

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

На правах рукописи

Бахарева Дарья Олеговна

СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕСУРС СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ

5.2.6. Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Беляева Ирина Юрьевна,
доктор экономических наук, профессор

Москва – 2025

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

Публичное рассмотрение и защита диссертации состоятся 24 ноября 2025 г. в 16:00 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;
Бутова Т.В., д.э.н., доцент;
Васин С.М., д.э.н., профессор;
Календжян С.О., д.э.н., профессор;
Кожевина О.В., д.э.н., доцент;
Кузнецов Н.В., д.э.н., доцент;
Стрижов С.А., д.э.н., профессор.

Автореферат диссертации разослан 26 сентября 2025 г.

Ученый секретарь диссертационного совета
Финансового университета Д 505.001.108

М.А. Измайлова

I Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Корпоративное управление как важнейший элемент современной компании играет большую роль не только в создании эффективной системы управления, но и в позиционировании корпорации в рамках конкурентной борьбы. Это обусловлено тем, что система корпоративного управления, включающая в себя основные принципы ведения бизнеса, разграничение полномочий, делегирование, обеспечение прав стейкхолдеров, способна в определенный момент стать конкурентным преимуществом корпорации. Подобное преимущество в рамках конкурентной борьбы открывает перед корпорацией новые границы, поскольку предполагает более высокий уровень доверия со стороны инвесторов, эффективную систему менеджмента, достижение результатов при соблюдении прав всех заинтересованных сторон. Компании, широко использующие корпоративное управление в достижении конкурентного преимущества, в долгосрочном периоде способны завоевать большую долю рынка. В свою очередь, возможность рассматривать систему корпоративного управления как способ достижения конкурентного преимущества появляется за счет отнесения корпоративного управления к одному из важнейших стратегических ресурсов. Именно стратегические ресурсы лежат в основе формирования конкурентных преимуществ, которые предопределяют успех корпорации на рынке. Эффективная система корпоративного управления, являясь ценным и трудным для имитации ресурсом, в определенный момент формирует конкурентное преимущество компании на рынке и укрепляет ее позиции. Последующее грамотное управление ресурсами, в том числе корпоративное управление, управление рисками, своевременный анализ и модернизация ресурсов, позволяют корпорации выдерживать воздействие внешних факторов. В рамках конкурентной борьбы эффективная система корпоративного управления способна демонстрировать принятие стратегически важных правильных решений ввиду сплоченности субъектов корпоративного управления, грамотного распределения обязанностей и ответственности, баланса интересов сторон, готовности к адаптации. Этим обусловлена актуальность данного исследования.

Степень разработанности темы исследования. В зарубежной литературе широко представлены результаты исследований, посвященных корпоративному управлению и стратегическому менеджменту. Тем не менее большинство таких исследований осуществлялось в странах с заметными отличиями в экономических, социальных и политических контекстах по сравнению с Российской Федерацией. В большинстве работ система корпоративного управления рассматривается отдельным субъектом, связанным со стратегическим менеджментом, но не являющимся стратегическим ресурсом.

Теоретическая база корпоративного управления и стратегического менеджмента представлена в трудах зарубежных авторов: Дж. Барни, П. Гомперса, Р. Гранта, М. Хитта, Г. Минцберга, Б. Вернерфельта и других, а также в трудах отечественных исследователей: А.И. Алмазовой, Е.И. Велеско, А.А. Неправского, А.Н. Петровой, В.Р. Веснина. Практические аспекты корпоративного управления, устойчивого развития исследуются такими учеными и практиками, как И.Ю. Беляева, О.В. Данилова, Х.П. Харчилава, Ю.М. Цыгалов, Н.Э. Бабичева, М.А. Эскиндаров, А.Ю. Жданов, М.М. Пухова и другие. В опубликованных российских исследованиях не в полной мере проработаны возможные для российской практики направления формирования и развития корпоративного управления как стратегического ресурса, не выработана модель корпоративного управления, учитывающая особенности российской специфики и нивелирующая ее негативные последствия.

Вышеизложенные факторы обусловили актуальность данного исследования, определили его цель и задачи.

Цель исследования – разработка теоретико-методических основ и практических рекомендаций по повышению уровня корпоративного управления как стратегического ресурса современной компании.

В соответствии с целью исследования поставлены следующие **задачи**:

- выявить и определить взаимосвязь корпоративного управления и стратегического менеджмента;
- исследовать ресурсную модель компании как условие ее конкурентного преимущества;

- провести анализ российской и зарубежной практики корпоративного управления;

- обосновать необходимость формирования адаптивной модели корпоративного управления в условиях трансформации корпоративных отношений;

- разработать алгоритм применения подхода к повышению качества корпоративного управления;

- разработать практические рекомендации по совершенствованию корпоративного управления как стратегического ресурса современной компании.

Объектом исследования являются российские публичные акционерные общества.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, складывающиеся в процессе функционирования системы корпоративного управления как стратегического ресурса компании.

Научная новизна исследования состоит в разработке и обосновании практических рекомендаций по повышению уровня корпоративного управления как стратегического ресурса современной компании.

