

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

На правах рукописи

Жусупбеков Айбек Советбекович

РАЗВИТИЕ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

5.2.6. Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Измайлова Марина Алексеевна,
доктор экономических наук, профессор

Москва – 2026

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

Публичное рассмотрение и защита диссертации состоится 14 сентября 2026 г. в 14:00 часов на заседании диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.108 по адресу: Москва, Ленинградский проспект, д. 51, корп. 1, ауд. 1001.

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

Персональный состав диссертационного совета:

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

члены диссертационного совета:

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

Автореферат диссертации разослан 26 июня 2026 г.

Ученый секретарь диссертационного совета
Финансового университета Д 505.001.108

М.А. Измайлова

I Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Устойчивый экономический рост страны зависит от устойчивого роста и стабильности ключевых участников ее национальной экономики. Существенным аспектом глобализации является все возрастающая роль корпораций в экономике, в связи с чем устойчивый рост корпоративного сектора существенно влияет на рост и устойчивость экономики страны. Состояние более трети российских промышленных предприятий является нестабильным, а финансовый кризис выявил существенные недостатки в подготовке менеджеров решать кризисные вопросы в корпоративных системах.

В обзоре практики корпоративного управления, опубликованном Банком России, указывается, что в 2023–2024 годах наблюдается значительный интерес розничных инвесторов к публичным размещениям акций и подчеркивается, что надлежащая система корпоративного управления является залогом сохранения доверия инвесторов к рынку. Несмотря на это, проблематика влияния корпоративного управления на деятельность компаний все еще актуальна. Из-за сложностей при выборе оптимальных параметров результаты применения существующих методик оценки качества управления могут быть неоднозначными.

По результатам исследований Всемирного экономического форума активно развиваются интеграционные корпоративные процессы – образование международных корпораций, альянсов, стратегических инвестиционных фондов, доходы и бюджеты некоторых из них превышают доходы и бюджеты отдельных стран.

Результаты качественного и количественного анализа не всегда точно отражают реальность, что делает их не в полной мере полезными для инвесторов при отборе компаний для инвестиций. За последние несколько десятилетий к 2025 г. доля институциональных и коллективных инвесторов стала составлять самую крупную категорию владельцев публичных компаний по мировой рыночной капитализации, хотя, согласно Группы Всемирного Банка, многие российские компании испытывают ограничения в финансировании.

Качественное корпоративное управление важно для привлечения инвестиций, снижения рисков и повышения стоимости бизнеса, вследствие этого существует необходимость в методах оценки его качества. Существует множество методов, включая рейтинги, аудит корпоративного управления и самооценку, проводимую советом

директоров. Анализируя существующие методики, можно сравнить их эффективность и уровень формализации. Вместе с тем, основные технологические, экологические, геополитические и социально-экономические изменения первой четверти 21 века привели к необходимости пересмотра принципов, практики и методов оценки качества корпоративного управления.

Таким образом, в связи с текущими трансформациями в современной экономике, приведшими к Индустрии-4.0 и Глобализации-4.0, целью современного бизнеса и соответственно корпоративного управления стало создание устойчивых ценностей, что обусловило переход от традиционной модели главенства акционеров к модели учета интересов всех заинтересованных сторон и потребовало развить теоретико-методические подходы к методам оценки качества корпоративного управления.

Степень разработанности темы исследования. В рамках исследования проанализированы различные научно-исследовательские работы российских и зарубежных ученых по оценке капитализации компаний и их инвестиционной привлекательности, научные труды по корпоративному управлению, теории организации, менеджмента, устойчивого развития и системного анализа.

Методологической базой для осмысления вопросов устойчивости корпоративных систем и корпоративных отношений послужили работы таких ученых, как Б.С. Батаева, И.Ю. Беляева, Д.Ю. Голубков, Т.Г. Долгопятова, И.В. Ивашковская, Г.Б. Клейнер, Г.Н. Константинов, В.В. Масленников, Х. Окумура, С.П. Перегудов, В.Б. Супян, Ю.М. Цыгалов, М.А. Эскиндаров, Х.П. Харчилава и др.

Значимый вклад в изучение вопроса асимметрии информации между различными группами интересов в компании внесли работы Дж. Стиглица, Г. Доналдсона, С. Майерса, Р. Мазулиса, Н. Майлуфа, С. Титмана, Дж. Чена, М. Фрэнка, З.О. Гукасян и др.

Вопросам агентских отношений в системе корпоративного управления посвятили свои исследования С.Б. Авдашева, А. Берли, В.Е. Дементьев, Р.И. Капелюшников, П.В. Кузнецов, Дж. Макконел, Г. Минс, А.Д. Радыгин, В.П. Рачинский, Е.В. Устюжанина, А. Шляйфер и др.

Влияние на понимание проблемы конкуренции в условиях необходимости баланса интересов в стейкхолдерской теории в пользу устойчивого развития и интегрированного корпоративного управления оказали работы С. Бернарди, Дж. Думай, М. Крамера, М. Портера, К. Шваба, Р. Фримана, З. Хога, и др. Аспекты необходимости использования подхода множественности капиталов в интегрированной

отчетности корпоративного управления нашли отражения в работах И.В. Беликова, И.В. Ивашковской, Дж. Меллони, И. Сун, С. Сяо и др.

Существенный вклад в разработку теории систем и анализа внесли работы Ю.Г. Автономова, И.В. Блауберга, А.А. Богданова, Л. фон Берталанфи, Дж. Клира, М. Месаровича, В.Д. Могилевского, В.И. Садовского, Ф.И. Перегудова и др.

Вклад в разработку практических вопросов, связанных с индикаторами целей устойчивого развития, ESG-факторов (Environmental, Social and Governance) для российских компаний внесли Б.С. Батаева, Ю.И. Грищенко, И.С. Демин, И.В. Ивашковская, И.Ф. Иванов, М.С. Кокорева, Е.В. Красильникова, С.Г. Макарова, Е.Ю. Макеева, И.В. Никитушкина, Е.А. Федорова.

Анализ научных работ указанных и других авторов через призму методов оценки качества корпоративного управления компаний позволил выявить дефицит научных знаний, заключающийся в отсутствии исследования качества корпоративного управления в совокупности с вопросами конкуренции, глобализации, проблем асимметрии интересов внутри компаний.

Цель исследования – развитие теоретико-методических подходов и разработка практических рекомендаций по улучшению метода стратегической оценки качества корпоративного управления, позволяющего повысить корпоративный контроль и получить справедливую оценку бизнеса в условиях современной экономики.

Задачи исследования вытекают из цели и отражают ключевые этапы и направления исследования:

1) выявить и систематизировать ключевые факторы и показатели методов оценки качества корпоративного управления в условиях трансформации роли корпоративного управления на современном этапе экономики;

2) определить концептуальные сходства и расхождения регулятивно-нормативной базы в сфере корпоративного управления, определить характер их воздействия на механизмы корпоративного контроля и рыночную стоимость компаний;

3) разработать организационно-методический инструментарий для метода оценки качества корпоративного управления на основе сбалансированных интересов стейкхолдеров и множественных капиталов, учитывая их влияние на корпоративное управление, корпоративный контроль и рыночную стоимость компании, а также предложить алгоритм оценки качества корпоративного управления;

4) сформировать систему метрик и индикаторов для стратегической оценки качества корпоративного управления, обеспечивающего объективность и комплексность анализа;

5) разработать мероприятия и практические рекомендации по совершенствованию управления качеством корпоративного управления с учетом условий конкурентной среды и современных вызовов цифровизации и устойчивого развития.

Объект исследования – российские публичные акционерные общества.

Предметом исследования выступают организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе применения и развития методов оценки качества корпоративного управления.

