного капитала АО после государственной регистрации размещения объявленных акций или увеличения номинала акций, одобрить проведение крупных сделок по приобретению или отчуждению имущества (от 25 до 50 % балансовой стоимости активов АО по единогласному предварительному решению Совета директоров).
≥75	Право утвердить путем голосования на общем собрании внесение изменений в Устав АО (следовательно, провести решения по изменению структуры, полномочий и сроков отпусков переизбрания органов управления АО), утвердить решение Совета директоров об увеличении уставного капитала АО и изменении его структуры, одобрить проведение крупных сделок по приобретению или отчуждению имущества (от 25 до 50 % балансовой стоимости активов АО), принять решение о реорганизации или ликвидации АО.
«золотая акция»	Право вето при принятии общим собранием решения о внесении изменений и дополнений в Устав АО, о реорганизации и ликвидации АО, об изменении уставного капитала, о заключении крупных сделок и сделок, в отношении которых имеется заинтересованность.

Характер управления государственным пакетом акций напрямую зависит от размера данного пакета.

1) Владение небольшим пакетом акций позволяет государству быть отнесено к миноритарным акционерам, которые не могут быть представлены в Совете директоров или других органах управления предприятия. Интерес государства состоит в возможности получать, пользуясь правами миноритарного акционера, подробную информацию о деятельности предприятия, а также представительная функция государства – субъекта, способного эффективно защищать права миноритарных акционеров

- Обладая контрольным пакетом акций, государство может контролировать предприятие неограниченно долго, так как оно имеет потенциал в любой момент получить адекватную отдачу от вложенных инвестиций. Управление со стороны государства в данном случае может быть очень активным и детально регламентированным.

- Если государство владеет большим, но не контрольным пакетом акций предприятия, это позволяет быть представленным в совете директоров (наблюдательном совете) компании.

- Управление со стороны государства в данном случае может быть очень активным и детально регламентированным. Обладая контрольным пакетом акций, государство может контролировать предприятие неограниченно долго, так как оно имеет потенциал в любой момент получить адекватную отдачу от вложенных инвестиций.

«Согласно Федеральному закону от 21.12.2001 №178-ФЗ «О приватизации государственного и муниципального имущества», в целях обеспечения обороноспособности страны и безопасности государства, защиты нравственности, здоровья, прав и законных интересов граждан Правительство РФ, органы власти субъектов РФ могут принимать решения об использовании специального права на участие соответственно Российской Федерации и субъектов РФ в управлении открытыми акционерными обществами (специальное право «золотая акция»)).<sup>24</sup>

Специальное право («золотая акция») используется с момента отчуждения из государственной собственности 75% акций соответствующего открытого акционерного общества. Специальное право «золотая акция» предполагает следующие механизмы воздействия органов власти на акционерные общества с участием государства в капитале:

---

24 Постановление Правительства РФ от 03.12.2004 N 738 (ред. от 31.03.2021, с изм. от 31.08.2022) "Об управлении находящимися в федеральной собственности акциями акционерных обществ и использовании специального права на участие Российской Федерации в управлении акционерными обществами ("золотой акции")"

- Правительство Российской Федерации или органы государственной власти субъектов Федерации, принявшие решение об использовании специального права, назначают соответственно своего представителя.

- Открытое акционерное общество, в отношении которого принято решение об использовании специального права ("золотой акции"), обязано уведомить представителей государства о датах проведения общего собрания акционеров и предлагаемой повестке дня.

Представители государства имеют право вносить предложения в повестку дня годового общего собрания акционеров и требовать созыва внеочередного общего собрания акционеров.

Представители государства, назначенные в совет директоров (наблюдательный совет) открытого акционерного общества, участвуют в общих собраниях акционеров с правом вето при принятии общим собранием акционеров решений:

- о внесении изменений и дополнений в устав акционерного общества;
- о реорганизации открытого акционерного общества;
- о ликвидации открытого акционерного общества;
- об изменении уставного фонда открытого акционерного общества;
- о совершении акционерным обществом крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность.

Представители государства, являющиеся членами совета директоров (наблюдательного совета) и ревизионной комиссии открытого акционерного общества, входят в количественный состав совета директоров (наблюдательного совета) и количественный состав ревизионной комиссии, определяемой уставом или решением общего собрания акционеров общества.

Решение о прекращении действия специального права («золотой акции») принимается соответственно органами государственной власти, принявшими решение об использовании специального права («золотой акции»). Специальное право («золотая акция») не подлежит замене на акции

открытого акционерного общества, в отношении которого принято решение об использовании указанного права.

Отрицательная эффективность управления государственными пакетами акций акционерных обществ и долями в уставных капиталах предприятий как объективны, так и субъективны. Рассмотрим некоторые причины:

- не несут персональную ответственность за свою деятельность представители государства

- отсутствие материальной заинтересованности государственных служащих в настоящей работе, поскольку, по сути, это дополнительная нагрузка при выполнении ими в полном объеме своих функций по основному месту работы;

- слабый контроль за деятельностью в акционерных обществах со стороны органа исполнительной власти.

По этой причине одним из важнейших направлений совершенствования управления пакетами акций является:

- с целью управления слаболиквидными государственными ценными бумагами формирование инвестиционных фондов

- привлечение специализированных управляющих компаний с использованием правового механизма доверительного управления имуществом.

- создание холдингов для управления предприятиями, деятельность которых направлена на выпуск продукции в одном сегменте рынка, а также перспективными для интеграции производственно-экономических отношений.

Обеспечение и реализацию функций государства, направленных на удовлетворение общественных потребностей играет важную и системообразующую роль в современной экономике государственная собственность. Возможно только при осуществлении эффективного управления госсобственностью. Эффективность управления зависит от многих факторов, включая специфику субъектов управления и объектов

государственной собственности, особенности структуры государственного имущества, качество нормативно-правового регулирования.

## 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ (НА ПРИМЕРЕ ПУБЛИЧНОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «НК РОСНЕФТЬ-АЛТАЙНЕФТЕПРОДУКТ»)

### 2.1 Характеристика деятельности Публичного Акционерного Общества «НК Роснефть-Алтайнефтепродукт»

ПАО «НК «Роснефть-Алтайнефтепродукт» - является дочерней компанией НК «Роснефть», в активе которой 64,18% акций. «Алтайнефтепродукт» является одним из главных операторов по поставкам нефтепродуктов на Алтае, история которой насчитывает 85 лет.

Головной офис расположен в Барнауле. ПАО «НК «Роснефть-Алтайнефтепродукт» переживало тяжелые времена в 1990-е годы. Структура органов управления ПАО «НК «Роснефть - Алтайнефтепродукт» определена Уставом и Кодексом корпоративного поведения Компании и сформирована исходя из требований российского корпоративного законодательства и положений Кодекса корпоративного поведения.(см Приложение 1)

Основным видом деятельности предприятия является хранение, маркетинг и реализация продуктов нефтепереработки. В состав публичного акционерного общества входят 16 нефтебаз с общей емкостью резервуаров 150 тыс. куб. м и 98 АЗС. Компания работает во всех районах и городах области. В 2000 году с приходом новой команды управленцев во главе с Генеральным директором начался процесс реанимации предприятия.

Несмотря на отсутствие собственных НПЗ в регионе, мы полностью конкурентоспособны. Самой сложной задачей, которую пришлось решить, была организация бесперебойных поставок горючего. В Сибири «Алтайнефтепродукт» является единственным сбытовым предприятием НК «Роснефть». Сегодня благодаря сотрудничеству с Уфимским и Ачинским НПЗ на нефтебазах и АЗС/АЗС Компании всегда есть нефтепродукты.

Масштабная реконструкция сети АЗС позволило быть лидером среди конкурентов того времени. Избавившись от дублирующих и нерентабельных станций, остальные станции реконструировали по единственному образцу, установив на большинстве из них самое современное оборудование.

В 2021 году доля компании составила 27% рынка (278 тыс. тонн), что на 3% больше, чем в 2020 году. Особенно приятно отметить рост розничных продаж горючего. Комплекс этих мероприятий позволил компании не только сохранить позиции на очень насыщенном региональном рынке нефтепродуктов, сдерживать не законное повышение цены на топливо но и вытеснить конкурентов.

Одним из важным конкурентным преимуществом ПАО «Роснефть-Алтайнефтепродукт» в Алтайском крае является мощная инфраструктура: помимо разветвленной сети АЗС, она включает 16 нефтебаз, способных одновременно хранить 150 000 тонн топлива. Наличие большого танкового парка обусловило развитие услуг по хранению и перевалке ГСМ. Возможность принять и отпустить нефтепродукт в любое время позволяет активно развивать оптовую торговлю. Согласно статистике на торговлю оптом приходится более половины объема реализуемой продукции.

Нефтяная компания «Роснефть» традиционно стремится выделить себя как компания, которая ведет бизнес, стратегия которого полностью соответствует потребностям всей экономики России. Топливообеспечение – такая стратегическая задача для Алтая как сельскохозяйственного региона Президент компании дает установку: интересы государства превыше всего.

ПАО «НК Роснефть-Алтайнефтепродукт» стало единственной компанией, организовавшей бесперебойные поставки ГСМ, что обеспечило около 70% потребности в топливе агропромышленного комплекса региона. На Алтае проблемы с поставками регулярно возникали даже у крупных операторов нефтяного рынка. Высокие мировые цены на нефть привели к резкому росту экспорта. В результате возник дефицит ГСМ на внутреннем

рынке, что поставило под угрозу проведение посевных и уборочных кампаний в некоторых регионах.

В таблице 2.1 представлены итоги производственно-экономической деятельности ПАО «НК «Роснефть»-Алтайнефтепродукт» за 2019-2021 г и предполагаемый прирост.