Теоретическая значимость работы состоит в углублении знаний, необходимых для успешного внедрения адаптивной модели корпоративного управления в ряд российских компаний, что также способствует применению теоретических аспектов к решению конкретных задач, формированию алгоритма применения адаптивной модели корпоративного управления и обоснованию условий и инструментов для ее внедрения в существующую практику.

Практическая значимость работы состоит в возможности использования рекомендаций и основных разработок для повышения уровня корпоративного управления как стратегического ресурса современной компании в российских публичных акционерных обществах.

Методология и методы исследования. Методология исследования опиралась на следующие научные дисциплины: теория корпоративного управления, теория стратегического менеджмента, теория финансового менеджмента. В ходе исследования использовался синтез теорий, концепций и методов из областей экономики организации, экономической теории,

корпоративного управления, менеджмента. В качестве методов исследования в данной диссертационной работе использовались методы общенаучного анализа, экспертная оценка, метод сравнения, методы дедукции и индукции.

Теоретическую базу исследования представляют ключевые идеи из различных областей, включая менеджмент, экономическую теорию, методологии оценки, корпоративное управление. Теории и концепции различных ученых, включая зарубежных и отечественных исследователей, оказали заметное влияние на базу исследовательской работы, обогащая ее комплексным взглядом на проблемы корпоративного управления как стратегического ресурса.

Эмпирической базой исследования послужили российские и зарубежные законодательные материалы, особенности и практики функционирования национальных моделей корпоративного управления. Информационной основой данного исследования послужили практические разработки, статистические данные, рейтинги, научные статьи, финансовая и нефинансовая отчетность, информация на интернет-ресурсах акционерных обществ, а также информация, полученная автором в процессе исследования российских и зарубежных источников.

Область исследования. Диссертация выполнена в соответствии с п. 12. «Корпоративное управление. Формы и методы корпоративного контроля. Управление стоимостью фирмы» и п. 14. «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Бизнес-модели организации. Корпоративные стратегии. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы» Паспорта научной специальности 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

Положения, выносимые на защиту:

– Обоснована возможность достижения конкурентного преимущества и укрепления рыночных позиций компании за счет эффективного использования стратегических ресурсов. Определены этапы эффективного использования ресурсов, ключевые характеристики стратегических ресурсов и дана их классификация (общие – финансовые, кадровые, информационные, физические являются универсальными для компаний; специфические – технологические, интеллектуальные, организационные, репутационные), позволяющая выделить группы ресурсов, определяющих потенциал компании к устойчивому развитию и обретению значительного конкурентного преимущества (С. 13–38).

– Доказано, что система корпоративного управления является специфическим стратегическим ресурсом компании, выступающим источником конкурентного преимущества, поддерживающим положительную репутацию, создающим основу для эффективного управления различными видами рисков, в том числе репутационными, улучшающим операционные процедуры, что способствует формированию эффективной системы контроля и оценки хозяйственной деятельности, выстраиванию корпоративных стратегий по преодолению вызовов и изменений в бизнес-среде, обеспечению финансовой и политической поддержки ключевых стейкхолдеров (С. 38–48).

– Определены проблемы, необходимость и возможность участия государства как контролирующего акционера в компаниях отраслей, имеющих стратегическое значение для устойчивости экономической системы, несмотря на слабое разделение собственности и контроля, несовершенство взаимоотношений принципал-агент, ограничивающих использование потенциала корпоративного управления как стратегического ресурса. Предложена адаптивная модель корпоративного управления как стратегического ресурса, преимуществом которой является создание условий для соблюдения баланса интересов государства и других заинтересованных сторон, участвующих в корпоративном процессе, повышение самостоятельности органов корпоративного управления в акционерном обществе с государственным участием в принятии управленческих решений, учитывающих влияние розничных инвесторов. Адаптивная модель вводится впервые и не имеет аналогов (С. 51–92; 95-109).

– Разработан алгоритм реализации подхода к повышению качества корпоративного управления как специфического стратегического ресурса. Данный подход отличается от ранее исследуемых определением факторов, сдерживающих эффективность и понижающих потенциал корпоративного управления («избыточное управление», отсутствие обособленности коммерческих и некоммерческих задач, всеобъемлющий контроль над деятельностью корпорации) и созданием условий для внедрения адаптивной модели и применения подхода к повышению качества корпоративного управления как стратегического ресурса, обеспечивающего конкурентные преимущества и устойчивое развитие компании (С. 109–119).

– Предложена методика оценки эффективности применения подхода к повышению качества корпоративного управления как специфического стратегического ресурса компании на основе экспертной оценки и ранжирования проблем корпоративного управления исследуемых компаний. В отличие от других исследований неэффективное корпоративное управление впервые рассматривается в факторном анализе с точки зрения дополнительных ресурсных затрат (С. 120–131).

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования. Достоверность выводов подтверждена и обеспечивается данными из авторитетных источников, а также официальными данными финансовой и нефинансовой отчетности.

