
НОВЫЕ НАУЧНЫЕ ПРАВОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

ЧАСТНОПРАВОВЫЕ (ЦИВИЛИСТИЧЕСКИЕ) НАУКИ КОНКУРЕНТНОЕ ПРАВО

УДК 347.72

DOI: 10.31249 /iajpravo/2026.03.10

**ТЫРТЫЧНЫЙ С.А.¹, НОВИКОВ Д.А.² КОРПОРАТИВНОЕ
УПРАВЛЕНИЕ В КОМПАНИЯХ С ДОМИНИРУЮЩИМ
ПОЛОЖЕНИЕМ НА РЫНКЕ (Статья)**

Аннотация. В статье показано, что в условиях отсутствия сильной рыночной конкуренции традиционные механизмы корпоративного управления утрачивают эффективность. Это усиливает агентские конфликты, риск злоупотребления доминирующим положением и рост регуляторных рисков. В ответ на это наблюдается переход от агентской модели, ориентированной на повышение акционерной стоимости, к стейкхолдерской модели управления, направленной на учет интересов всех заинтересованных сторон, при которой советы директоров активно интегрируют ESG-повестку, антимонопольный комплаенс и новые нормативные требования по цифровым рынкам в корпоративные стратегии.

Ключевые слова: корпоративное управление; доминирующее положение; монополия; олигополия; цифровые платформы; антимонопольный комплаенс; совет директоров; агентский конфликт; антимонопольное регулирование.

**TYRTYCHNYI S.A., NOVIKOV D.A. Corporate Governance in
Companies with a Dominant Market Position (Article)**

¹ © Тыртычный Сергей Анатольевич, заведующий кафедрой гражданско-правовых дисциплин РГУ нефти и газа (НИУ) им. И.М. Губкина, кандидат юридических наук, доцент.

² © Новиков Дмитрий Александрович, бакалавр РГУ нефти и газа (НИУ) им. И.М. Губкина.

Abstract. The article shows that in the absence of strong market competition, traditional corporate governance mechanisms lose their effectiveness, which increases agency conflicts, the risk of abuse of a dominant position and the growth of regulatory risks. In response, there has been a shift from an agency model focused on increasing shareholder value to a stakeholder management model aimed at taking into account the interests of all stakeholders, in which boards of directors actively integrate the ESG agenda, antitrust compliance and new regulatory requirements on digital markets into corporate strategies.

Keywords: corporate governance; dominant position; monopoly; oligopoly; digital platforms; antitrust compliance; board of directors; agency conflict; antitrust regulation.

Для цитирования: Тыртычный С.А., Новиков Д.А. Корпоративное управление в компаниях с доминирующим положением на рынке (Статья) // Социальные и гуманитарные науки: Отечественная и зарубежная литература. Сер. 4: Государство и право. – 2026. – № 3. – С. 135–146. – DOI: 10.31249 /iajpravo/2026.03.10

Введение

Компании, занимающие доминирующее положение на рынке – монополии, олигополии, крупные цифровые экосистемы и структуры с государственным участием – играют системообразующую роль в современной экономике. В отличие от конкурентных рынков, здесь отсутствует естественный дисциплинирующий механизм со стороны конкуренции, поэтому эффективность внутреннего корпоративного управления становится критически важным фактором устойчивости и легитимности таких компаний. В условиях, когда риск враждебного поглощения или банкротства минимален, менеджмент лишается одного из ключевых внешних стимулов, что усиливает риск агентских конфликтов, перерасхода ресурсов и избыточного обогащения топ-менеджмента. В этой ситуации особое значение приобретают правила корпоративного управления, внутренний контроль и комплаенс-система, которые формируют «внутренний рынок ответственности» и компенсируют отсутствие внешнего конкурентного давления.