Таблица 2.1 Анализ производственно-экономической деятельности ПАО «НК «Роснефть»-Алтайнефтепродукт» за 2019-2021г.

Показатель	Единица измерения	2019г	2020г	2021г	Ожидаем за 2021г.	Прирост 2019-год 2021 году в %
Объем реализации нефтепродуктов , всего	Тыс. тонн	61,9	29,3	235	278,3	171,9
В том числе реализация через АЗС	Тыс. тонн	2,0	5,1	65,9	75,0	234,4
Выручка, всего (без налогов)	Млн руб.	03,0	08,9	1128,2	1676,1	415,9
Чистая прибыль	Млн руб.	0,3	9,0	21,2	29,8	562,3
Средняя заработная плата	Руб.	395	704	3193	4623,2	331,4
Капитальные вложения	Млн руб.		3,7	17,6	17,9	

В данной таблице были рассмотрены показатели за период 2019-2021г, а также ожидаемый прирост за 2021г. Прирост 2019-год 2021 году в процентах. Результат 2021года положительный во всей деятельности.<sup>25</sup>

При этом компания нацелена не только на агросектор. Среди других Стратегические партнеры ПАО НК "Роснефть-Алтайнефтепродукт" – ГУП "Алтайавтодор", ОАО "Мельник", крупнейшие лесхозы, ГУВД края, большинство муниципальных организаций и др.. При этом компания нацелена не только на аграрный сектор.

<sup>25</sup> Шилякина А.Н., Романова С.В. Сущность анализа финансового состояния коммерческой организации и его содержание согласно требованиям различных пользователей информации // Новая наука: проблемы и перспективы. 2020. № 1-1. С. 255-259.

Гарантия качества продукции – ценность компании и стремление к совершенству. Суррогатное топливо – это одна из самых актуальных проблем на рынке топливообеспечения. В результате конкуренции многие компании, особенно небольшие, закупают недорогую продукцию мини-НПЗ. Эти предприятия повышают октановое число бензина за счет специальных присадок, которые действуют чуть более месяца. Многие автолюбители этого не знают, и в погоне за экономией покупают топливо, которое крайне губительно действует на двигатель автомобиля. Очень показательный пример: владельцы частных АЗС в Алтайском крае предпочитают заправлять свои личные автомобили на АЗС ПАО НК «Роснефть-Алтайнефтепродукт». Они точно знают недостатки своей продукции и достоинства топлива Роснефть. Все поставщики ПАО НК «Роснефть-Алтайнефтепродукт» рекомендованы головным офисом НК «Роснефть» - это означает, что их продукция соответствует ГОСТу. Государственный подход ПАО «Роснефть-Алтайнефтепродукт» многогранен.

«Характерная политика проводится компанией по области ценообразования. Нефтяная компания "Роснефть" как государственное предприятие никогда не принимает участия в картельных соглашениях. Компания поднимает цены на топливо не из-за желания получить сверхдоходы. Все зависит от отпускной цены НПЗ, которая, в свою очередь, определяется ценой нефти. Кроме того, в целях удешевления топлива компания недавно снизила розничную надбавку»<sup>26</sup>.

Компания ПАО НК «Роснефть-Алтайнефтепродукт» является добросовестным налогоплательщиком так в 2021 году ПАО НК "Роснефть-Алтайнефтепродукт" перечислило в бюджет 28,5 млн рублей. федеральных налогов и 57,9 млн. руб. – территориальные и локальные. Только за 9 месяцев прошедшего года перечислено 35 млн. руб. федеральных и 19,9 млн. руб.

---

26 Официальный сайт предприятия ПАО "Роснефть". – URL: <http://www.rosneft.ru/>

местных налогов (уменьшение показателя местного налога связано с упразднением 5% налога с продаж)

«Активное участие в общественной и культурной жизни региона - важное направление работы, характерное для «государственного подхода» компании. Оказывает финансовую помощь спортивно-боксерскому клубу «Алтай», детско-юношеской спортивной школе «Рубин», является спонсором соревнований по мотоспорту. ПАО «НК «Роснефть-Алтайнефтепродукт» является попечителем Алтайского филиала Детского фонда, участвует во всех акциях этой организации, выступает спонсором спортивных и культурных мероприятий. В последнее время реализована программа помощи сельским библиотекам, оказана помощь в проведении районных Дельфийских игр, организована группа «Долголетие» - дневной стационар для пожилых людей и т.д. Социальная работа ведется не только за пределами компании, но и внутри нее. В ПАО «НК Роснефть-Алтайнефтепродукт» активно работает профсоюз, реализуются различные программы помощи как для работников, так и пенсионеров компании, включая плановые медицинские осмотры, коллективное посещение спортивных залов и бассейнов, организацию детского отдыха».

Разумеется, без сомнений, сегодня это динамично развивающаяся компания, которая играет особую роль в жизни области. В Алтайском крае ПАО «НК «Роснефть-Алтайнефтепродукт» удалось реализовать основную цель головной компании: стать полноправным участником экономической жизни региона, создать условия для развития региональной экономики и социальной инфраструктуры.

Помимо текущей работы по повышению качества обслуживания, топ-менеджмент компании развивает ряд долгосрочных проектов, которые еще больше укрепят позиции компании на рынке. Выход компании на рынок Алтайского края в первую очередь выгоден жителям города, поскольку усиление конкуренции приведет к снижению цен и повышению качества топлива. Также реализуется программа по расширению сотрудничества с

производителями и переработчиками алтайской агропродукции. Достигнув таких впечатляющих результатов, компания не сбавляет темпов развития, на деле опровергая соображения о неэффективности государственной собственности.

ПАО «НК «Роснефть» - Алтайнефтепродукт» в системе холдинга исполняет функции сбытового предприятия, то есть основной деятельностью является реализация нефтепродуктов на территории Алтайского края, анализ эффективности деятельности целесообразно начать с рассмотрения показателя рентабельности продаж. Анализ показателей за 2020-2021 г и отклонения, показаны в таблице 2.2

Таблица 2.2 - Показатели рентабельности продаж за 2020-2021г

Показатель	Абсолютная величина,		Отклонения	
	2020	2021	абс тыс. руб	отн. %
Выручка	10515 118	9 630 470	-884 648	91,59
Прибыль (убыток) от продаж	-289 091	-131 347	157 744	45,43
Себестоимость продаж	745 614	789 707	44 093	105,91
Коммерческие расходы	745 614	789 707	44 093	105,91
Общехозяйственные расходы	162 790	158 915	-3 875	97,62
Рентабельность продаж	-0,027	-0,014	0,013	51,85

«Расчетные данные таблицы показывают, что в отчетном периоде, как и в базисном периоде, показатель рентабельности продаж отрицательный, но наблюдается увеличение показателя: отрицательная рентабельность в отчетном году (-0,014) против базовый период (-0,027) сократился вдвое».

Для повышения рентабельности продаж необходимо увеличить продажи, снизить себестоимость продаж и коммерческие расходы.

«Мониторинг рынка нефтегазовой отрасли, а именно предприятий «Роснефть» других регионов, конкурентов, позволил найти следующие пути повышения эффективности деятельности:

1) Необходимо внедрить программу лояльности для клиентов. Владельцы автомобилей ежедневно вынуждены заправлять свой автомобиль топливом. Учитывая этот факт, каждый водитель стремится сэкономить, поэтому программа лояльности является важным мероприятием по привлечению и удержанию клиентов, принимая во внимание то, что продукция предприятия конкурентоспособна и отвечает всем нормам качества.

За каждую покупку на АЗС/АЗК «Роснефть» предлагается начислять клиентам бонусы, таким образом, покупатель становится участником программы лояльности. А это значит, что на всех АЗС для каждого покупателя открываются новые возможности. Бонусы зачисляются на специально выпущенную ПАО «НК Роснефть» бонусную карту в размере 0,01% от покупки. Для участия в акции (программе лояльности) эту карту необходимо приобрести за отдельную плату в размере 50 рублей. К выпуску планируется 200 тыс. карт.

За счет частичного притока клиентов на АЗС Роснефть, а также стремления клиентов заправляться на АЗС Роснефть как можно чаще с целью получения большего количества бонусов, планируется прирост годовой выручки на 1% (при одновременном увеличении себестоимости на 1%), при этом максимальные расходы на выплату бонусов составят 0,1% от годовой выручки с учетом 1% прироста.

Внедрение на Алтайский рынок нового брендированного топлива «Фора». Сегодня инновационные топливные технологии позволяют регулировать количество отложений, поддерживая двигатель в состоянии, близком к новому.

Разработанные специалистами ОАО «НК «Роснефть» бензины марки «Фора» содержат в своем составе моющий компонент и соответствуют

самым строгим требованиям мировых производителей автомобилей. По уровню моющих свойств бензины «Фора» являются высокоэффективными бензинами класса премиум»<sup>2728</sup>.

Воздействие бензина «Фора» на топливную систему автомобиля:

- Поддержание в отличном состоянии деталей системы питания и газораспределения двигателя,

- при переводе автомобиля с обычного бензина на бензина, постепенное снятие до 75%

- имеющиеся нагары от деталей двигателя,

- восстановление КПД, утраченного из-за загрязнения двигателя.

«Фора» обеспечивает двойной контроль:

- Контроль устойчивой работы систем автомобиля. Восстановление производственных мощностей и экологического

- улучшение характеристик и надежности двигателя;

- контроль затрат на машину. Снижение эксплуатационных затрат на бензин до 3%. Таким образом, запас хода автомобиля на одной заправке увеличивается на 15-25 км.