Основные результаты исследования опубликованы, прошли проверку и апробацию, представлены и одобрены на научно-практических конференциях: на XIX Международной научно-практической конференции «Корпоративная социальная ответственность и этика бизнеса» (Москва, Финансовый университет, 25–26 мая 2023 г.); на X Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Экономическая наука в новой реальности: от догмы к истине» (Москва, Финансовый университет, 6 марта 2024 г.); на XX Международной научно-практической конференции «Корпоративная социальная ответственность и этика бизнеса» (Москва, Финансовый университет, 23–24 мая 2024 г.); на VI Всероссийской научно-практической конференции «Финансы и корпоративное управление в меняющемся мире» (Москва, Финансовый университет, 26 сентября 2024 г.); на XIII Международном научном конгрессе «Пространственное развитие предпринимательства: новые ресурсы, технологии, приоритеты» (Москва, Финансовый университет, 16–17 мая 2025 г.).

Материалы диссертации используются в практической деятельности ООО «Астраханская транспортная компания+». В частности, применяется разработанный в диссертации подход к оценке менеджмента компании в ресурсных затратах и сопоставление их с показателями финансовой результативности компании – чистой прибылью. По материалам исследования применены представленные в диссертации этапы эффективного использования стратегических ресурсов, ранжированы проблемы менеджмента и соотнесены с дополнительными

ресурсными затратами. Выполнен прогнозный анализ результатов снижения ресурсных затрат, генерирующихся по причине неустранимых существующих проблем менеджмента. Результаты прогнозной аналитики подтвердили экономическую целесообразность снижения ресурсных затрат, что легло в основу стратегии компании на 2025–2027 гг. Основные положения диссертации и выводы, сделанные на их основе, используются в практической работе ООО «Астраханская транспортная компания+», что способствует достижению конкурентных преимуществ за счет использования стратегических ресурсов, укреплению рыночной позиции компании.

Материалы диссертации применяются в практической деятельности АО «Альфа-Банк». В частности, используется разработанный в диссертации подход к повышению качества корпоративного управления как специфического стратегического ресурса компании. По материалам исследования применен представленный в диссертации методический инструментарий для оценки целесообразности и эффективности реализации подхода к повышению качества корпоративного управления как специфического стратегического ресурса. Дирекция развития процессов привлечения и обслуживания зарплатных проектов АО «Альфа-Банк» использует в практической работе основные положения диссертации, что способствует укреплению рыночной позиции компании за счет использования стратегических ресурсов.

Материалы диссертации использовались Кафедрой корпоративных финансов и корпоративного управления Факультета экономики и бизнеса Финансового университета при разработке тестовых заданий для самоподготовки, текущего, промежуточного контроля, проверки остаточных знаний для дисциплины «Теория и практика корпоративного управления» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность программы магистратуры «Корпоративное управление».

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

Публикации. Теоретические и практические результаты исследования отражены в 4 публикациях общим объемом 1,84 п.л. (весь объем авторский) в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

Структура и объем диссертации обусловлены целью и задачами. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 126 наименований, списка иллюстративного материала и трех приложений. Текст диссертации изложен на 165 страницах, содержит 35 таблиц и 14 рисунков.

II Основное содержание работы

В соответствии с целями и задачами исследования выносятся на защиту следующие научные результаты и положения:

Обоснована возможность достижения конкурентного преимущества и укрепления рыночных позиций компании за счет эффективного использования стратегических ресурсов. Определены этапы эффективного использования ресурсов, ключевые характеристики стратегических ресурсов и дана их классификация (общие – финансовые, кадровые, информационные, физические являются универсальными для компаний; специфические – технологические, интеллектуальные, организационные, репутационные), позволяющая выделить группы ресурсов, определяющих потенциал компании к устойчивому развитию и обретению значительного конкурентного преимущества.

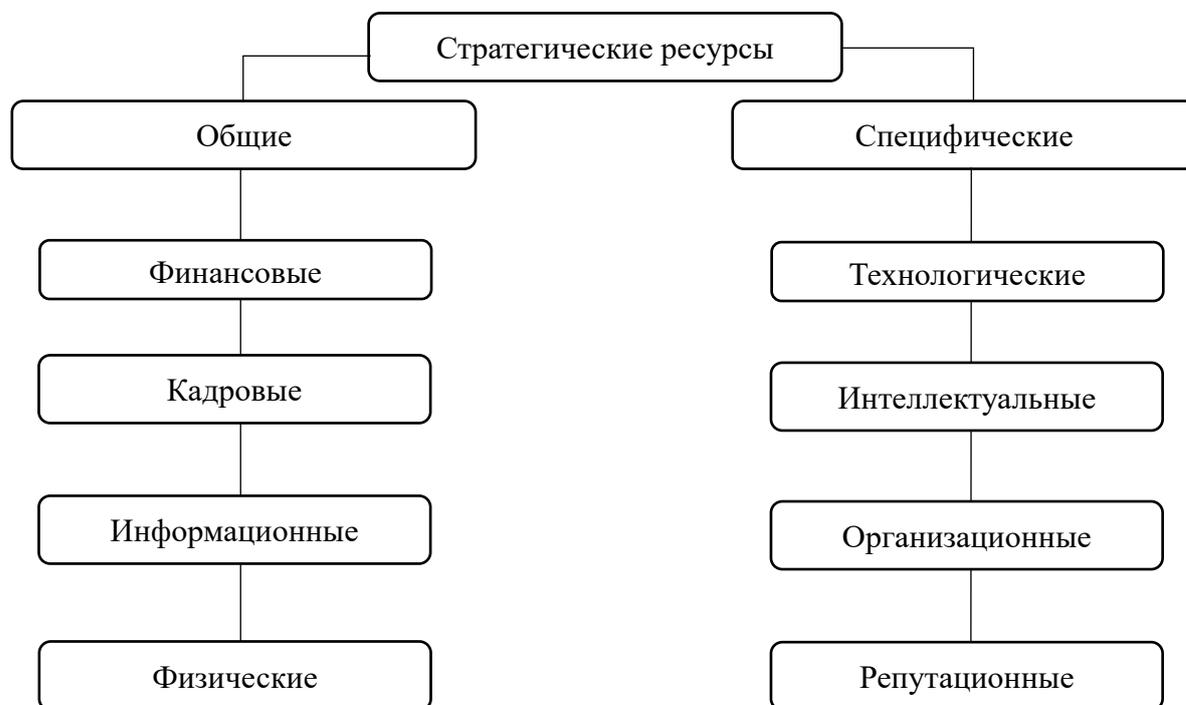
На основании проанализированных определений различных авторов термина «конкурентное преимущество» предложено дополнение к определению: «Конкурентное преимущество – уникальная ценность компании, сформированная на основе стратегических ресурсов, которая является обоснованием ее стратегических позиций на рынке». Определено важное свойство конкурентного преимущества – измеримость. Рассмотрены возможные сценарии достижения конкурентных преимуществ, основой которых стали стратегические ресурсы.