Трансформация корпоративного управления в условиях повышения антимонопольных рисков на цифровых рынках

Традиционная теория корпоративного управления рассматривает конкуренцию как внешний механизм, который дисциплинирует менеджмент и выравнивает интересы собственников, менеджеров и стейкхолдеров (заинтересованные лица – акционеры, как мажоритарные, так и владеющие миноритарными пакетами акций, менеджеры, государство, финансовые институты и т.д.). В компаниях с доминирующим положением конкуренция практически отсутствует или ограничена, что смещает фокус с борьбы за долю рынка на комплаенс (обеспечение соблюдения корпорацией законодательства и минимизацию так называемых регуляторных рисков, т.е. рисков нарушения различных требований отраслевых регуляторов). Основные вызовы в таких структурах связаны с усилением агентского конфликта (противоречие интересов между теми, кто управляет компанией (агентами), и теми, кто владеет ею (принципалами / собственниками)), усилением регуляторного давления и конфликтом интересов мажоритарных и миноритарных акционеров. Контролирующий акционер, особенно в случае участия государства, может преследовать социальные, стратегические или политические цели, которые не всегда совпадают с максимизацией рыночной стоимости компании или интересами мелких инвесторов. Именно поэтому в последние годы западная академическая литература уделяет особое внимание роли совета директоров и механизмов стейкхолдерского управления (stakeholder governance) в технологических гигантах, где доминирующее положение строится на сетевых эффектах и масштабах данных, а интересы потребителей, поставщиков, общественных институтов и регуляторов напрямую интегрируются в управленческие решения.

Современные исследования 2023–2025 гг. показывают, что в крупных цифровых корпорациях наблюдается переход от узко ориентированной на акционерную стоимость модели корпоративного управления к более широкому подходу, включающему интересы множества стейкхолдеров. Советы директоров технологических монополий начинают создавать специализированные комитеты по этике данных, защите конкуренции и устойчивому развитию, прямо интегрируя ESG-повестку и антимонопольные требования в управленческие решения. Это выражается, в частности, во внедрении новых стандартов корпоративного управления в рамках таких актов, как Закон о цифровых рынках 2022 г. (Reg.

(EU) 2022 / 1925 on competitive and fair markets in the digital sector (Digital Markets Act, DMA)) в Европейском союзе, который вводит жесткие правила для так называемых платформ-посредников и требует от них изменить архитектуру внутреннего контроля и отчетности. Так, в частности, указанный Закон устанавливает новые стандарты корпоративного управления для таких цифровых платформ, требуя от них соблюдения ряда обязательств: не препятствовать поставщикам предлагать товары и услуги на других платформах и заключать договоры с потребителями через специального посредника, не ограничивать потребителей в использовании материалов и функций сторонних приложений, не запрещать пользователям обращаться в государственные органы, не навязывать дополнительные услуги. Кроме того, Закон обязывает посредников принимать меры для соблюдения возложенных на них обязанностей и предоставлять Комиссии ЕС отчет о реализованных мерах в течение шести месяцев после присвоения статуса посредника. Также регламент предусматривает механизмы контроля со стороны Европейской комиссии и санкции за нарушения, включая единовременные и периодические штрафы¹.

В российской экономике, где доминирующее положение часто сопряжено с государственным участием в капитале, акцент дополнительно делается на антимонопольном комплаенсе на уровне совета директоров и на усилении роли независимых директоров с экспертизой в области риск-менеджмента и регуляторного контроля. Совет директоров публичного акционерного общества играет ключевую роль в управлении антимонопольными рисками: он несет ответственность за недобросовестные и неразумные действия, в том числе за нарушения антимонопольного законодательства, и наделен законодательством полномочиями по созданию эффективной системы управления рисками. При этом в условиях активного стимулирования государством риск-ориентированного подхода в предпринимательской деятельности все более важную роль играет вопрос соотношения полномочий и ответственности совета директоров и исполнительных органов корпорации², при

¹ Саяпин С.П. Тенденции антимонопольного регулирования цифровых платформ в Европейском союзе // Юридическая наука. – 2025. – № 5. – С. 295–300.

² Меребашвили Т.А. Роль совета директоров публичного акционерного общества в управлении антимонопольными рисками // Закон. – 2024. – № 7. – С. 105–115.

котором все стейкхолдеры получают возможность контролировать действия исполнительных органов. В рамках этого подхода корпоративный контроль трактуется шире, чем просто право принятия решений: он объединяет властные отношения и механизмы отслеживания / проверки действий (включая мониторинг решений менеджмента, управление рисками и обеспечение комплаенса). Контроль может реализовываться разными способами – через владение долями, акционерные соглашения, договоры залога или кредита, а также посредством инструментов государственного влияния (например, «золотой акции»). Ключевая цель подхода – выстроить систему внутреннего риск-ориентированного контроля, которая обеспечит баланс интересов стейкхолдеров и снизит риски оппортунистического поведения (как со стороны менеджеров, так и со стороны контролирующих акционеров)¹.