Учитывая, что розничная цена на топливо «Фора» на 2,6% выше розничной цены на обычное топливо, а к продаже предлагается бензин АИ-92, АИ-95, АИ-100, выручка увеличится на 2% по каждому виду возобновляемого топлива. При этом закупочная цена «Фора» выше оптовой цены обычного топлива всего на 1%, за счет замещения реализации рядовых видов бензина новым брендовым топливом выручка возрастет на 182 812,92 тыс. руб. При этом себестоимость реализации увеличится на 64 431,96 тыс. руб. Тогда потери от продаж в первый год за счет замещения обычных продаж бензинов на «Фора» при прочих равных условиях соответственно уменьшатся на 118 381 тысяч, поэтому и себестоимость продаж увеличится лишь на 1%.

---

27 Маркарьян, Э.А. Финансовый анализ: учебное пособие / Э.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко, С.Э. Маркарьян. - 9-е изд., перераб. - М. : КНОРУС, 2019. - 192 с.

28 Официальный сайт предприятия ПАО "Роснефть". – URL: <http://www.rosneft.ru/>

По состоянию на 31.12.2019 сбытовая сеть ПАО «НК Роснефть - Алтайнефтепродукт» насчитывает 67 действующих АЗС, в том числе 38 АЗС и 29 АЗС с расширенным спектром услуг (минимаркет, кафе). Расширение сети поможет решить следующие важные социальные задачи, а также задачи, стоящие перед предприятием:

- расширение сферы влияния предприятия;
- увеличение объемов продаж;
- Создание новых рабочих мест;
- обеспечение населения нефтепродуктами.

ПАО «Роснефть-Алтайнефтепродукт», являясь одной из крупнейших российских компаний, стремится не только к достижению высоких производственных и финансовых показателей, но и вносит свой вклад в развитие и процветание страны, в улучшение условий жизни ее граждан.

ПАО НК «Роснефть» - вертикально интегрированная компания со стратегическим подходом к управлению. В состав компании входит большое количество горнодобывающих, перерабатывающих и сбытовых предприятий, что позволяет максимально эффективно организовать деятельность

У компании есть ряд очень сильных сторон, при умелом использовании которых компания может добиться значительных преимуществ перед конкурентами. Но, с другой стороны, наличие угроз заставляет руководство компании постоянно отслеживать все изменения во внешней и внутренней среде, чтобы своевременно реагировать и предотвращать нежелательные последствия.

2.2 Анализ управления и распоряжение пакетами акций ПАО Публичного Акционерного Общества «НК Роснефть-Алтайнефтепродукт», находящейся в государственной собственности

Российское акционерное право сформировалось в течение довольно короткого времени (менее двух десятилетий), а это значительный пласт

гражданско-правовых актов. Под названием акционерного права многие исследователи объединяют немало нормативных актов, регулирующих отношения, возникающие при создании, деятельности и прекращении акционерных обществ, включающее как «внешние» нормативные документы (законодательства), так и внутренние, корпоративные.

«Правовой статус акционерных обществ на уровне центрального государственного регулирования определяется нормами Конституции Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). Основной закон страны гарантирует гражданам право на объединении (ст.30), право частной собственности (ст.35), право обжаловать действия (бездействие) органов государственной власти, органов местного самоуправления и должностных лиц (ст.46)»<sup>29</sup>.

«Далее, глава 4 Гражданского Кодекса РФ Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) в ред. от 09.02.2009 («Юридические лица») в части касаясь акционерных обществ обозначает основные признаки и правовые основы создания и деятельности АО с отсылкой на специальный закон об акционерных обществах. Этот закон, а также иные федеральные законы являются основными элементами законодательства об акционерных обществах»<sup>30</sup>.

«Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. №208-ФЗ «Об акционерных обществах» Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (с изм. и доп. 07.05.2009). Положения Закона определяют порядок создания, реорганизации, ликвидации, правовое положение акционерных обществ, права и обязанности их акционеров, а также обеспечивает защиту прав и интересов акционеров. Закон распространяется

---

29 Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020)  
[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/)

30 Гражданский кодекс Российской Федерации: часть первая от 30 ноября 1994 г. N 51-ФЗ (с изменениями и дополнениями) [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/)

на все акционерные общества, созданные или создаваемые на территории Российской Федерации»<sup>31</sup>.

«Федеральным законом и иными правовыми актами РФ о приватизации государственных и муниципальных предприятий определяются особенности создания акционерных обществ при приватизации государственных и муниципальных предприятий и особенности правового положения созданных при приватизации АО: ФЗ от 21 декабря 2001 г. №178-ФЗ «О приватизации государственного и муниципального имущества» Федеральный закон от 21.12.2001 № 178-ФЗ «О приватизации государственного и муниципального имущества» (с изм. и доп. 07.05.2009)»<sup>32</sup>.

Гражданский кодекс РФ в ст.96 (п.1), дает определение акционерному обществу как общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций. Согласно ст.2 Закона акционерным обществом признается коммерческая организация. Гражданский кодекс РФ в ст.96 (п.1), дает определение акционерному обществу как общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций. Уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательственные права участников общества (акционеров) по отношению к обществу.

Фактически эти определения абсолютно идентичны, так как указание на то, что АО является коммерческой организацией, прямо содержится в ст. 50 ГК РФ, что еще раз свидетельствует о том, что правовые основы деятельности акционерных обществ формируются и развиваются достаточно четко и не имеют разногласий между актами в вопросах основных понятий и категорий.

«Общее собрание - является высшим органом управление акционерного общества (п.1 ст.47 Закона). Компетенции общего собрания,

---

31 Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (с изм. и доп. 07.05.2009)

32 Федеральный закон от 21.12.2001 № 178-ФЗ «О приватизации государственного и муниципального имущества» (с изм. и доп. 07.05.2009)

порядку проведения собраний и иным вопросам выражения воли общего собрания посвящена глава VII Закона.

Общество обязано ежегодно проводить годовое общее собрание акционеров.

Годовое общее собрание акционеров проводится в сроки, устанавливаемые уставом общества, но не ранее чем через два месяца и не позднее чем через шесть месяцев после окончания финансового года. На годовом общем собрании акционеров должны решаться вопросы об избрании совета директоров (наблюдательного совета) общества, ревизионной комиссии (ревизора) общества, утверждении аудитора общества».<sup>33</sup>

В 1995 году российское Правительство своим постановлением преобразовало «Роснефть» в акционерное общество открытого типа.

Акционерное общество «Нефтяная компания «Роснефть» (далее — Общество) является юридическим лицом, действующим на основании устава и законодательства Российской Федерации. Общество создано в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 1 апреля 1995 года № 327 "О первоочередных мерах по совершенствованию деятельности нефтяных компаний" Указ Президента Российской Федерации от 1 апреля № 327 , 1995 г. "О первоочередных мерах по совершенствованию деятельности нефтяных компаний" и на основании Постановления Правительства Российской Федерации от 29 сентября 1995 г. № 971 "О преобразовании Государственного предприятия "Роснефть" Постановление Правительства Российской Федерации от 29 сентября 1995 года № 971 «О преобразовании Государственного предприятия «Роснефть» в Открытое акционерное общество «Нефтяная компания» Открытое акционерное общество «Нефтяная компания «Роснефть».

Первоначально «Роснефть» была полностью государственной компанией, но со временем приобрела несколько крупных акционеров: в

---

<sup>33</sup> Положение об Общем собрании акционеров (новая редакция (с изменениями № 1)) URL: <https://www.rosneft.ru/>

2013 году в рамках сделки по покупке ТНК-ВР (Полное наименование - Открытое акционерное общество «ТНК-ВР Холдинг»). ТНК-ВР - вертикально интегрированная нефтяная компания, в портфеле которой ряд добывающих, перерабатывающих и сбытовых предприятий в России и Украине. Добывающие активы компании расположены в Западной и Восточной Сибири и Волго-Уральском регионе. Основные перерабатывающие активы компании расположены в Рязани, Саратове, Нижневартовске и Лисичанске) владельцем 19,75% акций стала ВР, а в 2016 году такой же пакет акций продали совместному предприятию Катарского суверенного фонда (QIA) (QIA- Инвестиционное управление Катара (QIA) – это государственная организация, отвечающая за управление суверенным фондом благосостояния Катара. Миссия QIA – инвестировать, управлять и приумножать запасы Катара с целью поддержки развития экономики Катара) и швейцарского нефтетрейдера Glencore (Швейцарская торговая компания, один из крупнейших в мире поставщиков сырьевых товаров и редкоземельных материалов. В 2006 году по обороту компания занимала 6-е место среди европейских компаний. Является одной из крупнейших в мире компаний, торгующих нефтью).

В 2018 году QIA выкупил пакет акций «Роснефти» в 14,16% у совместного предприятия, а самые интересные изменения произошли в марте 2020года: чтобы выйти из-под санкций США, «Роснефть» передала свои венесуэльские активы компании, принадлежащей Правительству России, в обмен на 9,6% своих акций. Так что теперь у компании нет акционера с контрольным пакетом, но есть крупный пакет квазиказначейских акций. Еще у компании довольно низкий free float (коэффициент, отражающий долю акций определенного предприятия-эмитента, доступную инвесторам. Free-float выступает одним из основных параметров при назначении цены бумаги на фондовом рынке) - всего лишь около 10,7%, из-за чего у нее небольшой вес в основных биржевых индексах: всего лишь 3,16% в индексах Мосбиржи и РТС и 2,96% в MSCI Russia.

С 2018 года у «Роснефти» действует программа обратного выкупа акций объемом до 2 млрд долларов, или до 340 млн акций, сроком до конца 2020 года, продленная до конца 2021 года.

Высший орган управления ПАО «НК «Роснефть» – это Общее собрание акционеров. Совет директоров осуществляет стратегическое руководство деятельностью Общества от имени и в интересах всех акционеров.

Руководство текущей деятельностью ПАО "НК "Роснефть" осуществляют единоличный исполнительный орган и коллегиальный исполнительный орган. Исполнительные органы управления подотчетны совету директоров и общему собранию акционеров.