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

Научная новизна исследования состоит в теоретико-методическом обосновании и разработке практических рекомендаций по применению метода стратегической оценки качества корпоративного управления, позволяющего улучшить корпоративный контроль и получить справедливую оценку стоимости бизнеса в современных условиях экономики.

Положения, выносимые на защиту:

– выявлены и систематизированы ключевые факторы и показатели методов оценки качества корпоративного управления на современном этапе экономики, позволившие разработать классификацию методов оценки качества корпоративного управления, в которой впервые выделены критерии группировки методов по уровню охвата (финансово-экономические, управленческие, рейтинговые), источникам данных (внутренние и внешние), степени автоматизации и интеграции ESG-факторов. Данная классификация позволила определить преимущества стратегической оценки качества корпоративного управления над традиционной и разработать матрицу направлений стратегий развития компаний, что обеспечивает устойчивость системы корпоративного управления в условиях новых вызовов и запросов стейкхолдеров (С. 29-47);

– определены методические принципы и подходы к оценке качества корпоративного управления, показывающие, что использование различных методов оценки качества корпоративного управления оказывает значительное влияние на механизмы корпоративного контроля, привлечение инвестиций и формирование

стоимости компаний, что напрямую влияет на стратегическую устойчивость компании в условиях цифровизации и глобализации (С. 50-85);

– разработан организационно-методический инструментарий для стратегической оценки качества корпоративного управления, основанный на сбалансированности интересов и взаимодействий корпоративных стейкхолдеров и учитывающий влияние множественных капиталов на корпоративное управление. Данный инструментарий включает: комплекс критериев выбора методики оценки и индекс качества корпоративного управления, стратегическую карту оценки качества корпоративного управления и алгоритм оценки качества корпоративного управления, реализация которого обеспечит соблюдение принципов корпоративного управления, интересов стейкхолдеров и повышение их доверия, достижение стратегических целей компании. Применение предложенного инструментария позволит обеспечить качество корпоративного управления, снижение конфликтов интересов между участниками корпоративных отношений, достижение стратегических целей компаний (С. 86-94);

– сформирована система метрик и индикаторов для стратегической оценки качества корпоративного управления, включающая показатели корпоративного контроля, эффективности совета директоров, прозрачности управления, финансовой устойчивости, ESG-метрики, что позволяет оценивать качество корпоративного управления с позиции определения направлений стратегического роста и устойчивого развития компании на основе многокритериального анализа (С. 95-105);

– разработаны рекомендации по развитию методов оценки качества корпоративного управления на современном этапе экономики, которые предусматривают: внедрение метода стратегической оценки качества корпоративного управления, направленного на повышение адаптивности корпоративного управления к новым вызовам; предложения по цифровизации мониторинга корпоративного управления и применению в нем технологий больших данных и искусственного интеллекта; учет устойчивого развития и ESG-принципов в корпоративных стратегиях. Данные рекомендации обеспечат повышение качества корпоративного управления, стратегическую устойчивость компаний на основе согласования интересов широкого круга заинтересованных сторон – компаний, акционеров, инвесторов, регуляторов, рейтинговых агентств и др. (С. 106-138).

Теоретическая значимость работы состоит в развитии теории корпоративного управления в части представления новой классификации методов и алгоритма оценки

качества корпоративного управления, интегрированного метода оценки качества корпоративного управления в контексте влияния на стоимость компаний и с учетом факторов и критериев корпоративного контроля. Результаты и выводы диссертации обогащают современный инструментарий оценки качества и эффективности корпоративного управления на основе утвержденных в Российской Федерации принципов, что способствует улучшению качества организации бизнеса.

Практическая значимость работы состоит в возможности применения результатов диссертации в корпоративном секторе, в частности, усовершенствованной методики оценки качества корпоративного управления в контексте влияния на стоимость компаний и с учетом факторов и критериев корпоративного контроля. Данная методика может быть использована оценочными и рейтинговыми компаниями, инвестиционными и финансовыми консультантами, а также руководством государственных компаний и публичных акционерных компаний. Результаты исследования также могут применяться в консультациях различных инвесторов по вопросам оценки качества и эффективности корпоративного управления инвестиционных проектов. Отдельные положения диссертации могут быть востребованы для подготовки соответствующих курсов и семинаров на экономических факультетах вузов, таких как «Корпоративное управление».

Методология и методы исследования опираются на применение различных методов анализа, включая дедукцию, индукцию, факторный анализ, регрессионный анализ, моделирование, сравнительный и корреляционный анализ, эконометрические методы, методы визуализации данных, методы оценки данных и др. Вычисления и расчеты осуществлены с использованием программного обеспечения Microsoft Excel и с помощью машинного обучения на основе программы Python. Диссертационное исследование полагается на основополагающие классические теории, концепции и положения экономической науки в сфере корпоративного управления, менеджмента, устойчивого развития, представленные в научных работах зарубежных и отечественных ученых.

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования. Обоснованность выводов и рекомендаций, представленных в диссертации, основывается на глубоком анализе изучаемой проблематики и подтверждается результатами применения различных регрессионных моделей. Данные модели основываются на эмпирических данных, полученных из выборки государственных и публичных

акционерных компаний (объем выборки составил все публичные акционерные общества нефтегазового сектора за 10 лет с 2015 по 2024 год), функционирующих на территории Российской Федерации и следующих принципам корпоративного управления.

Апробация результатов исследования осуществлялась в рамках ряда научных мероприятий. Основные положения диссертации представлены и получили положительную оценку на научных и научно-практических конференциях, в том числе: на конференции, посвященной 105-летию Финансового университета «Научные школы Финансового университета: становление и развитие» (Москва, Финансовый университет, 28 марта 2024 г.); на VI Московском академическом экономическом форуме (МАЭФ-2024) (Москва, Финансовый университет, 18 апреля 2024 г.); на V Международной научно-практической конференции «Операционный и проектный менеджмент: стратегии и тенденции» (Москва, Финансовый университет, 19 апреля 2024 г.); на VI Всероссийской научно-практической конференции «Финансы и корпоративное управление в меняющемся мире» (Москва, Финансовый университет, 26 сентября 2024 г.); на Всероссийском фестивале НАУКА 0+ (Москва, Финансовый университет, 12 октября 2024 г.); на III Всероссийской научно-практической конференции «Стратегии бизнеса и их интернационализация» (Москва, Финансовый университет, 5-6 декабря 2024 г.); на XXI Международной научно-практической конференции «Корпоративная социальная ответственность и этика бизнеса» (Москва, Финансовый университет, 22–23 мая 2025 г.); на VII Всероссийской научно-практической конференции «Корпоративные финансы и управление в меняющемся мире» (Москва, Финансовый университет, 25 сентября 2025 г.).

Материалы диссертации используются в практической деятельности ООО «Умма Тревел». В частности, используется разработанный в диссертации интегрированный метод оценки качества корпоративного управления, внедрена разработанная в диссертации модель учета интересов стейкхолдеров в корреляции с моделью множественных капиталов, позволяющая увеличить систему корпоративного контроля и соответственно стоимость бизнеса в целом. Выводы и основные положения диссертации используются в практической работе руководства компании и способствуют увеличению стоимости компании.

Материалы диссертации используются Кафедрой корпоративных финансов и корпоративного управления Факультета экономики и бизнеса Финансового университета в преподавании учебной дисциплины «Принятие

управленческих решений в корпорациях» при подготовке студентов по направлению 38.04.02 «Менеджмент», направленность программы магистратуры «Корпоративное управление».

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

Публикации. Основные результаты диссертации опубликованы в 4 научных работах общим объемом 2,03 п.л. (весь объем авторский) в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

Объем и структура диссертации обусловлены ее целью и задачами. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 217 наименований, 12 приложений. Текст диссертации изложен на 199 страницах, включает 23 рисунка, 45 таблиц и 18 формул.