Если же говорить о цифровых гигантах, то в них ключевым элементом корпоративного управления становится систематический мониторинг и тестирование доминирующего положения. В соответствии с международной практикой, доминирующим признается хозяйствующий субъект, способный действовать независимо от конкурентов, поставщиков и потребителей, устанавливая общие условия обращения товара и затрудняя доступ на рынок другим участникам. На традиционных рынках это обычно означает долю свыше 40–50% рынка, а также высокий индекс Херфиндала-Хиршмана (показатель для оценки степени концентрации рынка и уровня конкуренции в отрасли, который используется в антимонопольном регулировании) и наличие существенных барьеров входа². В цифровых рынках к этим критериям добавляется необходимость оценки сетевых эффектов, эффектов масштаба данных и «наклон» рынка (tipping), когда один сервис быстро захватывает почти всю аудиторию, как в случае поисковых систем или рекламных платформ с долей более 90%. Так, например, эффект масштаба рекомендательных систем существенно влияет на конкуренцию между цифровыми платформами: крупные игроки (например, Amazon или Taobao) получают преимущество за счет больших объемов данных. Это повышает точность их алгоритмов

¹ Леванова Л.Н., Вавилина А.В. Корпоративный контроль: стейкхолдерский подход // Государственное управление. Электронный вестник. – 2023. – № 101. – С. 44–55.

² Melnik A., Shy O. Stenbacka R. Assessing market dominance // Journal of Economic Behavior and Organization. – 2008. – Vol. 68, N 1. – P. 63–72.

и привлекает еще больше пользователей. Однако исследования показывают, что отдача от масштаба не безгранична. После определенного порога прирост точности предсказаний снижается. При этом небольшие платформы могут сохранять конкурентоспособность за счет совершенствования алгоритмов и углубленного сбора данных о пользователях. В результате доминирование крупных платформ не является абсолютным¹. Тем не менее цифровые платформы существенно трансформируют конкурентное право, требуя адаптации существующих норм к новым рыночным реалиям. Их рыночная сила, основанная на сетевых эффектах и масштабном использовании данных пользователей, позволяет укреплять доминирующее положение – например, через вертикальную интеграцию, слияния с потенциальными конкурентами или ограничение доступа к информации о соперниках. Это порождает антиконкурентные риски и требует новых подходов к их преодолению. Так, в России внедряются дополнительные пороговые показатели для контроля за слияниями, принят Федеральный закон от 31.07.2025 № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации». Таким образом, законодатель вынужден балансировать между защитой конкуренции и поддержкой инновационного развития рынка, в том числе через регуляторные требования к цифровым корпорациям².

Для советов директоров это означает необходимость регулярно проводить анализ, включая сценарии, в которых регулятор может установить новые требования к определению того, что является доминирующим положением на рынке, что автоматически усилит риск антимонопольных санкций. Трансформация роли совета директоров в эпоху усиления антимонопольного контроля выражается в том, что он переходит от пассивной роли «наблюдателя» к функции «первой линии обороны» против злоупотребления доминирующим положением. Например, общей для глобальных регуляторов, включая Европейскую комиссию, Федеральную комиссию по торговле США и Федеральную антимонопольную

¹ Влияние эффекта масштаба рекомендательных систем на конкуренцию в секторах цифровых платформ / Авдашева С.Б., Хомик О.С., Чесноков В.С., Хлюпина В.А. // Проблемы прогнозирования. – 2025. – № 3. – С. 135–145.

² Беликова К.М. Исследование влияния созданных в условиях сетевой экономики цифровых платформ (маркетплейсов) на потребительские рынки и положения конкурентного права // Юридические исследования. – 2021. – № 6. – С. 1–19.