Распределение акций Роснефти следующим образом (таблица 2.3):  
Таблица 2.3 -Распределение акций ПАО «НК Роснефть»

Акционеры	Пакет акций,%
АО «Роснефтегаз» владелец контрольного пакета акций, российская компания, управляющая активами в области нефтяной и газовой промышленности	50
BP Russian Investments Limited- Компания официально принадлежит Великобритании	19,75
QHG Oil Investments LLC- является консорциумом (соучастником, сообществом) Швейцарии и Катара	18,93
АО «Национальный расчетный депозитарий»- российская небанковская кредитная организация, центральный депозитарий России, профессиональный участник рынка ценных бумаг, осуществляющий депозитарную деятельность.	10,4
Иные предприятия и организации	0,58
Федеральное агентство по управлению гос.имуществом (от лица РФ)	0,01
Граждане	0,33

Производственная организационная структура предприятия может быть охарактеризована как функциональная. ПАО «НК «Роснефть» осуществляет постоянный мониторинг эффективности системы корпоративного управления, в соответствии с изменяющимися экономическими условиями предпринимает меры, направленные на совершенствование практики корпоративного управления, требований

действующего законодательства и регулятора. В соответствии с Уставом ОАО «НК «Роснефть» органами управления Общества являются:

- общие собрания акционеров;
- Совет директоров;
- коллегиальный исполнительный орган (Правление);
- единоличный исполнительный орган (Президент).

Все акционеры ПАО «НК «Роснефть» являются собственниками голосующих акций и могут участвовать во Общем собрании акционеров Общества с правом голоса по всем вопросам, относящимся к его компетенции.

Порядок созыва, подготовки и проведения общих собраний акционеров ПАО «НК «Роснефть» регламентируется Уставом, Положением об общих собраниях акционеров и Кодексом корпоративного поведения Общества. ПАО «НК «Роснефть» ежегодно проводит годовые общие собрания акционеров. Инициатором проведения годового общего собрания акционеров Общества является Совет директоров ПАО «НК «Роснефть».

Общие собрания акционеров, которые могут проводиться Обществом, помимо годового общего собрания акционеров, являются внеочередными. В соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» и Уставом Компании Совет директоров ПАО «НК «Роснефть» осуществляет общее руководство деятельностью ПАО «НК «Роснефть», за исключением решения вопросов, отнесенных к компетенции компетенция общего собрания акционеров Общества.

Члены Совета директоров ПАО «НК «Роснефть» избираются общим собранием акционеров сроком до следующего годового общего собрания акционеров. Совет директоров избирается из 11 членов.

«В Совете директоров обеспечено оптимальное соотношение исполнительных, неисполнительных и независимых членов (4 члена Совета директоров являются независимыми). В соответствии с Кодексом корпоративного поведения ПАО «НК «Роснефть» Совет директоров

Компании для реализации своих функций создает из своих членов постоянно действующие Комитеты.

2 октября 2006 г. «Роснефть» завершила программу консолидации дочерних обществ, которая осуществлялась в целях формирования оптимальной организационно-управленческой структуры Компании.

В результате консолидации к ОАО «НК «Роснефть» были присоединены 12 дочерних обществ: 7 нефтедобывающих обществ (ОАО «НК «Роснефть»-Краснодарнефтегаз», ОАО «НК «Роснефть»-Пурнефтегаз», ОАО «НК «Роснефть»-Сахалинморнефтегаз», ОАО «НК «Роснефть»-Ставропольнефтегаз», ОАО «Юганскнефтегаз», ОАО «Северная нефть» и ОАО «Селькупнефтегаз»), 2 нефтеперерабатывающих общества (ОАО «НК «Роснефть»-Комсомольский НПЗ» и ОАО «НК «Роснефть»-Туапсинский НПЗ») и 3 общества нефтепродуктообеспечения (ОАО «НК «Роснефть»-Архангельскнефтепродукт», ОАО «НК «Роснефть»-Находканефтепродукт» и ОАО «НК «Роснефть»-Туапсенефтепродукт»), ОАО «НК «Роснефть»-Алтайнефтепродукт»<sup>34</sup>.

«Акционеры ПАО НК Роснефть на годовом собрании приняли решение о преобразовании компании из открытого акционерного общества (ОАО) в публичное - ПАО, а также о переименовании должности президента компании в главного исполнительного директора».<sup>3536</sup>

Ценные бумаги Роснефти, как и любые акции, это волатильный актив. Анализируя их динамику за прошедшие периоды, специалисты дают прогноз изменения их курса в 2021г.

---

34 Изюмова О.Н., Ладаускас С.В. Экономический механизм антикризисного управления в системе малого и среднего бизнеса // Научный вестник ЮИМ. 2018. № 4. С. 8-12.

35 Официальный сайт предприятия ПАО "Роснефть". – URL: <http://www.rosneft.ru/>

36 Большакова Г.И. Управление государственной и муниципальной собственностью [Текст, Электронный ресурс] : учеб.-метод. пособие для выполнения практ. работ обучающимися по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» / Г. И. Большакова, 2019 - 36 с. // ЭБ НТБ РГУПС.

Таблица 2.4 - Анализ волатильного актива

Месяц 2021 г.	Цена в начале месяца, руб.	Изменения курса за месяц, руб.	Цена в конце месяца, руб.	Изменение цены, %
Январь	559	498-580	552	-4,2
Февраль	552	482-552	497	-13,7
Март	497	497-534	518	-10,1
Апрель	518	518-607	589	2,3
Май	589	528-589	544	-5,6
Июнь	544	544-602	584	1,4
Июль	584	545-584	562	-2,4
Август	562	562-626	608	5,6
Сентябрь	608	608-689	669	16,1
Октябрь	669	669-751	729	26,6
Ноябрь	729	689-731	710	23,3
Декабрь	710	710-842	817	41,8%

В новых экономических и геополитических условиях компания Роснефть показывает неплохие результаты. Инвесторам остается дождаться первых отчетов о финансовых показателях. Для сравнения приведем финансовые показатели, которых удалось добиться компании по итогам 2021 года. (таблица 2.5)

Таблица 2.5 -Финансовые показатели, итоги 2021 года

Сфера деятельности	Чистая прибыль, млрд руб.
Разведка и добыча	315
Переработка, коммерция и логистика	40
Корпоративная и прочие деятельности	-10
Консолидированные данные	345

Несмотря на падение стоимости акций, эксперты называют Роснефть одной из самых стабильных компаний. И одной из самых перспективных для инвестирования. По прогнозам аналитиков чистая прибыль за 2022 год превысит показатели предыдущего периода. На данный момент компания отчиталась по итогам 9 месяцев:

- выручка: 7202 млрд руб. (+15,7% г/г);
- EBITDA: 2014 млрд руб. (+21,8% г/г)
- чистая прибыль: 591 млрд руб. (-15,1% г/г).

Уровень задолженности по предоплатам и финансовый долг компании снизился на 17% по сравнению с началом 2022 г. Отношение чистого финансового долга к EBITDA на конец отчетного периода составило 1,1х по сравнению с 1,3х на начало года.

Историческая и прогнозная динамика ключевых показателей по МСФО (Международные стандарты финансовой отчетности), млрд руб. (таблица 2.6)

Таблица 2.6 - Динамика ключевых показателей по МСФО, млрд руб.)

Показатель	2019	2020	2021	2022E	2023E
Отчет о прибылях и убытках					
Выручка	8 576	5 705	8 673	9 056	8 243
EBITDA- показатель, который помогает руководству компании оценить, как она работает, а инвесторам – узнать перспективы, связанные с возвратом вложенных средств	1 992	1 041	2 172	2 341	1 915
EBITDA скорр.	2 105	1 198	2 325	2 501	2 066
ЕБИТ	1 305	378	1 504	1 606	1 159
Чистая прибыль акций	706	132	883	808	787

Продолжение таблицы 2.6

Рентабельность					
Рентабельность EBITDA .	24,5%	21,0%	26,8%	27,6%	25,1%
Рентабельность чистой прибыли	8,2%	2,3%	10,2%	8,9%	9,5%
ROE- Рентабельность собственного капитала (англ. ROE) - финансовый коэффициент, отражающий эффективность управления компанией капиталом, вложенным акционерами	15,6%	2,8%	16,0%	13,5%	12,3%
Дивиденды					
DPS, руб.	33,4	6,9	41,7	38,1	37,1
Норма выплат, % скорр. прибыли МСФО	30%	50%	50%	50%	50%

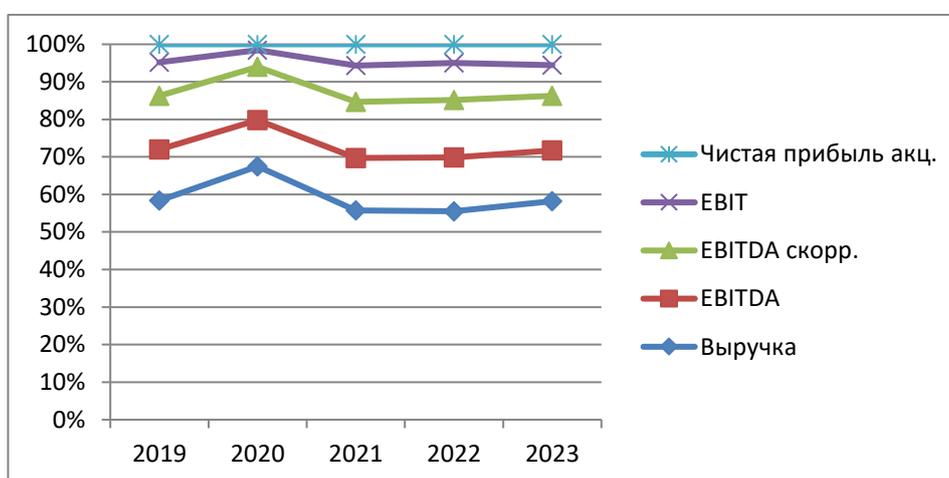


Рисунок 2.2 - Показатели прибыли за период 2019г – 2021г и прогнозируемая прибыль 2022г-2023г