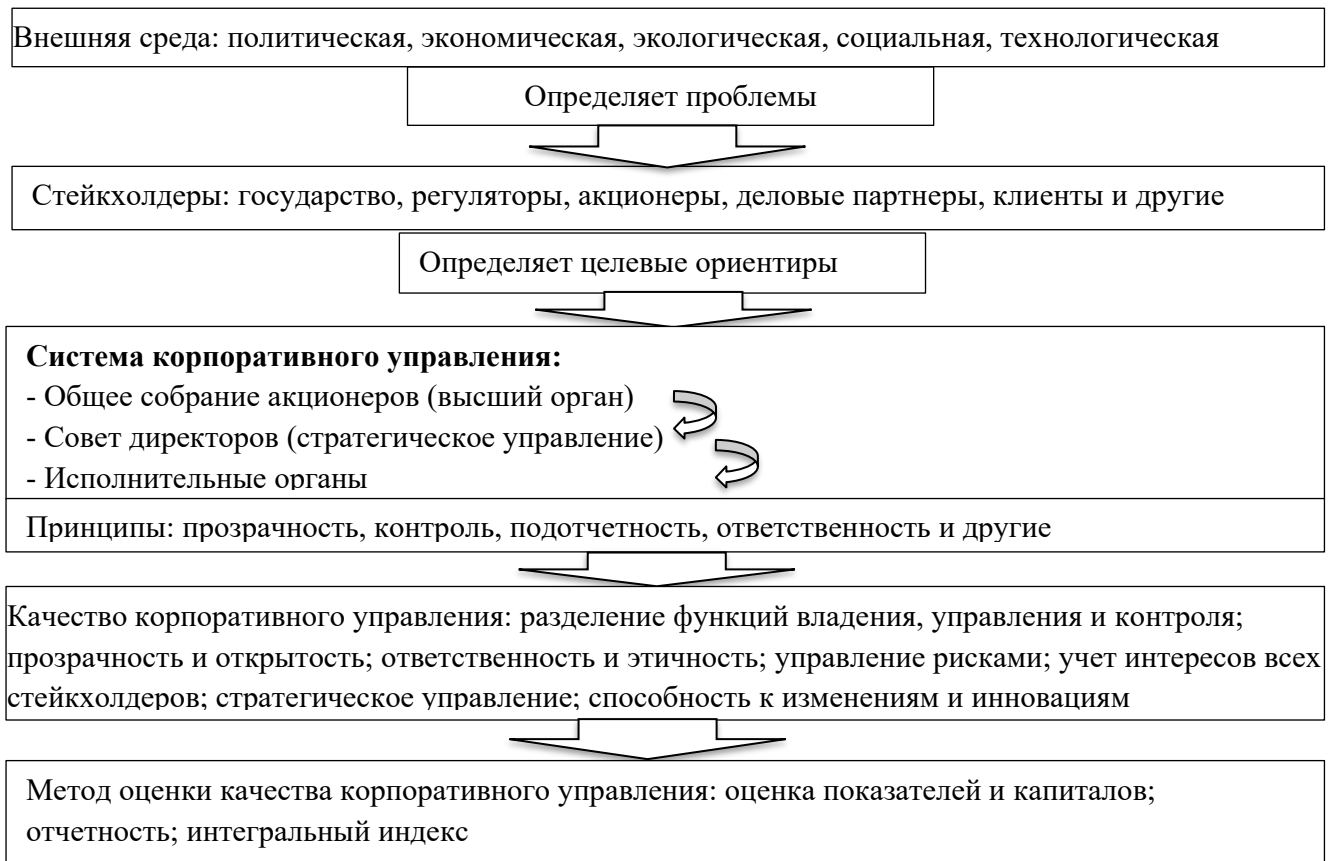
II Основное содержание работы

Выявлены и систематизированы ключевые факторы и показатели методов оценки качества корпоративного управления на современном этапе экономики, позволившие разработать классификацию методов оценки качества корпоративного управления, в которой впервые выделены критерии группировки методов по уровню охвата (финансово-экономические, управленческие, рейтинговые), источникам данных (внутренние и внешние), степени автоматизации и интеграции ESG-факторов. Данная классификация позволила определить преимущества стратегической оценки качества корпоративного управления над традиционной и разработать матрицу направлений стратегий развития компаний, что обеспечивает устойчивость системы корпоративного управления в условиях новых вызовов и запросов стейкхолдеров.

В условиях цифровой трансформации экономики, усиления требований устойчивого развития и роста значимости интересов стейкхолдеров возрастает необходимость совершенствования подходов к оценке качества корпоративного управления. Проведенное исследование показало, что существующие методы оценки носят преимущественно фрагментарный характер и ориентированы либо на анализ финансово-экономических результатов деятельности компании, либо на отдельные элементы системы корпоративного управления. Такой подход ограничивает возможности

комплексной оценки способности компании обеспечивать долгосрочное устойчивое развитие.

Исследование базируется на системном подходе, согласно которому корпоративное управление рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, обеспечивающих достижение стратегических целей компании посредством взаимодействия органов управления, собственников и иных заинтересованных сторон. В этой связи качество корпоративного управления (далее – ККУ) определяется не только эффективностью отдельных управленческих механизмов, но и способностью всей системы, как показано на рисунке 1, адаптироваться к изменениям внешней среды и обеспечивать устойчивость развития компании.



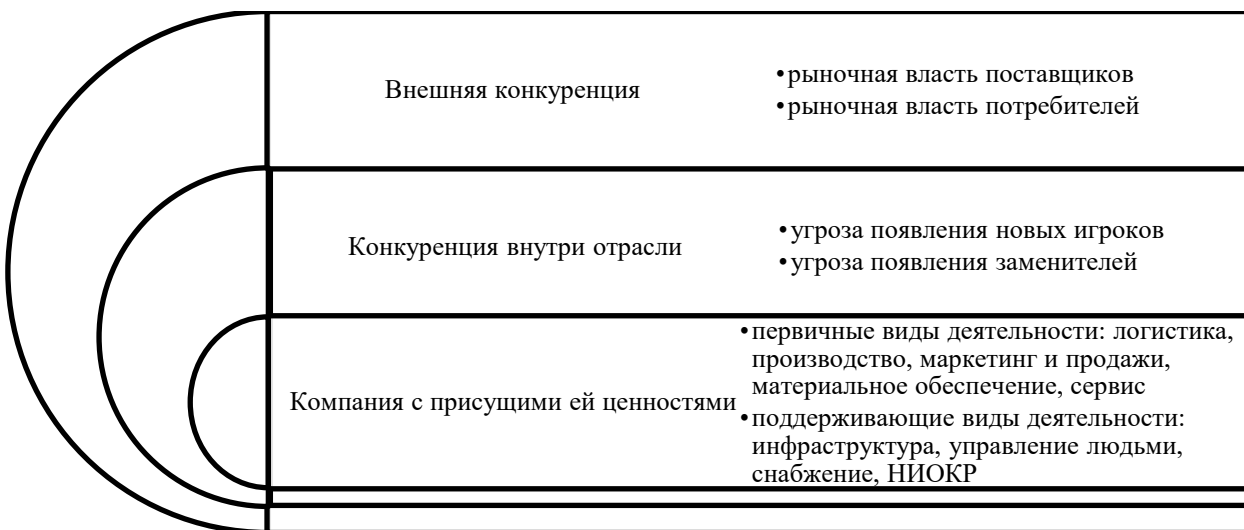
Источник: составлено автором.

Рисунок 1 – Система корпоративного управления

Представленная система позволяет обосновать необходимость комплексного подхода к оценке качества корпоративного управления, поскольку результативность деятельности компании формируется под воздействием структурных, процессных, финансовых, поведенческих и внешних факторов. В ходе исследования данные факторы выявлены и систематизированы. К числу ключевых факторов отнесены качество

стратегического управления, эффективность системы управления рисками, прозрачность корпоративной деятельности, уровень корпоративного контроля, учет интересов стейкхолдеров, инновационная активность и способность компании к адаптации.