По результатам анализа различных интерпретаций определения «стратегический ресурс» под данным термином предложено понимать «актив, являющийся источником конкурентного преимущества компании, и позволяющий достичь ее устойчивого развития».

Определены свойства стратегических ресурсов: повышение стоимости компании, долгосрочная ценность, важность для достижения стратегических

целей, управление рисками, влияние на рыночную позицию, основа для инноваций, основа для уникальных продуктов, неподражаемость, редкость, уникальность.

В результате анализа различных классификаций стратегических ресурсов на рисунке 1 предложена дополненная классификация.



Источник: составлено автором.

Рисунок 1 – Классификация стратегических ресурсов

Доказано, что система корпоративного управления является специфическим стратегическим ресурсом компании, выступающим источником конкурентного преимущества, поддерживающим положительную репутацию, создающим основу для эффективного управления различными видами рисков, в том числе репутационными, улучшающим операционные процедуры, что способствует формированию эффективной системы контроля и оценки хозяйственной деятельности, выстраиванию корпоративных стратегий по преодолению вызовов и изменений в бизнес-среде, обеспечению финансовой и политической поддержки ключевых стейкхолдеров.

Выдвигается гипотеза о том, что корпоративное управление в рамках дополненной классификации относится к специфическим стратегическим ресурсам. В ходе анализа свойства корпоративного управления определяются как

свойства стратегического ресурса. С целью усиления доказательной базы наличия в корпоративном управлении свойств стратегического ресурса анализируются научные исследования по оценке влияния корпоративного управления на экономические показатели корпорации.

Исследование О.Д. Косоруковой подтверждает «влияние факторов корпоративного управления на стоимость и уровень капитализации бизнеса»¹⁾. Эмпирическое исследование деятельности 1500 компаний Пола Гомперса подтверждает наличие сильной корреляции корпоративного управления с доходностью акций. А.Н. Степанова и С.А. Кузьмин в рамках исследования «Корпоративное управление и операционная эффективность российских компаний» доказывают, что «увеличение качества корпоративного управления положительно влияет на операционную эффективность»²⁾. В индексе устойчивого развития Доу-Джонса к одному из экономических критериев относят корпоративное управление, что подтверждает влияние на устойчивое развитие компании. В Кодексе корпоративного управления закреплены положения о необходимости основания корпоративного управления на принципе устойчивого развития, что подтверждает наличие взаимосвязи между корпоративным управлением компании и ее устойчивым развитием. По итогам анализа результатов исследования И.И. Смотрицкой и Н.Д. Фроловой «Качество корпоративного управления и рыночная капитализация российских компаний: эмпирический анализ» сделан вывод не только о доказанном влиянии корпоративного управления на капитализацию компании, но и о влиянии корпоративной социальной ответственности (далее – КСО) как неотъемлемой части корпоративного управления на капитализацию компании. При этом влияние это подразумевает рост капитализации корпорации при росте показателей, характеризующих проведение политики КСО. А значит, корпоративное управление и имеющиеся в его составе элементы, стимулирующие рост капитализации, влияют на устойчивое развитие корпорации.

¹⁾ Косорукова, О.Д. Влияние корпоративного управления на формирование стоимости бизнеса : специальность 5.2.4. Финансы : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Косорукова Ольга Дмитриевна ; Российский университет им. Г.В. Плеханова. – Москва, 2021. – 268 с. – Библиогр. 158-184.

²⁾ Степанова, А.Н. Корпоративное управление и операционная эффективность российских компаний / А.Н. Степанова, С.А. Кузьмин // Корпоративные финансы. – 2011. – Выпуск № 4 (20). – С. 32. – ISSN 2073-0438.