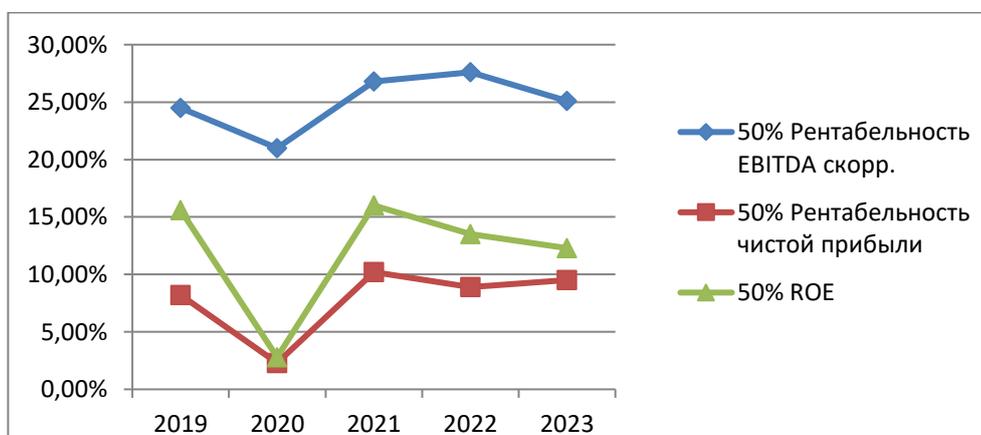


Рисунок 2.3 - Показатели рентабельности за период 2019г-2021г и прогноз рентабельности 2022г-2023г.

Рентабельность собственного капитала (англ. ROE) - финансовый коэффициент, отражающий эффективность управления компанией капиталом, вложенным акционерами.

Решение о выплате дивидендов (в том числе о размере дивидендов и форме их выплаты) принимается Общим собранием акционеров ПАО «НК «Роснефть» на основании рекомендаций Совета директоров. В соответствии с Дивидендной политикой Компании Совет директоров при определении рекомендуемого размера дивидендов руководствуется размером чистой прибыли, который определяется на основании бухгалтерской отчетности ПАО «НК «Роснефть», составленной в соответствии с требованиями По российским стандартам финансовой отчетности и на основании консолидированной финансовой отчетности ПАО НК, составленной в соответствии с требованиями Международных стандартов финансовой отчетности, рекомендуемый размер выплаты дивидендов определяется Советом директоров ПАО «НК «Роснефть». по результатам финансовых результатов ПАО «НК «Роснефть» за год. Целевой уровень выплаты дивидендов составляет не менее 50% чистой прибыли ПАО «НК «Роснефть» по международным стандартам финансовой отчетности. При этом целевой периодичностью выплаты дивидендов является выплата дивидендов ПАО «НК «Роснефть» не менее двух раз в год.

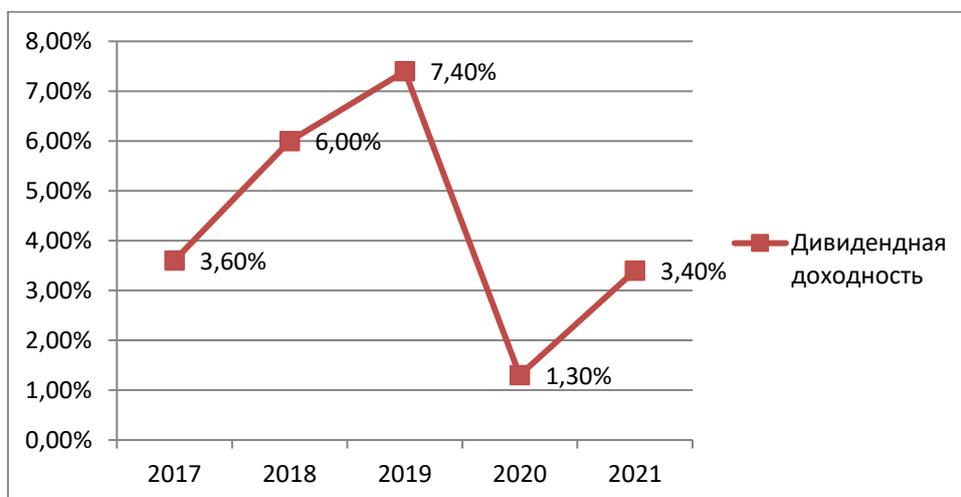


Рисунок 2.4- Дивидендная доходность за период 2017-2021год.

Согласно дивидендной политике Роснефти, целевой уровень дивидендных выплат составляет не менее 50% от чистой прибыли по МСФО, целевой периодичностью является выплата дивидендов по меньшей мере два раза в год. Компания стабильно придерживается дивидендной политики.

Дивидендная политика «Роснефти» основывается на балансе интересов Компании и ее акционеров, а также на необходимости повышения инвестиционной привлекательности «Роснефти» и ее акционерной стоимости. Компания строго соблюдает права своих акционеров и прилагает максимум усилий по увеличению их доходов.

Управление является неотъемлемой частью общей системы управления Компанией и должно соответствовать стратегии развития ПАО «НК «Роснефть» и интересам акционеров ПАО «НК «Роснефть», а также интегрироваться в операционную модель и бизнес-процессы Компании. Достижение целей Компании в области управления предполагает реализацию долгосрочного комплекса задач и мероприятий, связанных в т.ч. с выстраиванием системы управления на базе интеграционного информационного решения.

### 2.3 Проблемы управления государственной собственностью компании

Одним из направлений осуществления деятельности государственных органов выступает управление государственным имуществом. В данной сфере на сегодняшний день существует немало проблем, на которых следует акцентировать внимание. Особая важность решения подобных проблем обусловлена тем, что от вопросов управления государственным имуществом находятся в зависимости многие процессы, связанные с государственным управлением, деятельностью соответствующих органов. Все это диктует необходимость изучения существующих подходов и проблем, а также поиска путей их решения.

Контроль со стороны государства затруднен из-за недостаточной прозрачности деятельности государственных предприятий. По данным обследования корпоративной прозрачности, проведенного компанией "Standard & Poor's" государственные предприятия находятся на среднем уровне среди зарегистрированных на биржах российских компаний, но их положение немного хуже, чем у крупнейших российских компаний, и гораздо хуже, чем у таких же государственных предприятий в западных странах (не считая редких исключений (РАО ЕЭС, Роснефть, Ростелеком): государственные компании получили средние и более низкие рейтинги (Standard & Poor's,).

Несмотря на то что в целом положение в этой области лучше, чем у частных компаний, выяснилось, что даже государственные предприятия применяют непрозрачные схемы собственности. Менее половины бюджетных учреждений не имеют документов технического учета на закрепленные за ними здания и сооружения. Только 38% учреждений имеют необходимую техническую документацию и своевременно осуществляют переоценку закрепленных за ними объектов, а договор с Мингосимуществом России и его территориальными агентствами о порядке использования закрепленного за ними имущества - лишь 30% бюджетных учреждений.

Территориальным комитетом по управлению имуществом выявлено 180 арендаторов федеральных площадей, указанных в представленных карточках учета и не имеющих надлежаще оформленного договора аренды, что составляет 2% от их общего количества. Общая площадь по этим договорам составляет 80 тыс. кв. м. При соблюдении установленного порядка заключения договоров общая сумма доходов составит 4 млн. рублей. Министерства и ведомства в настоящее время зачастую не имеют перечня подведомственных им предприятий, не ведут учет приватизируемого имущества. Финансово-хозяйственная деятельность подведомственных предприятий не анализируется в полной мере отраслевыми министерствами и ведомствами, а значит не контролируется, как, впрочем, и контракты с

руководителями. В результате чего подведомственные предприятия самостоятельно распоряжаются федеральным имуществом, зачастую в ущерб федеральным интересам.

В России очень часты случаи, когда функция владения совмещается с функцией управления, то есть собственник бизнеса напрямую контролирует все управленческие решения и осуществляет менеджмент компании. Главный минус такого управления заключается в том, что возникают высокие затраты для удержания собственности. Таким образом, эффективность работы организации зависит от качества корпоративного управления.

На сегодняшний день, основные функции по управлению государственным имуществом реализуются Федеральным агентством по управлению государственным имуществом (Росимущество), действующим в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 05.06.2008 № 432. Центральными критериями в оценке деятельности Росимущества по управлению государственным имуществом выступают: – законность; – реализация в установленных пределах; – использование вверенного имущества в соответствии с целевым назначением; – эффективность и целесообразность.

Как ранее было указано, полномочия по управлению государственным имуществом относятся к компетенции Росимущества, а также находят отражение в деятельности иных органов государственной власти, у которых, например, государственное имущество находится на праве оперативного управления.

При этом значительное количество вопросов связано именно с вопросами распоряжения государственным имуществом. Нельзя не отметить, что вопросы распоряжения и управления государственным имуществом по отношению к различным государственным органам не конкретизированы в настоящее время в одном федеральном законе.

Скорее, такие вопросы отражаются в системе подзаконных актов. Например, многочисленные аспекты управления государственным имуществом отражены в Постановлениях Правительства РФ. Также такие вопросы находят отражение в системе ведомственных нормативных актов.

Соответственно, для целей правоприменения, отсутствие единого нормативного акта, определяющего актуальные вопросы управления государственным имуществом, не представляет удобства и не обеспечивает единообразное правоприменение.