Дальнейший анализ показал, что современное корпоративное управление все в большей степени ориентируется на создание ценности для широкого круга заинтересованных сторон. В отличие от традиционной модели, основанной преимущественно на максимизации доходов акционеров, современная концепция корпоративного управления предполагает формирование долгосрочной стоимости бизнеса через обеспечение баланса интересов инвесторов, государства, клиентов, сотрудников и общества в целом, как показано на рисунке 2.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2 – Объединение 5 сил Портера с цепочкой ценностей

Представленная модель демонстрирует взаимосвязь внешней конкурентной среды и внутренних процессов создания ценности компании, что подтверждает необходимость расширения критериев оценки качества корпоративного управления за пределы традиционных финансовых показателей. Установлено, что качество корпоративного управления должно оцениваться с учетом способности компании обеспечивать устойчивое создание стоимости в долгосрочной перспективе.

На основе систематизации факторов и анализа существующих методов оценки разработана авторская классификация методов оценки качества корпоративного управления, как показано на рисунке 3, отличающаяся выделением четырех критериев группировки: по уровню охвата объекта оценки, источникам используемых данных, степени автоматизации и уровню интеграции ESG-факторов.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3 – Классификация методов оценки качества корпоративного управления

По уровню охвата выделены финансово-экономические, управленческие и рейтинговые методы оценки. По источникам информации методы разделены на использующие внутренние, внешние и комбинированные данные. Впервые в классификацию включен критерий степени автоматизации, предусматривающий выделение экспертных, автоматизированных и интеллектуальных методов оценки. Кроме того, предложено разграничение методов по уровню интеграции ESG-факторов на методы без учета ESG-показателей, методы частичной и комплексной ESG-оценки.

Классификация методов оценки трансформирована в инструмент стратегического управления посредством разработки матрицы направлений развития компаний, представленного на рисунке 4.



Источник: составлено автором.

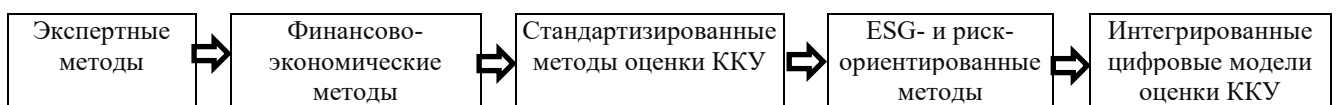
Рисунок 4 – Матрица стратегий

Разработанная классификация позволила определить преимущества стратегической оценки качества корпоративного управления над традиционной. В отличие от традиционных подходов, ориентированных преимущественно на ретроспективный анализ финансовых результатов, стратегическая оценка обеспечивает учет факторов устойчивого развития, интересов стейкхолдеров, ESG-рисков и долгосрочного потенциала создания стоимости.

Определены методические принципы и подходы к оценке качества корпоративного управления, показывающие, что использование различных методов оценки качества корпоративного управления оказывает значительное влияние на механизмы корпоративного контроля, привлечение инвестиций и формирование стоимости компаний, что напрямую влияет на стратегическую устойчивость компании в условиях цифровизации и глобализации.

В результате исследования определены методические принципы и подходы к оценке качества корпоративного управления, показывающие, что использование различных методов оценки качества корпоративного управления оказывает значительное влияние на механизмы корпоративного контроля, привлечение инвестиций и формирование стоимости компаний, что напрямую влияет на стратегическую устойчивость компании в условиях цифровизации и глобализации.

Исследование показало, что развитие методов оценки качества корпоративного управления характеризуется последовательной трансформацией подходов, как показано на рисунке 5, – от качественных экспертных оценок и анализа организационных структур к стандартизированным количественным моделям, а затем к комплексным цифровым и ESG-ориентированным системам оценки. Установлено, что современная оценка качества корпоративного управления выполняет не только контрольную функцию, но и выступает инструментом обеспечения устойчивого развития компании, формирования инвестиционной привлекательности и долгосрочного создания стоимости.



Источник: составлено автором.

Рисунок 5 – Эволюция методических подходов к оценке качества корпоративного управления

Полученные результаты стали основанием для определения ключевых методических принципов оценки качества корпоративного управления, включающих комплексность, стратегическую ориентированность, прозрачность, сопоставимость результатов, учет интересов стейкхолдеров и адаптивность к изменениям внешней среды.

Развитие указанных принципов нашло отражение в современных международных и национальных стандартах корпоративного управления, формирующих единое методическое пространство оценки качества корпоративного управления, согласно рисунку 6.

ОЭСР	GRI	SASB	IR	ESG (включая TSFD)	PRI	Кодекс КУ РФ
общие принципы управления	универсальные ESG-метрики	отраслевые ESG- метрики	интегрирован ная отчетность	управление рисками	ответственные инвестиции	национальный стандарт
права акционеров, прозрачность	экологические, социальные и экономичес кие показатели	отраслевая специфика ESG	стратегическое управление и создание ценности	экологические и социальные риски	инвестицион ные решения на основе ESG	защита акционеров

Источник: составлено автором.

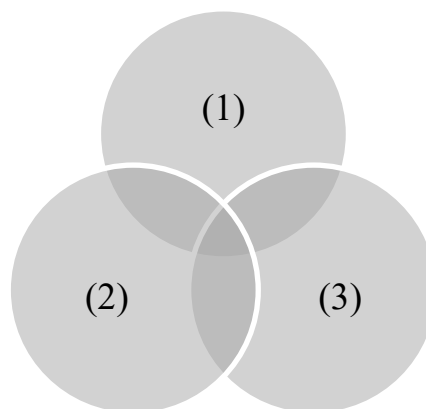
Рисунок 6 – Взаимосвязь стандартов оценки качества корпоративного управления

Анализ международных стандартов и рекомендаций (ОЭСР, GRI, SASB, IR, ESG, PRI и Кодекса КУ РФ), согласно таблице 1, позволил установить, что различные методы оценки качества корпоративного управления оказывают неодинаковое воздействие на корпоративный контроль и стоимость компании, как видно из рисунка 7.

Таблица 1 – Влияние стандартов и принципов корпоративного управления

Стандарт	Влияние на стоимость компании	Влияние на корпоративный контроль
ОЭСР	Рост инвестиционной привлекательности	Усиление защиты прав акционеров
GRI	Рост долгосрочной стоимости бизнеса	Внедрение устойчивых практик управления
SASB	Снижение отраслевых рисков и издержек	Повышение эффективности контрольных механизмов
IR	Рост рыночной капитализации	Контроль достижения стратегических целей
ESG	Снижение ESG-рисков	Контроль соблюдения принципов устойчивого развития
PRI ООН	Рост стоимости активов	Расширение акционерного контроля
Кодекс КУ РФ	Повышение инвестиционной устойчивости	Усиление контроля отчетности и рисков

Источник: составлено автором.



(1) – прозрачность и отчетность: GRI, SASB, IR; (2) – устойчивое развитие и экология: ESG, PRI ООН, GRI; (3) – корпоративное управление: ОЭСР, Кодекс КУ РФ, PRI ООН.

Источник: составлено автором.

Рисунок 7 – Диаграмма Венна

Дальнейшее развитие методики оценки качества корпоративного управления связано с переходом к концепции множественных капиталов и интеграции финансовых и нефинансовых факторов создания стоимости компании.

Таким образом, определены методические принципы и подходы к оценке качества корпоративного управления, доказывающие, что применение различных методов оценки оказывает непосредственное влияние на механизмы корпоративного контроля, привлечение инвестиций и формирование стоимости компаний. В отличие от традиционных подходов обосновано, что оценка качества корпоративного управления является важнейшим элементом обеспечения стратегической устойчивости бизнеса в условиях цифровизации, ESG-трансформации и глобализации экономики.