В рамках дополненной классификации стратегических ресурсов корпоративное управление как механизм, включающий в себя множество элементов, отнесен к нескольким видам ресурсов. Являясь системой, обеспечивающей эффективное функционирование компании, корпоративное управление выступает организационным ресурсом. Функционирующий механизм корпоративного управления представляет собой всеобъемлющую систему, четко определяющую иерархию внутри компании, распределение ответственности, обязанностей и полномочий. Вместе с тем эффективность функционирования системы корпоративного управления в конечном итоге определяет имидж и репутацию компании. Характер взаимодействия со стейкхолдерами, соблюдение баланса интересов ключевых сторон и прав акционеров, информационная политика, маркетинговая политика, являясь результатом функционирования системы корпоративного управления, позволяют отнести систему к репутационным ресурсам.

Определены проблемы, необходимость и возможность участия государства как контролирующего акционера в компаниях отраслей, имеющих стратегическое значение для устойчивости экономической системы, несмотря на слабое разделение собственности и контроля, несовершенство взаимоотношений принципал-агент, ограничивающих использование потенциала корпоративного управления как стратегического ресурса. Предложена адаптивная модель корпоративного управления как стратегического ресурса, преимуществом которой является создание условий для соблюдения баланса интересов государства и других заинтересованных сторон, участвующих в корпоративном процессе, повышение самостоятельности органов корпоративного управления в акционерном обществе с государственным участием в принятии управленческих решений, учитывающих влияние розничных инвесторов. Адаптивная модель вводится впервые и не имеет аналогов.

На основе анализа особенностей зарубежных моделей корпоративного управления (германская, англо-саксонская, азиатская) в русле поиска и развития конкурентного преимущества определено, что англо-саксонская модель ввиду высокой степени готовности субъектов к риску, нацеленности на получение прибыли, низкой роли вмешательства государства, ориентации инвесторов на

активный поиск высокого уровня дохода, выраженном стремлении бизнеса к росту стоимости компании, по мнению автора, является наиболее подходящей с точки зрения формирования конкурентного преимущества.

Определяются основные проблемы корпоративного управления в зарубежной практике: поиск правильного сочетания регулирования и «мягкого права»; типовые отчеты; недостаточные объяснения отклонений от национального Кодекса корпоративного управления; сделки со связанными сторонами; инсайдерские сделки. В ходе сравнительного анализа зарубежной практики следования Кодексу корпоративного управления сделан вывод о том, что в 82% исследуемых стран Кодекс корпоративного управления соблюдается в обязательном порядке, либо его несоблюдение требует объяснения причин.

В структуре собственности зарубежных компаний в большей степени преобладают институциональные инвесторы, а инициаторами изменений в области корпоративного управления выступают фондовые биржи, профессиональные ассоциации, государственный сектор. Контролирующий акционер может препятствовать формированию конкурентных преимуществ ввиду отсутствия самостоятельности органов корпоративного управления и последующего ограничения в свободе принимаемых решений. Идентифицируются тенденция на обеспечение защиты прав миноритарных акционеров и наличие сложностей в роли совета директоров государственного сектора ввиду дисбаланса интересов.

По итогам анализа оценки Национального рейтинга корпоративного управления выявлены основные проблемы, препятствующие развитию корпоративного управления в России: нарушения в работе внешнего аудитора (осуществление неаудиторских услуг в существенном объеме); высококонцентрированная структура акционерного капитала; преобладающее количество заседаний в заочном формате; не расширена компетенция Наблюдательного совета в части принятия решений по существенным сделкам; недостаточное число независимых директоров и женщин в Совете директоров; непрозрачность системы ключевых показателей эффективности высшего менеджмента; нераскрытие информации об индивидуальном вознаграждении членов Совета директоров; отсутствие профильного комитета по устойчивому развитию; отсутствие отчетности по устойчивому развитию; не сформирован

кадровый резерв на высшие управленческие должности; не внедрена практика регулярного повышения квалификации членов Совета директоров.

Анализируется корреляционная зависимость оценки Национального рейтинга корпоративного управления (далее – НРКУ) и чистой прибыли компаний по международным стандартам финансовой отчетности (далее – МСФО), в результате чего сделан вывод о том, что анализируемые компании не в полной мере используют потенциал корпоративного управления как стратегического ресурса. Данный признак отнесен автором к свойству существующей модели корпоративного управления в России. Результаты оценки зависимости представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Результаты корреляционного анализа оценки НРКУ и чистой прибыли по МСФО

Компания	Величина коэффициента корреляции оценки НРКУ и чистой прибыли по МСФО	Характер связи
ПАО «Сбербанк России»	0,38	Умеренная прямая
АК «Алроса»	-0,30	Умеренная обратная
Банк ВТБ (ПАО)	-0,14	Слабая обратная
ПАО «Аэрофлот»	-0,58	Умеренная обратная
ПАО АФК «Система»	-0,38	Умеренная обратная
ПАО «РусГидро»	0,38	Умеренная прямая
ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»	-0,34	Умеренная обратная
ПАО «Ростелеком»	0,29	Умеренная прямая

Источник: составлено автором.