Между тем, для федеральных органов весьма важно определить такие особенности как:

- учет вверенного федерального имущества (реестр федерального имущества во взаимосвязи с бюджетным учетом);

- вопросы распоряжения государственным имуществом (относительно содержания на балансе, использования, проведения ремонтных работ, особенностей списания и др.);

- выделение имущества с наличием специального правового режима и особенностей его участия в структуре отношений по управлению государственной собственностью;

- вопросы перераспределения государственного имущества, которые должны разрешаться по согласованию с Росимуществом.

Большое значение приобретает управление государственным имуществом во взаимосвязи с объектами, имеющими разную оборотоспособность.

Прежде всего, следует отметить, что особый интерес представляет само понятие вещи в гражданском праве и вопросы участия конкретной вещи в гражданском обороте. В ст. 130 ГК РФ определены две категории вещей:

- 1) Недвижимые вещи (недвижимое имущество, недвижимость). К указанной группе вещей общепринятым является отнесение земельных участков, участков недр и тех объектов, которые находятся в неразрывной связи с землей, в т. ч. здания, сооружения, объекты незавершенного

строительства. Общепринято включать в недвижимые вещи жилые и нежилые помещения, машино-места. Сюда же относятся подлежащие государственной регистрации воздушные и морские суда, суда внутреннего плавания. Помимо этого, к категории недвижимых вещей может быть отнесено и иное имущество.

2) Движимое имущество включает в себя вещи, которые не относятся к категории недвижимости, в т. ч. деньги и ценные бумаги. Не требуется регистрация прав на движимые вещи, за исключением случаев, на которые дается прямое указание в законе. Большую значимость приобретают вопросы оборотоспособности, в т. ч. свободного оборота вещей. Необходимо акцентировать внимание на данном вопросе.

В целом, в сфере обращения вещей в гражданском обороте, наиболее распространенной классификацией вещей выступает их деление именно на вещи с различной оборотоспособностью. Так как тот или иной правовой режим вещи определяет пределы и возможности для участия вещей в тех или иных правоотношениях, сделках, заключении договоров и пр.

В частности, вещи с ограниченной оборотоспособностью выступают в роли особой категории объектов гражданских прав, при которой производство тех или иных юридически значимых действий подразумевает соблюдения установленных условий. В свою очередь, вещи, изъятые из оборота, включают различные объекты, по тем или иным причинам не отличающиеся возможностью участия в гражданском обороте. Так, различные объекты государственной собственности могут не участвовать в обороте (например, определенные категории земельных участков и др.), в гражданском обороте могут не участвовать различные запрещенные для обращения объекты.

На сегодняшний день, остаются открытыми вопросы управления государственным имуществом, исходя из степени их оборотоспособности.

Кроме того, следует отметить и имеющие место иные трудности в части управления государственным имуществом:

- значительное количество субъектов, вовлеченных в процесс управления государственным имуществом;
- вопросы разграничения полномочий между органами государственной власти и муниципальными органами
- отсутствие четкого распределения полномочий по управлению государственным имуществом между различными органами государственной власти;
- неопределенность в установлении пределов полномочий органов, осуществляющих управление государственным имуществом на праве оперативного управления;
- отсутствие четких регламентов по взаимодействию между различными государственными органами по вопросам управления государственным имуществом;
- исходя из всего вышеуказанного, необходимо отметить и такую проблему как дублирование полномочий по вопросам управления государственным имуществом, пересечение полномочий различных органов, что усложняет вопросы управления;
- отсутствие унифицированного подхода к платежам за пользование федеральным имуществом, в т. ч. за земельные участки, находящиеся в государственной собственности.

Хотелось бы акцентировать внимание на том, что отсутствие четких регламентов по поводу межведомственного взаимодействия по вопросам управления государственным имуществом препятствует повышению эффективности данного взаимодействия. Именно в процессе такого взаимодействия становится возможным реализовать основные цели и задачи, стоящие перед соответствующими органами. При этом комплексная работа органов различного уровня позволяет эффективно реализовывать обширный спектр задач и актуальных вопросов.

Необходимо формирование системы мониторинга межведомственного взаимодействия, что позволит отследить реальную эффективность работы такой системы и позволит выявить дальнейшие пути совершенствования.

На показатели качества межведомственного взаимодействия влияют внутренние и внешние факторы. Для более эффективной реализации межведомственного взаимодействия необходимо четко придерживаться принципов разделения полномочий, а также повышенного внимания заслуживают требования относительно качества проводимых работ конкретными органами и персонализация ответственности.

Подводя итоги, необходимо отметить, что к основным перспективным путям управления государственным имуществом относится уточнение, детализация и конкретизация целого ряда вопросов, среди которых:

- концептуальные основы управления государственным имуществом;
- методы и способы управления;
- система государственных органов, прямо или косвенно задействованных в управлении государственным имуществом;
- основные принципы межведомственного взаимодействия по поводу управления государственным имуществом;
- разграничение полномочий в вопросах осуществления управления государственным имуществом, в том числе с органами муниципальной власти.

Представляется, что целесообразно принять специализированный закон, в котором будут регламентироваться важнейшие вопросы по поводу управления государственным и муниципальным имуществом.

### 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ

Для достижение целей Компании в области управления предполагает реализацию долгосрочного комплекса задач и мероприятий, связанных в т.ч. с выстраиванием системы управления корпоративной собственностью на базе интеграционного информационного решения. Рассмотрим три важных цели и задачи, которые представлены в таблице 3.1

Таблица 3.1 Цели и задачи управления корпоративной собственностью

Цели управления корпоративной собственностью	Задачи управления корпоративной собственностью
повышение акционерной стоимости компании, максимизация доходности на вложенный капитал	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечение принятия своевременных и экономически обоснованных решений по действиям, в том числе микки минимизация инвестиций в объекты кс с низкой рентабельностью с возможностью дальнейшего инвестирования капитала в более высокорентабельные объекты .</li> <li>- защита имущественных интересов компании и ее акционеров за счет эффективного управления рисками утраты прав на объекты кс</li> </ul>
повышение эффективности использования объектов собственностью и оптимизация структуры кс	<ul style="list-style-type: none"> <li>- внедрение и поддержка системы централизованного автоматизированного учета объектов и прав на объекты для сбора, хранения, актуализации и систематизации всех данных по объектам кс во всех требуемых ракурсах из различных информационных систем компании.</li> <li>- эффективное опрвление непрофильными и/или неэффективными объектами: снижение затрат на их содержание, получение дополнительной прибыли от их реализации.</li> <li>- создание и поддержание оптимальной корпоративной структуры компании.</li> </ul>
оптимальное использование ресурсов компании, задействованных в процессах управления, за счет организации эффективной системы и совершенствования процессов управления кс	<ul style="list-style-type: none"> <li>- развитие единого центра компетенций для решения задач комплексного методологического и информационно аналитического обеспечения, а также администрирования процессов управления кс.</li> <li>- выстраивание сквозных процессов управления кс с четким разграничением полномочий и ответственности участников управления кс для обеспечения их эффективного взаимодействия и исключения дублирования функций.</li> <li>- повышение скорости принятия решений и реализации мероприятий с объектами кс.</li> <li>- формирование и совершенствование единой корпоративной методологии управления кс: разработка и актуализация лнд по всем видам кс и на всех уровнях управления кс.</li> </ul>

Оптимальное использование ресурсов компании, задействованных в процессах управления, за счет организации эффективной системы и совершенствования процессов управления.

Не мало важный аспект использования ресурсов компании – это выстраивание сквозных процессов управления кс с четким разграничением полномочий и ответственности участников управления для обеспечения их эффективного взаимодействия и исключения дублирования функций.

- повышение скорости принятия решений и реализации мероприятий с объектами.

- формирование и совершенствование единой корпоративной методологии управления кс: разработка и актуализация лнд по всем видам кс и на всех уровнях управления.

«Одним из направлений деятельности по обеспечению управления государственной собственностью в РФ является совершенствование механизма управления акционерными обществами, часть акций которых находится в федеральной собственности. Министерством экономического развития, начиная с 2009 года, разработаны новые направления работы с этими объектами собственности»<sup>37</sup>.

Рассмотрим более подробно важнейшие изменения, относящиеся к процессу управления государственными акционерными обществами.

1. «Основные изменения в управлении акционерными обществами с государственным участием, связаны с принятием Постановления Правительства Российской Федерации от 1 декабря 2009 г. № 978 «О внесении изменений в Положение об управлении находящимися в федеральной собственности акциями открытых акционерных обществ и использовании специального права на участие Российской Федерации в управлении открытыми акционерными обществами („золотой акции“»». Целью принятия данного постановления являлось улучшение положения

---

37 Ракина, И. С. Государственные и муниципальные финансы : учебник и практикум для вузов / И. С. Ракина, Н. Н. Берез-на. - 2-е изд. - Москва : Издательство Юрайт, 2021

Российской Федерации как акционера стратегических акционерных обществ, принятие согласованных решений с отраслевыми министерствами, усиление ответственности за принимаемые управленческие решения»<sup>38</sup>.

Значительные изменения в процесс управления внесло также Постановление Правительства РФ от 31 декабря 2010 г. N 1214 "О совершенствовании порядка управления открытыми акционерными обществами, акции которых находятся в федеральной собственности, и федеральными государственными унитарными предприятиями". Настоящим Указом утверждена примерная структура годового отчета акционерного общества, акции которого находятся в федеральной собственности. Определены требования к отчетности представителей государства в органах управления государственных компаний, а также критерии, которым должны удовлетворять кандидаты на должности независимых директоров государственных компаний.