Разработан организационно-методический инструментарий для стратегической оценки качества корпоративного управления, основанный на сбалансированности интересов и взаимодействиях корпоративных стейкхолдеров и учитывающий влияние множественных капиталов на корпоративное управление. Данный инструментарий включает: комплекс критериев выбора методики оценки и индекс качества корпоративного управления, стратегическую карту оценки качества корпоративного управления и алгоритм оценки качества корпоративного управления, реализация которого обеспечит соблюдение принципов корпоративного управления, интересов стейкхолдеров и повышение их доверия, достижение стратегических целей компании. Применение предложенного инструментария позволит обеспечить качество корпоративного управления, снижение конфликтов интересов между участниками корпоративных отношений, достижение стратегических целей компаний.

В результате исследования разработан организационно-методический инструментарий для стратегической оценки качества корпоративного управления, основанный на сбалансированности интересов и взаимодействиях корпоративных стейкхолдеров и учитывающий влияние множественных капиталов на корпоративное управление.

Необходимость разработки данного инструментария обусловлена ограниченностью существующих методов оценки качества корпоративного управления, которые преимущественно ориентированы на анализ отдельных аспектов управленческой деятельности и не обеспечивают комплексного учета взаимосвязей между интересами стейкхолдеров, факторами устойчивого развития и процессами

создания долгосрочной стоимости компании. Проведенное исследование показало, что качество корпоративного управления в современных условиях определяется не только эффективностью внутренних механизмов контроля, но и способностью компании обеспечивать баланс интересов акционеров, инвесторов, персонала, государства, общества и иных заинтересованных сторон, а также эффективно управлять различными видами капитала.

Теоретической основой разработанного инструментария выступают стейкхолдерский подход и концепция множественных капиталов, в соответствии с которыми корпоративное управление рассматривается как механизм согласования интересов участников корпоративных отношений и рационального использования капиталов в целях обеспечения устойчивого развития компании. Целевая функция направлена на максимизацию интегрального показателя устойчивости компании (U), а соответственно и ККУ, включающего интересы стейкхолдеров и все виды капитала, как показано в формуле (1)

$$U = \sum_{i=1}^n (w_i \times S_i \times C_i), \quad (1)$$

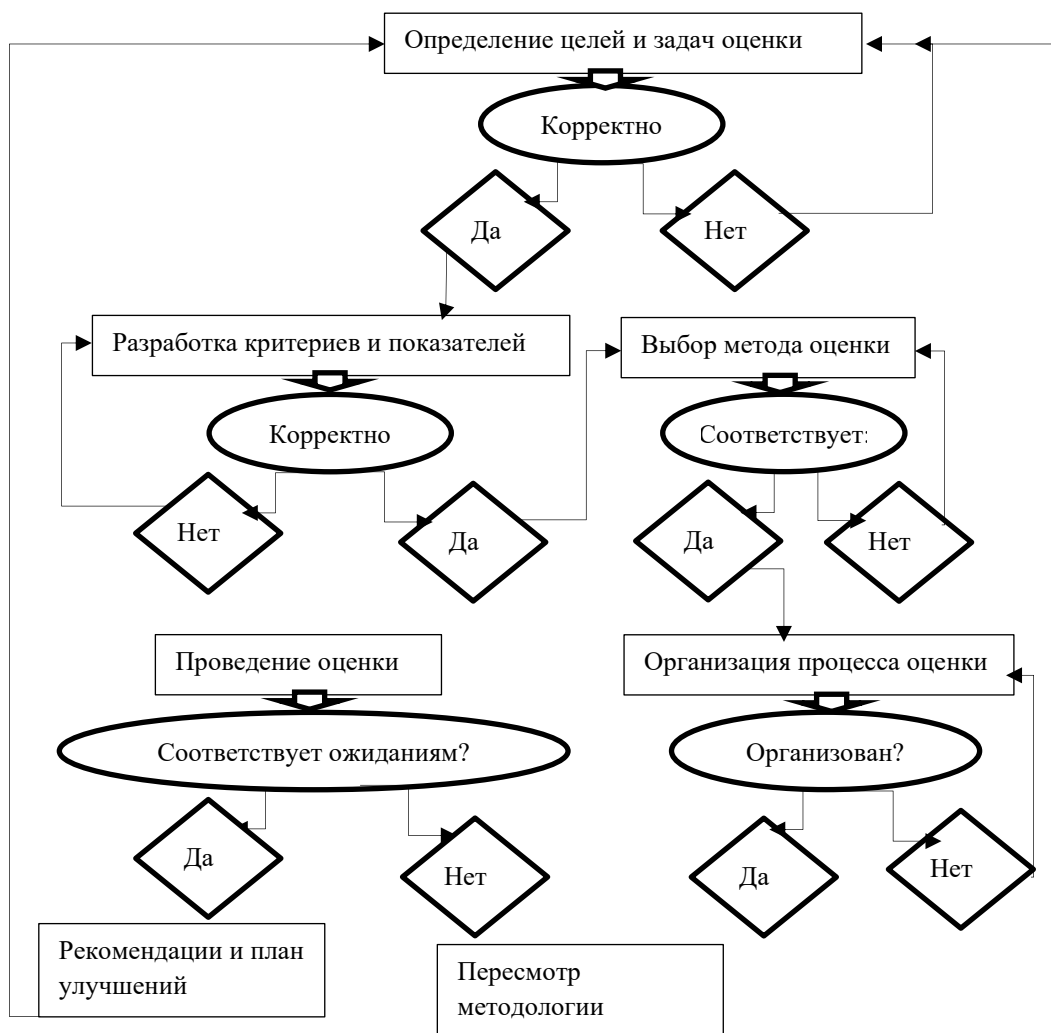
где w_i – весовая значимость каждого стейкхолдера;

S_i – степень удовлетворения интересов i -го стейкхолдера;

C_i – вклад капитала (финансового, человеческого, экологического и других) в интересы i -го стейкхолдера.

Разработанный организационно-методический инструментарий стратегической оценки качества корпоративного управления, основанный на сбалансированности интересов стейкхолдеров и учете влияния множественных капиталов включает интегральный индекс качества корпоративного управления (CGQ), критерии выбора методики оценки, стратегическую карту и алгоритм оценки, обеспечивающие комплексную диагностику качества корпоративного управления, выявление проблемных зон и поддержку стратегических управленческих решений.

Практическая реализация предложенного инструментария осуществляется посредством авторского алгоритма оценки качества корпоративного управления, согласно рисунку 8.



Источник: разработано автором.

Рисунок 8 – Алгоритм оценки качества корпоративного управления

Разработанная стратегическая карта оценки качества корпоративного управления основана на адаптации концепции сбалансированной системы показателей к задачам корпоративного управления, как приведено в рисунке 9.



Источник: составлено автором.

Рисунок 9 – Стратегическая карта оценки качества корпоративного управления

Стратегическая карта обеспечивает взаимосвязь между развитием множественных капиталов, качеством корпоративного управления и стратегическими целями компании путем интеграции показателей различных видов капитала в систему стратегической оценки и контроля. Это позволяет использовать результаты оценки качества корпоративного управления для обоснования долгосрочных управленческих решений и повышения стратегической устойчивости компании.