79% исследуемых в работе российских компаний входят в перечень системообразующих организаций российской экономики, на основе чего сделан вывод о необходимости совершенствования практики корпоративного управления. Определены проблемы, возникающие из-за участия в акционерном капитале государственных структур и подтверждающие необходимость совершенствования практики корпоративного управления в России.

Производится оценка корреляции двух переменных: динамики чистой прибыли компаний-лидеров отраслей российской экономики по МСФО и дохода

федерального бюджета Российской Федерации, в результате чего сделан вывод о том, что эффективная деятельность компании в одной из ключевых отраслей экономики страны в конечном итоге влияет на объем поступающих средств в федеральный бюджет, а значит, отражается на устойчивости экономической системы и благосостоянии населения. Следовательно, корпорации выступают драйвером российской экономики. Результаты оценки корреляции представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Результаты корреляционного анализа чистой прибыли по МСФО и дохода федерального бюджета Российской Федерации

Компания	Величина коэффициента корреляции чистой прибыли по МСФО и дохода федерального бюджета Российской Федерации	Характер связи
ПАО «Газпром»	0,57	Умеренная прямая
ПАО «Сбербанк России»	0,40	Умеренная прямая
ПАО «ГМК «Норильский никель»	0,90	Сильная прямая
ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат» (НЛМК)	0,88	Сильная прямая
ПАО «ФосАгро»	0,90	Сильная прямая

Источник: составлено автором.

Разработан алгоритм реализации подхода к повышению качества корпоративного управления как специфического стратегического ресурса. Данный подход отличается от ранее исследуемых определением факторов, сдерживающих эффективность и понижающих потенциал корпоративного управления («избыточное управление», отсутствие обособленности коммерческих и некоммерческих задач, всеобъемлющий контроль над деятельностью корпорации) и созданием условий для внедрения адаптивной модели и применения подхода к повышению качества корпоративного управления как стратегического ресурса, обеспечивающего конкурентные преимущества и устойчивое развитие компании.

Для ряда корпораций, потенциально способных демонстрировать высокий уровень корпоративного управления, зоной роста является снижение концентрации акционерного капитала посредством смены контрольного пакета акций у государства на блокирующий в случае, если компания не является стратегически важной.

Для качественной проработки вопросов исполнения обязательств корпорации по проектам государственной значимости с целью минимизации рисков поверхностной их проработки и последующего дисбаланса интересов стейкхолдеров рекомендуется создать Комитет по вопросам государственной значимости, состоящий из 1/3 независимых директоров. К задачам Комитета по вопросам государственной значимости рекомендуется отнести:

а) определение целей деятельности общества в области вопросов государственной значимости, контроль за надлежащим исполнением, выработку рекомендаций совету директоров по корректировке существующих планов развития общества при исполнении задач государственной значимости;

б) разработку приоритетных направлений деятельности общества в области вопросов государственной значимости;

в) оценку эффективности деятельности общества в рамках реализации вопросов государственной значимости;

г) предварительное рассмотрение и выработку рекомендаций по вопросам участия общества в государственных программах;

д) оценку добровольных и обязательных предложений о мероприятиях, взаимоувязанных по задачам, срокам осуществления, исполнителям и ресурсам, и инструментах государственной политики, обеспечивающих в рамках реализации ключевых государственных функций достижение приоритетов и целей государственной политики в сфере социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации.

Предлагается включить в состав Совета директоров Общества, к которому целесообразно применение разрабатываемой модели корпоративного управления, одного члена-представителя Ассоциации розничных инвесторов. Наличие в Совете директоров представителя Ассоциации розничных инвесторов позволит снизить риск возникновения противоречий между стейкхолдерами, учесть мнение миноритариев,

повысить заинтересованность розничных инвесторов к инвестициям в компанию ввиду возможности учета их мнений при принятии значимых решений.