Экономику современного государства формируют юридические лица самых разных организационно-правовых форм. Среди них значительную роль играют хозяйственные общества, в частности акционерные. Российская Федерация в этом отношении не является исключением. Ее экономический фундамент составляют такие крупные акционерные общества, как ПАО «Газпром», ПАО «Роснефть», ПАО «Лукойл», ОАО «РЖД», ПАО Сбербанк, Банк ВТБ (ПАО), ПАО «ГМК «Норникель», АК «АЛРОСА» (ПАО) и другие и другие.

Часть из критически важных для страны акционерных обществ полностью или частично находится в государственной собственности. Россия владеет напрямую и через подконтрольные ей хозяйственные общества мажоритарным пакетом акций нефтяных, газовых, банковских,

---

38 Постановление Правительства РФ от 03.12.2004 N 738 (ред. от 31.03.2021, с изм. от 31.08.2022) "Об управлении находящимися в федеральной собственности акциями акционерных обществ и использовании специального права на участие Российской Федерации в управлении акционерными обществами ("золотой акции")" [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_50597/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_50597/)

энергетических, промышленных и других гигантов, присутствующих и на зарубежных рынках.

«Механизм управления акционерными обществами с федеральным ролью сложнее, чем региональными, но нельзя сказать, что очень хитроумен. В нем фигурирует довольно много субъектов. Посреди них глава страны, который описывает главные направления внутренней политики (в том числе по управлению имуществом), назначает (вносит кандидатуры) членов правительства (других лиц), участвующих в управлении государственными акционерными обществами, решает судьбу стратегических коммерческих организаций, дает отдельные поручения. Правительство страны разрешает общие и стратегические вопросы, в частности, утверждает прогнозный план приватизации. Также актами высшего исполнительного органа утверждается порядок управления акционерными обществами с участием. Минфин России реализует государственную политику и нормативное правовое обеспечение в области управления имуществом, в его ведении находится Федеральное агентство управления государственным имуществом. Росимущество в свою очередь несет основную нагрузку по реализации прав акционера. Часть полномочий передана его территориальным органам.

Система управления федеральной собственностью представляет собой открытую систему, на успешное функционирование которой влияет ее способность своевременно адаптироваться к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды, то есть развиваться и соответствовать требованиям времени. Сегодня основное направление развития всей системы управления федеральной собственностью задает государственная программа «Управление федеральным имуществом»<sup>3940</sup>.

---

39 Бандурин В.В., Касаткин В.В., Торопов С.В. Проблемы реформирования системы управления государственной собственностью. – М.: Полиграфресурсы

40 Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Управление федеральным имуществом»: Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 №327 <http://government.ru/docs/all/91297/>

Настоящая программа предназначена для совершенствования системы управления федеральным имуществом в Российской Федерации, исходя из следующих принципов:

- принцип определенности - формирование и определение цели, ради которой объект должен быть достигнут, способов ее достижения, ответственности за результаты управления, порядка принятия управленческих решений, представления отчетности и других механизмов контроля по каждому объект (группа объектов), находящихся в ведении государства;

- принцип прозрачности - обеспечение открытости и доступности информации о субъектах и объектах управления, непрерывность процессов управления и контроля, выявление и учет данных об объектах управления;

- принцип обеспечения баланса интересов - принятие обоснованных решений с точки зрения экономической эффективности и социальной ответственности с учетом краткосрочных и долгосрочных целей и задач;

- принцип непрерывности контроля - непрерывный контроль за достижением субъектами управления целей и задач, показателей их достижения, а также за соблюдением принципов и механизмов управления;

- принцип проектного подхода - определение планов достижения целей и управленческих задач на основе планируемого результата, набора инструментов, сопоставления ресурсов, мотивации и ответственности.

Концепция управления государственным имуществом и приватизации в Российской Федерации ставит перед собой следующие цели совершенствования системы управления государственным имуществом:

- оптимизация структуры государственной собственности в пользу обеспечения устойчивых предпосылок для экономического роста;

- привлечение максимального количества объектов госсобственности в фермерские хозяйства. оборот;

- увеличение доходов федерального бюджета на основе эффективного управления государственным объектом;

- использование государственного имущества как инструмента привлечения инвестиций в реальный сектор экономики;

- повышение конкурентоспособности организаций государственного сектора, улучшение финансово-экономических показателей их деятельности за счет стимулирования внутренних преобразований в них и прекращения выполнения не свойственных им функций.

Для достижения поставленных целей необходимо решить такие задачи, как:

- полная инвентаризация объектов государственной собственности, разработка и внедрение системы учета данных объектов и регистрации прав государства на них;

- классификацию объектов государственной собственности по признакам, определяющим специфику управления ими;

- оптимизация числа объектов управления и переход на пообъектное управление;

- установление целей управления по каждому объекту управления (группе объектов);

- обеспечение прав государства в качестве участника (акционера) коммерческих и некоммерческих организаций;

- повышение эффективности управления государственным имуществом за счет использования всех современных методов и финансовых инструментов, детальной правовой регламентации процессов управления;

- обеспечение контроля за использованием и сохранностью государственного имущества и даже контроль за деятельностью лиц, привлеченных в качестве управляющих;

- обеспечение дополнительных поступлений в федеральный бюджет за счет создания новых возобновляемых источников платежей и более эффективного использования имеющегося имущества.

Основной стратегией совершенствования системы управления государственным имуществом является передача основных рычагов

управления государственным имуществом субъектам РФ. Но здесь следует подчеркнуть, что основные решения по вопросам эффективного управления федеративными функциями и контроля за их выполнением в субъектах Федерации остаются за МВД России и Правительством РФ. При этом примерно 200 - 300 наиболее крупных и важных для государства объектов федеральной собственности планируется управлять непосредственно из центра. Управление иными объектами должно быть оставлено за территориальными органами, действующими в подчинении центрального органа МВД России.

Что же предлагается для повышения эффективности управления собственностью?

Прежде всего необходимо ввести систему мониторинга эффективности использования имущества федеральными предприятиями и акционерными обществами, имеющими государственную долю капитала.

Следует четко наладить работу подсистемы информационно-аналитического обеспечения данными о количестве акций, закрепленных в федеральной собственности; финансово-хозяйственной деятельности акционерных обществ; пакетах акций, находящихся в федеральной собственности (в настоящее время отсутствует информация о поступлении доходов в федеральный бюджет и дивидендов по акциям, закрепленных в государственной собственности).

Государственный комитет РФ по управлению государственным имуществом имеет все возможности совместно с соответствующими территориальными и муниципальными комитетами принять необходимые меры по уточнению состава имущества на территории области (края), совершенствованию методики оценки объектов недвижимости, земельных ресурсов и других элементов, образующих собственность области (края).

Органам государственной власти субъектов федерации с целью устранения дублирования функций управления на региональном, муниципальном уровнях и оптимизации развития экономики необходимо

уточнить распределение полномочий и сфер регулирования и ответственности, а также совершенствовать механизм взаимодействия органов государственного управления в условиях многообразия форм собственности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе были изучены теоретические аспекты управления государственной собственностью, а также управление и распоряжение пакетами акций компаний, находящихся в государственной собственности.

Государственная собственность играет очень важную роль не только в гражданской экономике благодаря тому, что позволяет государству выступать в различных правоотношениях, но также оказывает непосредственное влияние на социально-экономическую, политическую, культурную сферы жизни. От качества управления государственной собственностью напрямую зависит благополучие общества и, соответственно, обеспечение и соблюдение прав и свобод граждан, что обусловлено системообразующей ролью в современной экономике, позволяющей обеспечить реализацию функций государства.

Государство может предусматривать все возможные формы взаимодействия с акционерным обществом в зависимости от размера пакета акций: от участия в голосовании на общем собрании акционеров до непосредственного влияния на финансово-хозяйственную деятельность соответствующего предприятия через представителей государства в Совете директоров акционерного общества.

Во второй главе на примере Публичного Акционерного Общества «Роснефть-Алтайнефтепродукт» проведен анализ управления и распоряжение пакетами акций находящихся в государственной собственности.

Несмотря на то, что практически половина акций "Роснефти" принадлежит иностранным государствам (Великобритания, Швейцария, Катар), всё же с небольшим преимуществом в 0, 00000001% перевес на стороне Российской Федерации. По этому вывод один: "Роснефть" принадлежит России хоть и с небольшим преимуществом.

Организация видела свои цели в упорядочении контроля над активами, получении лицензий на проекты, связанные с разработкой ресурсов Сибири, уменьшении долговых обязательств. Государство оказывало компании значительную помощь, что увеличивало её значимость для всей российской экономики.

В третьей главе рассмотрены рекомендации по повышению эффективности управления государственной собственностью.

Система управления федеральной собственностью представляет собой открытую систему, на успешное функционирование которой влияет ее способность своевременно адаптироваться к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды, то есть развиваться и соответствовать требованиям времени. Сегодня основное направление развития всей системы управления федеральной собственностью задает государственная программа Управление федеральным имуществом

Следует четко наладить работу подсистемы информационно-аналитического обеспечения данными о количестве акций, закрепленных в федеральной собственности; финансово-хозяйственной деятельности акционерных обществ; пакетах акций, находящихся в федеральной собственности (в настоящее время отсутствует информация о поступлении доходов в федеральный бюджет и дивидендов по акциям, закрепленных в государственной собственности).