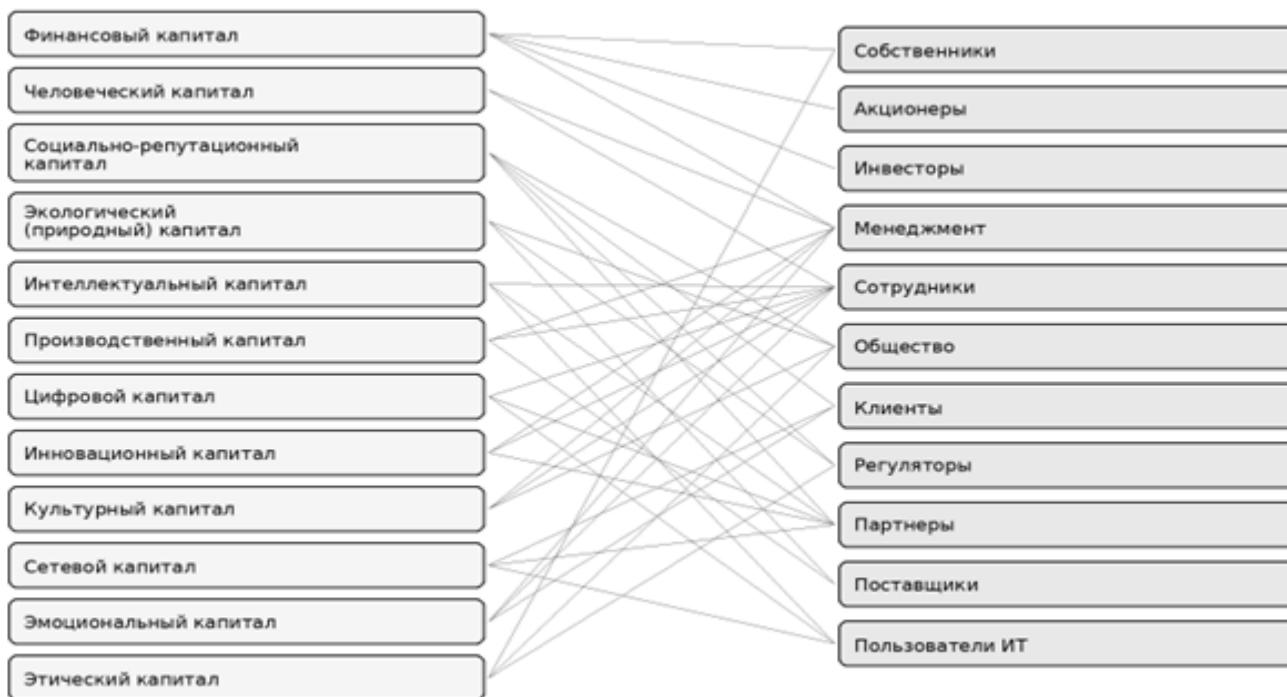
Разработанный организационно-методический инструментарий позволяет обеспечить соблюдение принципов корпоративного управления, учет интересов ключевых стейкхолдеров и повышение уровня их доверия к компании. Его применение способствует повышению прозрачности деятельности органов управления, совершенствованию механизмов корпоративного контроля, снижению конфликтов интересов между участниками корпоративных отношений и повышению эффективности управленческих решений.

Сформирована система метрик и индикаторов для стратегической оценки качества корпоративного управления, включающая показатели корпоративного контроля, эффективности совета директоров, прозрачности управления, финансовой устойчивости, ESG-метрики, что позволяет оценивать качество корпоративного управления с позиции определения направлений стратегического роста и устойчивого развития компании на основе многокритериального анализа.

В результате исследования сформирована система метрик и индикаторов для стратегической оценки качества корпоративного управления, включающая показатели корпоративного контроля, эффективности совета директоров, прозрачности управления, финансовой устойчивости и ESG-метрики. Основанная на концепции множественных капиталов система интегрирует финансовые и нефинансовые показатели, обеспечивая определение направлений стратегического роста и устойчивого развития компании.

Представленная модель демонстрирует, что каждый вид капитала связан с определенными группами заинтересованных сторон и оказывает влияние на качество корпоративного управления через механизмы формирования стоимости, доверия, устойчивости и конкурентоспособности компании. Такой подход позволяет перейти от оценки отдельных показателей к комплексной оценке способности корпоративного управления обеспечивать сбалансированное развитие компании, как видно из рисунка 10.

Сформированная система ключевых показателей эффективности и метрик по каждому виду капитала включает показатели корпоративного контроля, эффективности



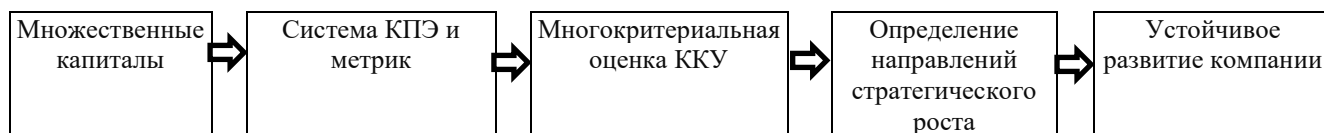
Источник: составлено автором.

Рисунок 10 – Диаграмма связей между капиталами и стейкхолдерами

деятельности совета директоров, прозрачности раскрытия информации, финансовой устойчивости, управления рисками, цифровой зрелости, инновационной активности и ESG-показатели. Предложенная система обеспечивает комплексную оценку качества корпоративного управления с учетом как внутренних процессов компании, так и внешних факторов устойчивого развития.

Сформированная система метрик позволяет осуществлять многокритериальную оценку качества корпоративного управления на основе совокупного анализа финансовых, управленческих, социальных, экологических и инновационных показателей. В отличие от существующих подходов результаты оценки отражают не только текущее состояние корпоративного управления, но и потенциал компании к долгосрочному развитию, адаптации к изменениям внешней среды и созданию устойчивой стоимости для заинтересованных сторон.

Особое значение имеет возможность использования системы показателей для определения приоритетных направлений стратегического роста компании. Анализ значимости отдельных видов капитала позволяет выявлять факторы, оказывающие наибольшее влияние на интересы стейкхолдеров, инвестиционную привлекательность и конкурентоспособность бизнеса. Это обеспечивает более обоснованное распределение ресурсов между направлениями развития и способствует достижению стратегических целей компании, как видно из рисунка 11.



Источник: составлено автором.

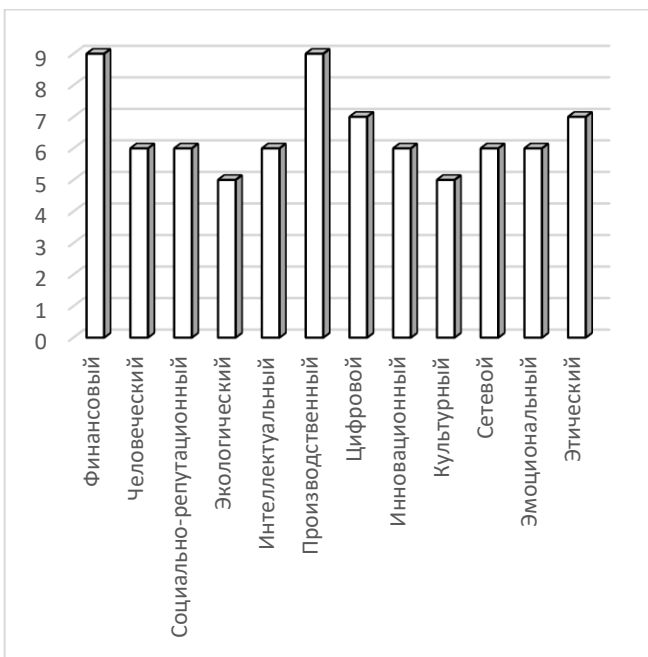
Рисунок 11 – Система стратегической оценки качества корпоративного управления на основе множественных капиталов

Сформированная система метрик и индикаторов для стратегической оценки качества корпоративного управления включает показатели корпоративного контроля, эффективности совета директоров, прозрачности управления, финансовой устойчивости и ESG-метрики. В отличие от существующих подходов предложенная система позволяет оценивать качество корпоративного управления с позиции определения направлений стратегического роста и устойчивого развития компании на основе многокритериального анализа, обеспечивая более полное отражение взаимосвязи между качеством корпоративного управления, интересами стейкхолдеров и процессами создания долгосрочной стоимости бизнеса.