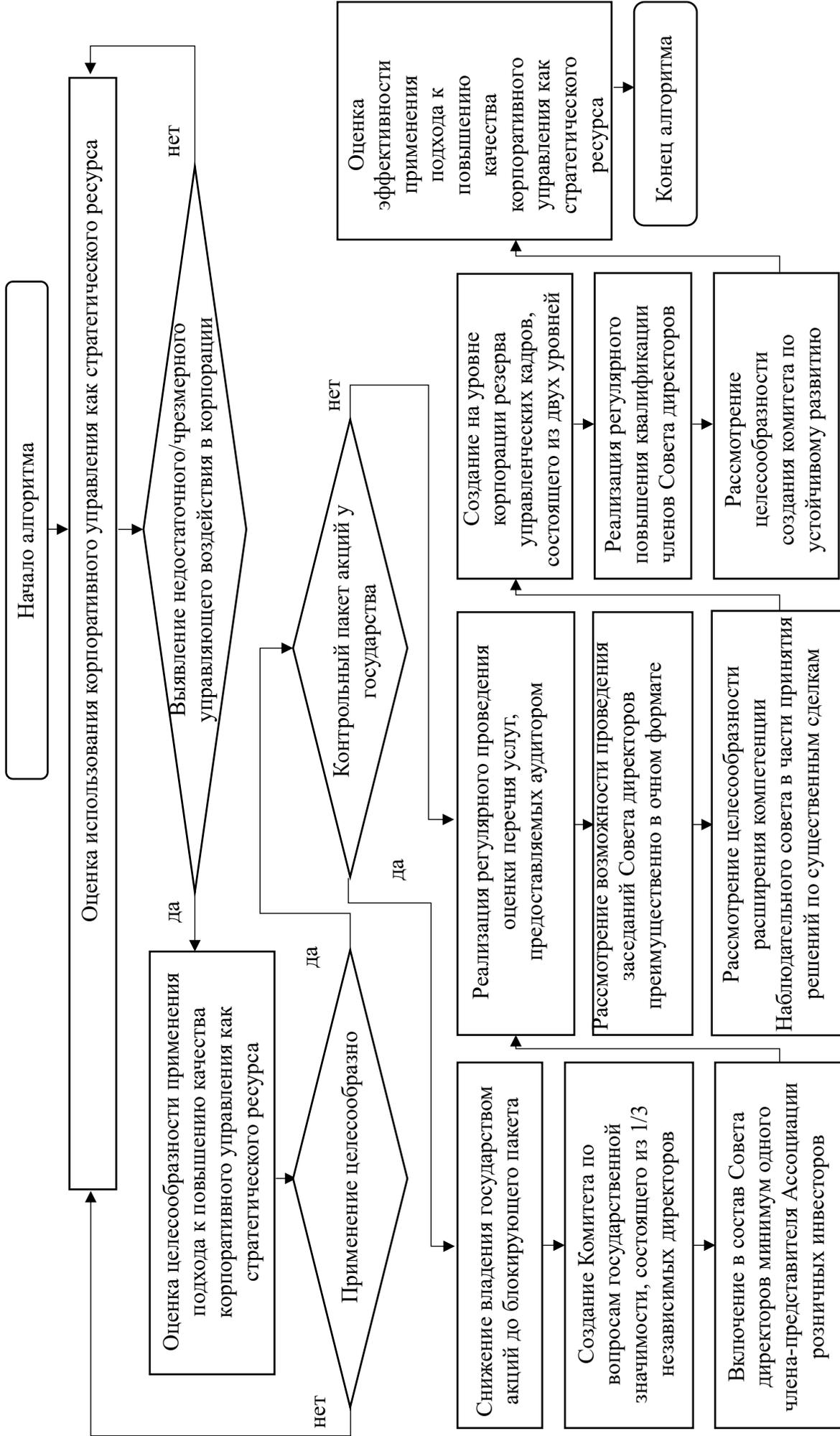
Предложенная модель корпоративного управления именуется адаптивной и призвана повысить уровень корпоративного управления и степень его применения как стратегического ресурса. Адаптивная модель представлена на рисунке 2.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2 – Адаптивная модель корпоративного управления

Адаптивная модель корпоративного управления применима к корпорациям с мажоритарным акционером в лице Российской Федерации на моменте оценки целесообразности применения модели. Разработанный алгоритм, представленный на рисунке 3, помимо внедрения адаптивной модели включает этапы оценки использования корпоративного управления как стратегического ресурса, оценки целесообразности применения подхода к повышению качества корпоративного управления как стратегического ресурса, оценки эффективности применения подхода.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3 – Алгоритм применения подхода к повышению качества корпоративного управления как специфического ресурса компании повышению качества корпоративного управления как специфического ресурса компании

Предложена методика оценки эффективности применения подхода к повышению качества корпоративного управления как специфического стратегического ресурса компании на основе экспертной оценки и ранжирования проблем корпоративного управления исследуемых компаний. В отличие от других исследований неэффективное корпоративное управление впервые рассматривается в факторном анализе с точки зрения дополнительных ресурсных затрат.

Оценка использования корпоративного управления как стратегического ресурса включает в себя идентификацию и ранжирование проблем на основе экспертной оценки с точки зрения дополнительных ресурсных затрат.

Корпоративное управление – механизм, который при должном исполнении функций каждого элемента генерирует наилучший результат. В свою очередь, система корпоративного управления, которая не способна автономно работать за счет внутреннего ресурса и требует дополнительного управления в виде избыточного контроля со стороны акционера с контрольным пакетом акций, является недостаточно эффективной. Дополнительное управление в данном случае подразумевает дополнительный ресурс. Эффективная система корпоративного управления работает автономно, а значит, поддерживается за счет нулевого дополнительного ресурса. Тогда недостаточно эффективная система корпоративного управления затрачивает большее количество дополнительного ресурса, то есть более чем нулевого ресурса. Стоит отметить, что система корпоративного управления, которая затрачивает менее нулевого ресурса, в том числе является недостаточно эффективной, поскольку какой-либо из внутренних ресурсов системы не используется. Приведенный пример тождественен ситуации, представленной на рисунке 4, и показывает, что избыточное управление (более нулевого дополнительного ресурса) и недостаточное управление (менее нулевого ресурса) приводят к разрушению системы. Достижение баланса возможно за счет применения факторного анализа в ходе управления.



Источник: составлено автором.