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ

### Нормативные правовые акты

1. Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020)  
[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: часть первая от 30 ноября 1994 г. N 51-ФЗ (с изменениями и дополнениями)  
[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/)
3. «О Концепции управления государственным имуществом и приватизации в Российской Федерации»: Постановление Правительства РФ от 09.09.1999 N 1024 (ред. от 29.11.2000) <https://base.garant.ru/12116841/>
4. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Управление федеральным имуществом»: Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 №327 <http://government.ru/docs/all/91297/>
5. Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений :Федеральный закон № 39-ФЗ от 25.02.1999 // Собрание законодательства РФ. 1999. № 9. Ст. 1096  
[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_22142/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/)
6. О приватизации государственного и муниципального имущества: Федеральный закон № 178-ФЗ от 21.12.2001 //Собрание законодательства РФ.2002.№4.Ст.251 [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_35155/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_35155/)
7. О государственных и муниципальных унитарных предприятиях : Федеральный закон № 161-ФЗ от 14.11.2002 //Собрание законодательства РФ.2002.№48. Ст. 4746 <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102078835>
8. О порядке принятия решений об управлении и распоряжении находящимися в федеральной собственности акциями : Указ Президента РФ от 3 декабря 2004 г. N 738// <https://rosim.gov.ru/documents/1568>

9. Постановление Правительства РФ от 09.09.1999 N 1024 (ред. от 29.11.2000) "О Концепции управления государственным имуществом и приватизации в Российской Федерации"

[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_24377/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_24377/)

10. Постановление Правительства РФ от 03.12.2004 N 738 (ред. от 31.03.2021, с изм. от 31.08.2022) "Об управлении находящимися в федеральной собственности акциями акционерных обществ и использовании специального права на участие Российской Федерации в управлении акционерными обществами ("золотой акции")"

[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_50597/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_50597/)

11. Устав ПАО «НК «Роснефть» (новая редакция (изменения №1, 2, 3)) – URL: <https://www.rosneft.ru/>

12. Положение об Общем собрании акционеров (новая редакция (с изменениями № 1)) – URL: <https://www.rosneft.ru/>

#### Литература

13. Аврамчикова, Н. Т. Государственные и муниципальные финансы : учебник и практикум для вузов / Н. Т. Аврамчикова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 174 с.

14. Агапов, А.Б. Управление государственной и муниципальной собственностью: учебник для вузов / А.Б.Агапов.— Москва: Издательство Юрайт, 2023.— 211с.

15. Алферов В.Н., Худякова В.В. Мониторинг кредитоспособности заемщиков как механизм антикризисного управления // Стратегии бизнеса. 2017. № 4(36). С. 5-6. Бариленко В.И. Экономический анализ: учебник / В.И. Бариленко [и др.]. Москва: КНОРУС, 2019. - 382 с.

16. Багян, Г. А. Пути решения актуальных проблем государственного управления в Российской Федерации / Г. А. Багян, В. И. Лукашук // Modern Science. – 2020. – № 5-1. – С. 450-454.

17. Бандурин В.В. Проблемы реформирования системы управления государственной собственностью / В.В. Бандурин, В.В. Касаткин, С.В. Торопов – М.: Полиграфресурсы, 2000. – 336 с.
18. Басовский Л.Е., Басовская Е.Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА - М, 2018. - 366 с.
19. Бердникова Л.Ф., Альдебенева С. П. Финансовый анализ: понятие и основные методы // Молодой ученый. 2018. №1. С. 330-338.
20. Бланк И. А. Управление финансовыми ресурсами - М.: Изд-во «Омега-Л», 2019. - 768 с.
21. Васильева Л.С. Анализ хозяйственной деятельности: учебник / Л.С. Васильева, М.В. Петровская. КНОРУС, 2019. - 606 с.
22. Васильева, В. М. Государственная политика и управление : учебник и практикум для вузов / В. М. Васильева, Е. А. Колеснева, И. А. Иншаков. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 441 с.
23. Воронина М.Н., Паршутина М.В. Обеспечение достаточного уровня платежеспособности организации // Экономика и управление. 2019. № 2(4). С. 3-10. Герасимова В.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия: учебное пособие / В.Д. Герасимова. М.: КНОРУС, 2019. - 358 с.
24. Государственная политика и управление в 2 ч. Часть 1 Концепции и проблемы : учебник для вузов / Л. В. Сморгунов [и др.] ; под редакцией Л. В. Сморгунова. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2022 - 395 с.
25. Государственная политика и управление в 2 ч. Часть 1 Концепции и проблемы : учебник для вузов / Л. В. Сморгунов [и др.] ; под редакцией Л. В. Сморгунова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Юрайт, 2022 — 395 с.
26. Государственная политика и управление в 2 ч. Часть 1. Концепции и проблемы : учебник для вузов / Л. В. Сморгунов [и др.] ; под

редакцией Л. В. Сморгунова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 395 с.

27. Государственная политика и управление в 2 ч. Часть 2. Уровни, технологии, зарубежный опыт : учебник для вузов / А. П. Альгин [и др.] ; под редакцией Л. В. Сморгунова. – 2-е изд., стер. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 484 с.

28. Государственное антикризисное управление : учебник для вузов / Е. В. Охотский [и др.] ; под общей редакцией Е. В. Охотского. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 371 с.

29. Государственное и муниципальное управление : учебник / под ред. Н. И. Захарова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 288 с.

30. Грига Д.В. Сущность и методы анализа финансового состояния. Финансовый анализ, как база для планирования в организации // Экономика и социум. 2019. № 12(31). С. 872-876.

31. Гусев Ю.Н. Государственная программа по управлению федеральным имуществом на период до 2018 года – как государству стать эффективным собственником? // Имущественные отношения в Российской Федерации. - 2014. – №3 (150). – С. 6-9.

32. Ендовицкий Д.А. Финансовый анализ (Бакалавриат и Магистратура): учебник / Д.А. Ендовицкий, Н.П. Любушин, Н.Э. Бабичева.- 3-е изд., перераб. - Москва: КНОРУС, 2018. - 300 с.

33. Ефимова, О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: Учебник - М.: Омега-Л, 2018. - 349 с.

34. Игнатенко М.С. Анализ финансового состояния предприятия // Научные исследования и разработки молодых ученых. 2018. № 9-2. С. 6164.

35. Иголина, Л.Л. Финансовый анализ: учебник для бакалавриата и магистратуры. / Л.Л. Иголина, У.Ю. Рошкетаяева, В.В. Вихарев. Москва: РУСАЙНС, 2018. - 228 с.

36. Инновационная политика : учебное пособие для вузов /К. Н. Назин и др- ; под редакцией К. Н. Назина, Д. И. Кокурина, С. И. Агабекова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021

37. Крылов, С.И. Финансовый анализ: учебное пособие / С.И. Крылов. Екатеринбург: Изд-во Урал.ун-та, 2020. - 160 с.

38. Крячко В.С. Применение методов системного анализа при оценке финансовой устойчивости предприятия // Современные тенденции развития науки и технологий, 2020. - № 3.-Ч.12.-С.58-66.

39. Липчиу Н.В., Глебова Е.А. Методика анализа финансового состояния организации // Актуальные вопросы права, экономики и управления. На/ Пенза: ука и просвещение, 2019. С. 44-47.

40. Макарова, О. А. Акционерные общества с государственным участием. Проблемы корпоративного управления : монография /О. А. Макарова. - Москва : Издательство Юрайт, 2021.

41. Маркарьян, Э.А. Финансовый анализ: учебное пособие / Э.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко, С.Э. Маркарьян. - 9-е изд., перераб. - М. : КНОРУС, 2019. - 192 с.

42. Официальный сайт предприятия ПАО "Роснефть". – URL: <http://www.rosneft.ru/>

43. Павлова Ю.А. Экономические аспекты развития системы управления оборотными средствами предприятий / Ю.А. Павлова // Экономические науки. - 2020. - № 81. - С. 167-171.

44. Прокофьев, С.Е. Управление государственной и муниципальной собственностью: учебник и практикум для академического бакалавриата / С.Е. Прокофьев, А.И. Галкин, С.Г. Еремин; под ред. С.Е. Прокофьева. - М.: Юрайт, 2018. - 262 с.

45. Ракитина, И. С. Государственные и муниципальные финансы : учебник и практикум для вузов / И. С. Ракитина, Н. Н. Березина. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 333 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13730-9. — Текст : электронный //

Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL:  
<https://urait.ru/bcode/511704>

46. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности : учеб. / Г. В. Савицкая. - 2-е изд., испр. и доп. - Минск: РИГТО, 2016. - 367 с.

47. Управление государственной и муниципальной собственностью (имуществом) : учебник и практикум для вузов / Г. С. Изотова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин ; под редакцией С. Е. Прокофьева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 312 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14602-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511907/p.20>

48. Управление государственной и муниципальной собственностью : учебник для вузов / А.Б.Агапов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. - 211с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-13657-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519630/p.211>

49. Файзуллина А. А. Исследование подходов комплексной оценки финансового состояния предприятия // Молодой ученый. - 2021. - №19. - С. 537 - 540.

50. Ханова Г.Р. Михайлов А.Б. Анализ методов оценки финансового состояния предприятия // Экономика и социум. 2020. № 4 (35). С. 1466-1468.

51. Шеремет, А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник / под ред. А. Д. Шеремет - М.: ИНФРА - М, 2019. - 345 с.

52. Шилякина А.Н., Романова С.В. Сущность анализа финансового состояния коммерческой организации и его содержание согласно требованиям различных пользователей информации // Новая наука: проблемы и перспективы. 2020. № 1-1. С. 255-259.

53. Шкеленок П.П. Методический инструментарий анализа финансового состояния предприятия // Научные стремления. 2020. № 3 (3). С.

76-82. Экономический анализ: учебное пособие / Н. В. Парушина [и др.]. Москва: КНОРУС, 2019. - 300 с.

54. Янков В. М. Запасы материальных оборотных средств: проблемы расчета / В.М. Янков // Вопросы статистики. - 2019. - № 6. - С. 45- 52.

55. Buribaev, Ermek & Khamzina, Zhanna. (2016). State property management. Interactive science. P. 89-93. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/310662047\\_State\\_property\\_management](https://www.researchgate.net/publication/310662047_State_property_management)

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Генеральный директор