службу России, стало применение штрафа в размере до 10% глобального оборота компании за нарушение ею антимонопольного регулирования, а также принуждения к разделению активов и наложения иных ограничений на допустимые методы ведения бизнеса. В таких условиях любой значимый корпоративный риск, связанный с перекосами цен, эксклюзивными договорами, хищническим ценообразованием, отказом в поставке или ограничением доступа к данным, должен рассматриваться как стратегический риск, реагировать на который должен именно совет директоров.

Ярким примером служит решение Европейского суда (European Court of Justice) по делу «Towercast» (C-449/21), которое расширило возможности антимонопольного контроля над сделками слияния и поглощения, продемонстрировав, что даже когда таковые формально не подпадают под пороги предварительного уведомления регулирующих органов в соответствии с Регламентом ЕС о слияниях¹ или национальным законодательством, они могут стать предметом проверки уже после заключения. Суть дела заключалась в следующем. В 2016 г. французская компания TDF (Telediffusion de France), которая занимала доминирующее положение на рынке наземной телевизионной трансляции во Франции, приобрела контроль над Itas (одним из своих конкурентов). Сделка не требовала предварительного уведомления антимонопольных органов, так как не достигала порогов по обороту, установленных как европейским, так и французским законодательством. Конкурент TDF – компания Towercast – подала жалобу во Французское антимонопольное управление (FCA), утверждая, что TDF злоупотребила своим доминирующим положением, приобретя Itas. Towercast считала, что целью сделки было устранить конкурента, что привело к существенному усилению доминирования TDF и ограничению конкуренции на рынках предоставления услуг цифровой трансляции и оказания услуг телеканалам. FCA отклонило жалобу, аргументируя это тем, что, хотя TDF действительно занимала доминирующее положение, сама по себе сделка не являлась злоупотреблением им. Однако 16 марта 2023 г. Европейский суд постановил, что сделка, не подпадающая под европейские или национальные пороги контроля слияний, может быть предметом проверки постфактум на основании запрета злоупотребления до-

¹ Council Regulation (EC) No 139/2004 of 20 January 2004 on the control of concentrations between undertakings (the EC Merger Regulation) (Text with EEA relevance).

минирующим положением по ст. 102 Договора о функционировании ЕС (Treaty on the Functioning of the European Union). Это означает, что антимонопольные органы и суды могут оценивать, привело ли приобретение контроля над другой компанией со стороны доминирующего на рынке игрока к существенному ограничению конкуренции на внутреннем рынке или его значительной части. При этом Суд подчеркнул, что факт усиления доминирующего положения после приобретения другой компании на том же рынке сам по себе не является доказательством злоупотребления. Антимонопольным органам или суду необходимо установить, что достигнутая степень доминирования существенно ограничивает конкуренцию, т.е. на рынке остаются только компании, поведение которых зависит от доминирующего игрока.

Это решение расширило полномочия антимонопольных органов ЕС и национальных регуляторов, поскольку позволило проверять сделки, которые изначально не требовали предварительного уведомления, если есть подозрения в нарушении правил конкуренции¹.

После Towercast европейские антимонопольные органы начали активнее использовать этот инструмент для анализа уже совершенных сделок, они активно разрабатывают и внедряют новые руководства и презумпции нарушений. В Европейском союзе проект руководства по эксклюзивным злоупотреблениям вводит презумпции для таких практик, как специальные скидки, стратегический тайминг договоров, отказ в поставках, хищническое ценообразование и маргинальное сжатие. В этом контексте компания становится обязанной доказывать, что ее действия оправданы объективной необходимостью или имеют существенные положительные эффекты для конкуренции, что значительно усложняет управление коммерческими рисками. Параллельно обновленные рекомендации Министерства юстиции США от ноября 2024 г.² фиксируют девять критериев оценки эффективности программы комплаенса: от дизайна и всесторонности до лидерства совета директоров, оценки рисков (включая использование ИИ и мессен-

¹ Афувапе К. Правовые барьеры цифровых слияний и поглощений: антимонопольное регулирование технологического сектора // *Journal of Digital Technologies and Law*. – 2025. – № 3 (2). – С. 304–337.

² United States. U.S. Department of Justice. Antitrust Division. Compliance Program Guidance (2024). – 2024. – URL: <https://www.justice.gov/atr> (дата обращения: 27.04.2026)..