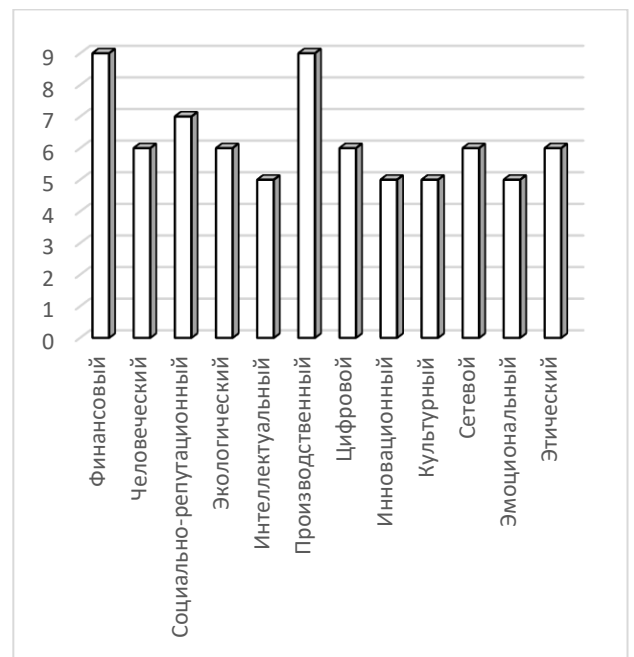
Разработаны рекомендации по развитию методов оценки качества корпоративного управления на современном этапе экономики, которые предусматривают: внедрение метода стратегической оценки качества корпоративного управления, направленного на повышение адаптивности корпоративного управления к новым вызовам; предложения по цифровизации мониторинга корпоративного управления и применению в нем технологий больших данных и искусственного интеллекта; учет устойчивого развития и ESG-принципов в корпоративных стратегиях. Данные рекомендации обеспечат повышение качества корпоративного управления, стратегическую устойчивость компаний на основе согласования интересов широкого круга заинтересованных сторон – компаний, акционеров, инвесторов, регуляторов, рейтинговых агентств и др.

Разработанные рекомендации по развитию методов оценки качества корпоративного управления на современном этапе экономики, предусматривающие внедрение метода стратегической оценки качества корпоративного управления, цифровизацию мониторинга корпоративного управления на основе технологий больших данных и искусственного интеллекта, а также интеграцию ESG-принципов в корпоративные стратегии компаний, подтверждены результатами апробации предложенного инструментария стратегической оценки качества корпоративного управления на крупнейших компаниях нефтегазового сектора Российской Федерации.

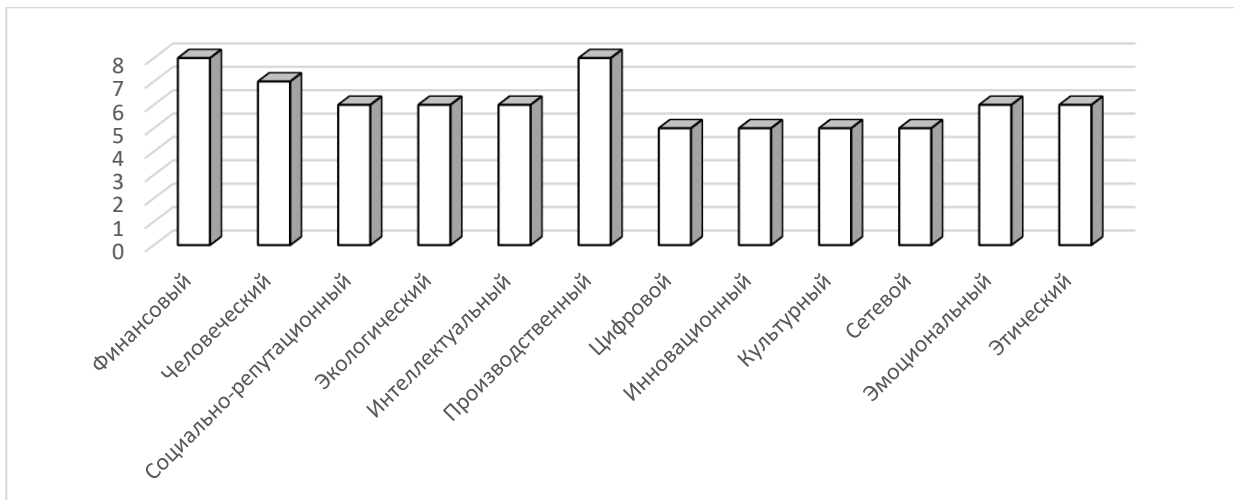
Проведенная оценка качества корпоративного управления по шкале от 0 до 10 показала, что при достаточно высоком уровне развития финансового и производственного капиталов исследуемые компании существенно различаются по уровню развития цифрового, культурного и других капиталов. Полученные результаты свидетельствуют о том, что традиционные методы оценки качества корпоративного управления не позволяют в полной мере учитывать факторы цифровой трансформации, устойчивого развития и интересы широкого круга стейкхолдеров, оказывающие возрастающее влияние на долгосрочную устойчивость бизнеса, как видно из рисунков 12-16.



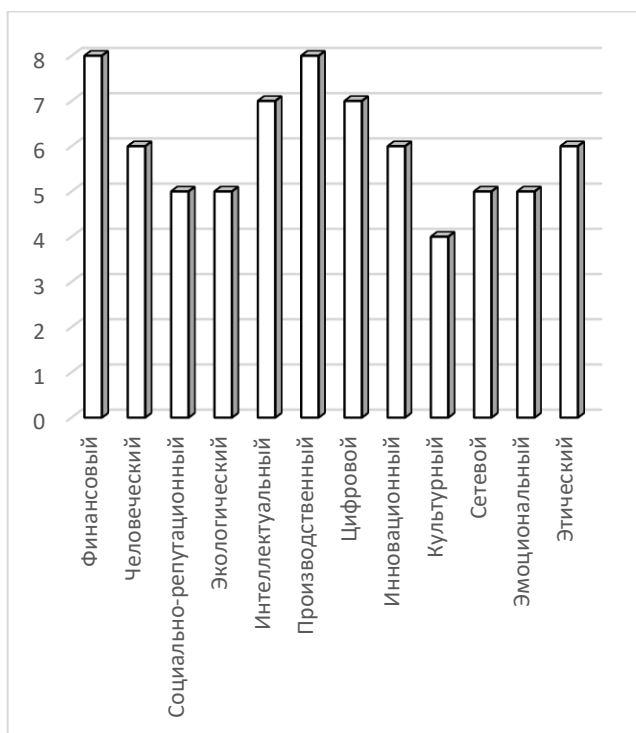
Источник: составлено автором.
Рисунок 12 – Диаграмма оценки (0-10) ККУ для ПАО Газпром в 2024 г.



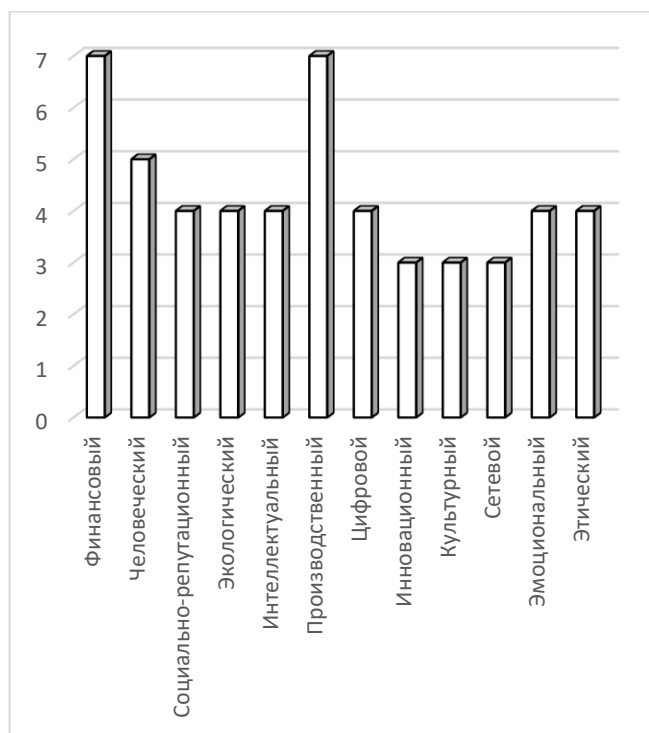
Источник: составлено автором.
Рисунок 13 – Диаграмма оценки (0-10) ККУ для ПАО Роснефть в 2024 г.