джеров), обучения сотрудников, мониторинга, механизмов отчетности и системы стимулов и дисциплины. По данным исследований, эффективная программа комплаенса может снижать штрафы до 50% и повышать шансы на получение более мягкого режима реагирования со стороны регуляторов, как в случае с Uber, что подчеркивает важность применения «тона на вершине» (термин, который возник в области бухгалтерского учета и используется для описания общего этического климата организации, установленного ее советом директоров, комитетом по аудиту и высшим руководством) и системного подхода к корпоративной политике¹.

В российской практике усиление роли корпоративного управления в доминирующих компаниях проявляется, в частности, в росте числа антимонопольных дел, возбуждаемых Федеральной антимонопольной службой, особенно в сфере цифровых платформ и социально значимых рынков. В 2025 г. ФАС России возбудила 280 дел по признакам заключения ограничивающих конкуренцию соглашений, значительная часть из которых касалась цифровых экосистем и картельных соглашений, в том числе с использованием алгоритмических решений². В 2026 г. ожидается не только ужесточение контроля за цифровыми платформами, но и сокращение привилегий для компаний, действующих в IT-секторе, в части иммунитетов, связанных с интеллектуальной собственностью, что коррелирует с общей тенденцией снятия «антимонопольного иммунитета» для технологических гигантов³. Для советов директоров это означает необходимость регулярных отчетов, интеграции антимонопольных и ESG-риск-факторов в стратегические планы и усиления специализированных комитетов по аудиту и комплаенсу. В отечественных исследованиях подчеркивается, что в крупных компаниях, занимающих монопольную позицию на своих рынках, корреляция между независимостью аудиторского комитета и финансовой устойчивостью компании значительно выше, чем в ком-

¹ United States. U.S. Department of Justice. Antitrust Division. Compliance Program Guidance (2024). – 2024. – URL: <https://www.justice.gov/atr> (дата обращения: 27.04.2026).

² С начала 2025 г. ФАС России выявила признаки картелей в торгах на сумму 205 млрд руб. // Федеральная антимонопольная служба. – 2025. – 12.11. – URL: <https://fas.gov.ru/news/34333> (дата обращения: 23.04.2026).

³ Конкуренцию поддержат снижением иммунитета // Коммерсантъ. – 2025. – 10.08. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7956905> (дата обращения: 23.04.2026).

паниях на высококонкурентных рынках, что подтверждает значение жесткого внутреннего контроля как замены «рыночного фильтра»¹.

Особое место в современной повестке занимает роль ИИ и автоматизированных систем в формировании решений совета директоров и топ-менеджмента. Автономные ИИ-системы, управляющие ценовыми стратегиями, подбором партнеров или рекламными кампаниями, несут в себе риск алгоритмического сговора: когда независимо обученные модели, несмотря на отсутствие прямого контакта, приходят к схожим ценовым решениям, создавая эффект картеля без прямого сговора. Глобальные регуляторы уже рассматривают такие практики как новые формы злоупотребления доминирующим положением, а юридические и экономические исследования призывают к внедрению объяснимого ИИ, требования прозрачности алгоритмических решений и независимых аудитов моделей «черного ящика». Неслучайно, в соответствии с правом ЕС и рядом отраслевых стандартов в зарубежных странах компании обязаны не только объяснять, как именно ИИ принимает ключевые экономические решения, но и обеспечивать отсутствие дискриминации, недобросовестного использования данных и искажений конкуренции, что напрямую встраивается в корпоративную политику управления рисками².

В тематике доминирующих акционеров и моделей корпоративного права обнаруживается не только усиление регуляторного контроля, но и изменения в самой структуре собственности. Классическая агентская теория, ориентированная на «парадигму доминирования акционеров», столкнулась с кризисом после серии крупных корпоративных скандалов, что привело к переосмысле-

¹ Тихомиров А. Ориентируясь на риски, или как оценивать внутренний контроль // Институт внутренних аудиторов. – URL: https://www.ii-a.ru/inner_auditor/publications/articles/upravlenie-riskami/a-tikhomirov-orientiruyas-na-riski-ili-kak-otseniv/ (дата обращения: 23.04.2026).

² Подробнее см.: Просин О. Регулирование ИИ в Европе: что должен знать бизнес в 2025 году // WCR Consulting. – 20.10.2025. – <https://wcr-consulting.com/blog/2025/10/20/ai-regulation-in-europe-what-businesses-need-to-know-in-2025/> (дата обращения: 23.04.2026); Новая правовая архитектура регулирования ИИ в Европе и ее значение для России // Ассоциация юристов России – <https://alrf.ru/articles/novaya-pravovaya-arkhitektura-regulirovaniya-ii-v-evrope-i-eye-znachenie-dlya-rossii/> (дата обращения: 23.04.2026); AI Risk Management Framework // Information Technology Laboratory. – 07.04.2026. – <https://www.nist.gov/itl/ai-risk-management-framework> (дата обращения: 23.04.2026).

нию роли крупных контролирующих акционеров. Эмпирические исследования, такие как работа Т. Гедек, фиксируют рост концентрации голосующих прав и показывают, что доминирующие акционеры руководствуются, прежде всего, мотивами снижения риска и сохранения контроля, что может ограничивать рост экономических показателей. В таких компаниях, как правило, реализуется консервативная финансовая политика, выраженная, например, в меньшем уровне левериджа и отказе от эмиссии акций, особенно в промежуточном диапазоне владения, когда риск утраты контроля максимален. Семейный характер контроля смягчает долговую нагрузку, но не меняет общей осторожности в крупных приобретениях, что указывает на доминирующее значение сохранения власти над компанией по сравнению с чисто финансовыми соображениями¹.

Правовые системы зарубежных стран также адаптируются к усилению влияния контролирующих акционеров. В США, на фоне ряда судебных решений, направленных против завышенных зарплат топ-менеджеров (например, дело *Tornetta vs Musk*), некоторые штаты, в частности, стали формировать правовую среду, максимально благоприятную для контролирующих собственников: ограничение производных исков, повышение порогов владения для права подачи иска, а также укрепление презумпции добросовестности решений директоров (*business-judgment rule*)². Такие изменения знаменуют переход от эпохи «главенства акционеров» к эпохе «главенства финансовых директоров», контролирующих соблюдение требований законодательства и проведение внутреннего комплаенса.

Заключение

Как можно видеть, тенденции развития антимонопольного регулирования, особенно в сфере деятельности цифровых платформ, направлены на ужесточение регуляторной среды. Можно ожидать вступления в силу новых правил ЕС, согласно которым антиконкурентная практика крупных корпораций будет презюми-

¹ Gedek T. Corporate control and concentration of voting rights. Evidence from large-block owners: Ph. D. thesis. – Darmstadt Technical University, 2024. – 96 p.

² Hurt C. Texas, Delaware and the new era of controller primacy // SMU Law Review. – 2024. – Vol. 77, N 1. – P. 1–56. – URL: https://scholar.smu.edu/law_faculty/1159/ (дата обращения: 23.04.2026).

роваться. Это потребует от этих корпораций ужесточения собственного корпоративного регулирования для более качественного комплаенса и минимизации рисков привлечения к ответственности регуляторами за предполагаемые нарушения антимонопольного законодательства. В США, вероятно, появятся результаты исследований Министерства юстиции США по новым делам об алгоритмическом сговоре, что станет основой для формирования антимонопольного регулирования деятельности цифровых платформ¹.

В России, как было отмечено выше, формируется правовое регулирование, предоставляющее ФАС России новые инструменты в борьбе с монополиями на цифровых рынках. В таких условиях корпоративное управление в доминирующих компаниях перестает быть преимущественно внутренней управленческой процедурой и превращается в стратегический императив 2026 г. и последующих лет. Успешные советы директоров сумеют превратить высокие антимонопольные риски в конкурентные преимущества, выстраивая прозрачные, предсказуемые и ориентированные на долгосрочную устойчивость модели поведения в условиях Big Tech и цифровой трансформации. Для этого ключевым будет не реактивное соблюдение формальных требований, а проактивная интеграция принципов стейкхолдерского управления, ответственного использования ИИ и антимонопольного комплаенса в саму культуру компании и повестку совета директоров.

¹ Hurt C. Texas, Delaware and the new era of controller primacy // SMU Law Review. – 2024. – Vol. 77, N 1. – P. 1–56. – URL: https://scholar.smu.edu/law_faculty/1159/ (дата обращения: 23.04.2026).