Источник: составлено автором.
Рисунок 14 – Диаграмма оценки (0-10) ККУ для ПАО Лукойл в 2024 г.



Источник: составлено автором.
Рисунок 15 – Диаграмма оценки (0-10) ККУ для ПАО Новатэк в 2024 г.



Источник: составлено автором.
Рисунок 16 – Диаграмма оценки (0-10) ККУ для ПАО Сургутнефтегаз в 2024 г.

Проведенная апробация также позволила установить, что наиболее существенное влияние на качество корпоративного управления в современных условиях оказывают показатели цифрового развития, инновационной активности, управления человеческим капиталом, экологической ответственности и взаимодействия со стейкхолдерами. Анализ динамики развития различных видов капитала подтвердил необходимость перехода от преимущественно ретроспективной оценки корпоративного управления к стратегической модели оценки, ориентированной на выявление факторов долгосрочного роста и устойчивого развития компаний.

На основе результатов апробации обоснована целесообразность внедрения метода стратегической оценки качества корпоративного управления, обеспечивающего комплексный анализ финансовых и нефинансовых факторов развития компании. В отличие от традиционных подходов предлагаемый метод позволяет оценивать способность системы корпоративного управления адаптироваться к изменениям внешней среды, обеспечивать баланс интересов стейкхолдеров и создавать долгосрочную стоимость бизнеса.

Одним из ключевых направлений совершенствования методов оценки корпоративного управления является цифровизация мониторинга корпоративного управления. Предложено использование цифровых платформ, ESG-дашбордов,

технологий больших данных и искусственного интеллекта для автоматизации процессов сбора, обработки и анализа информации о состоянии корпоративного управления. Это обеспечивает повышение объективности оценки, оперативное выявление рисков и переход от контрольной функции к превентивному управлению.

Важным элементом разработанных рекомендаций является интеграция ESG-принципов в систему стратегической оценки качества корпоративного управления. Установлено, что учет экологических, социальных и управленческих факторов позволяет более полно оценивать устойчивость компании, уровень доверия инвесторов и эффективность взаимодействия со стейкхолдерами.

Разработанные рекомендации направлены на повышение качества корпоративного управления в условиях цифровизации и устойчивого развития. Для компаний они предусматривают внедрение стратегической оценки качества корпоративного управления, цифровизацию мониторинга и интеграцию ESG-принципов, что способствует повышению эффективности корпоративного контроля и стратегической устойчивости.

Для акционеров, инвесторов, регуляторов и рейтинговых агентств рекомендации обеспечивают повышение прозрачности и объективности оценки качества корпоративного управления, снижение рисков и согласование интересов стейкхолдеров, способствуя росту долгосрочной стоимости бизнеса, как видно из таблицы 2.

Таблица 2 – Рекомендации по развитию методов оценки ККУ для основных групп стейкхолдеров

Группа стейкхолдеров	Основные рекомендации	Ожидаемые результаты
Компании и органы управления	Внедрение стратегической оценки качества корпоративного управления, цифровизация мониторинга, интеграция ESG-принципов в систему управления	Повышение качества корпоративного управления, эффективности корпоративного контроля и стратегической устойчивости компании
Акционеры	Расширение использования интегрированных показателей качества корпоративного управления и механизмов раскрытия информации	Усиление защиты прав акционеров и повышение прозрачности деятельности компании
Инвесторы	Использование ESG-метрик и стратегических показателей качества корпоративного управления при принятии инвестиционных решений	Снижение инвестиционных рисков и повышение инвестиционной привлекательности компании
Регуляторы	Развитие риск-ориентированного мониторинга и цифровых инструментов оценки корпоративного управления	Повышение эффективности надзора и соблюдения принципов корпоративного управления
Рейтинговые агентства	Интеграция показателей стратегической устойчивости, ESG-факторов и множественных капиталов в рейтинговые модели	Повышение объективности оценки качества корпоративного управления и устойчивого развития компаний
Общество и иные заинтересованные стороны	Расширение нефинансовой отчетности и практик взаимодействия со стейкхолдерами	Повышение доверия к компании и укрепление ее социально-репутационного капитала

Источник: составлено автором.

В отличие от существующих подходов предложенные рекомендации ориентированы не только на совершенствование отдельных элементов корпоративного управления, но и на формирование целостной системы стратегической оценки качества корпоративного управления, обеспечивающей баланс интересов ключевых стейкхолдеров и стратегическую устойчивость компании в долгосрочной перспективе.

III Заключение

Проведенное исследование позволило развить теоретико-методологические и прикладные основы оценки качества корпоративного управления в условиях цифровизации, устойчивого развития и усиления роли заинтересованных сторон. Обоснована необходимость перехода от традиционных фрагментарных подходов к стратегической оценке качества корпоративного управления, основанной на комплексном учете финансовых и нефинансовых факторов создания стоимости, интересов стейкхолдеров и принципов устойчивого развития. Выявлены и систематизированы ключевые факторы и показатели оценки качества корпоративного управления, что позволило разработать классификацию методов оценки и определить преимущества стратегического подхода в обеспечении устойчивости компаний.

Научная новизна исследования заключается в развитии методического аппарата оценки качества корпоративного управления посредством определения методических принципов и подходов к его оценке, разработки организационно-методического инструментария стратегической оценки, формирования системы метрик и индикаторов на основе концепции множественных капиталов, а также разработки рекомендаций по совершенствованию методов оценки корпоративного управления с использованием цифровых технологий, искусственного интеллекта и ESG-подходов. Предложенный подход обеспечивает комплексную оценку качества корпоративного управления, согласование интересов стейкхолдеров и повышение эффективности корпоративного контроля.

Практическая значимость исследования подтверждена результатами апробации разработанного метода на примере крупнейших компаний нефтегазового сектора Российской Федерации. Полученные результаты свидетельствуют о возможности использования предложенного инструментария для стратегической диагностики качества корпоративного управления, повышения инвестиционной привлекательности,

совершенствования механизмов корпоративного контроля и обеспечения стратегической устойчивости компаний в долгосрочной перспективе.

IV Список работ, опубликованных по теме диссертации

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

1. Жусупбеков, А.С. Теоретико-методологические аспекты качества корпоративного управления / А.С. Жусупбеков // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 6. – С. 89-93. – ISSN 2307-180X.
2. Жусупбеков, А.С. Методы оценки качества корпоративного управления / А.С. Жусупбеков // Экономика строительства. – 2025. – № 1. – С. 99-101. – ISSN 0131-7768.
3. Жусупбеков, А.С. Концепция оценки качества корпоративного управления для стратегических целей и задач / А.С. Жусупбеков // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 2. – С. 133-135. – ISSN 2307-180X.
4. Жусупбеков, А.С. Интегрированный подход к оценке качества корпоративного управления на основе концепции множественных капиталов: эмпирическое исследование в нефтегазовом секторе / А.С. Жусупбеков // Вестник Академии знаний. – 2026. – № 1 (72). – С. 766-770. – ISSN 2304-6139.