Рисунок 4 – Влияние управления на обеспечение устойчивого развития

С использованием схемы Дж. Ван Гига определена «отправная точка» корпораций с мажоритарным акционером в лице РФ в рамках реализации подхода к повышению качества корпоративного управления, а также ее движение в ходе внедрения и конечное желаемое положение. Это позволяет наглядно представить путь корпорации, отобразить ту часть, в которой корпорация сталкивается со сдерживающими эффективностью факторами.

Оценка целесообразности применения подхода к повышению качества корпоративного управления как стратегического ресурса помимо факторного анализа включает в себя определение типа экономического развития и установление уровня устойчивости организации, что показано на рисунке 5.



Источник: составлено автором на основе материала Бабичева, Н.Э.

Теоретико-методологические основы экономического анализа развития организаций на основе ресурсного подхода: монография / Н.Э. Бабичева. – Москва : Издательский дом «Финансы и кредит», 2012. – С. 89. – 300 экз. – ISBN 978-5-8024-0096-8.

Рисунок 5 – Определение типов экономического развития и установление уровня устойчивости организации

Оценка эффективности применения подхода к повышению качества корпоративного управления как специфического стратегического ресурса осуществляется на основе прогнозного факторного анализа.

Проведена оценка целесообразности и эффективности использования корпоративного управления как стратегического ресурса в ПАО «Сбербанк России», АК «Алроса», Банк ВТБ (ПАО), ПАО «Аэрофлот», ПАО АФК «Система», ПАО «РусГидро», ПАО «ММК», ПАО «Ростелеком». Во всех компаниях подтверждена целесообразность и эффективность внедрения адаптивной модели корпоративного управления. Результаты оценки целесообразности и эффективности использования корпоративного управления как стратегического ресурса в рассматриваемых компаниях представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты оценки целесообразности и эффективности применения стратегии повышения качества корпоративного управления как специфического ресурса исследуемых корпораций

Компания	Тип устойчивости до применения стратегии	Целесообразность применения стратегии подтверждена	Тип устойчивости по итогу применения стратегии	Эффективность применения стратегии подтверждена
ПАО «Сбербанк России»	Нормальная устойчивость	Да	Абсолютная устойчивость	Да
АК «Алроса»	Абсолютная устойчивость	Да	Абсолютная устойчивость	Да
Банк ВТБ (ПАО)	Нормальная устойчивость	Да	Абсолютная устойчивость	Да
ПАО «Аэрофлот»	Нормальная устойчивость	Да	Абсолютная устойчивость	Да
ПАО АФК «Система»	Нормальная устойчивость	Да	Абсолютная устойчивость	Да
ПАО «РусГидро»	Нормальная устойчивость	Да	Абсолютная устойчивость	Да
ПАО «ММК»	Нормальная устойчивость	Да	Абсолютная устойчивость	Да
ПАО «Ростелеком»	Нормальная устойчивость	Да	Абсолютная устойчивость	Да

Источник: составлено автором.

III Заключение

В исследовании систематизированы и расширены теоретические и практические знания в области формирования инструментов для применения корпоративного управления как стратегического ресурса современной компании. Определено, что ресурсы являются основой для формирования конкурентных преимуществ и могут выступать фундаментом для устойчивого развития компании. Предложена дополненная классификация стратегических ресурсов, в рамках которой корпоративное управление отнесено к специфическим стратегическим ресурсам. Представлена доказательная база наличия в корпоративном управлении свойств стратегического ресурса. Исследованы научные труды, доказывающие, что корпоративное управление влияет на стоимость компании и ее устойчивое развитие. В результате сделан вывод о том, что корпоративное управление,

способствуя повышению стоимости компании, формирует конкурентное преимущество и является стратегическим ресурсом.

Доказана необходимость разработки адаптивной модели корпоративного управления как стратегического ресурса. Предложенная адаптивная модель призвана повысить уровень корпоративного управления и степень его применения как стратегического ресурса. Разработанный алгоритм применения подхода к повышению качества корпоративного управления как специфического стратегического ресурса компании позволит оценить целесообразность применения модели, последовательно внедрить предложенные рекомендации, в конечном итоге снизить избыточное или недостаточное управляющее воздействие в компании, повысив качество корпоративного управления.

Эффективность применения практических рекомендаций по совершенствованию корпоративного управления как стратегического ресурса современной компании в ряде российских компаний доказана на основе прогнозного факторного анализа.

IV Список работ, опубликованных по теме исследования

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

1. Бахарева, Д.О. Применение ESG-принципов в ПАО «Сбербанк» как возможность достижения конкурентных преимуществ / Д.О. Бахарева // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 3 (56). – С. 365–368. – ISSN 2304-6139.

2. Бахарева, Д.О. Корпоративное управление как специфический стратегический ресурс компании / Д.О. Бахарева // Вестник Тверского государственного университета. Серия «Экономика и управление». – 2023. – № 4 (64). – С. 174–180. – ISSN 2919-1453.

3. Бахарева, Д.О. Необходимость формирования новой модели корпоративного управления в России / Д.О. Бахарева // Инновации и инвестиции». – 2024. – № 5. – С. 107–109. – ISSN 2307-180X.

4. Бахарева, Д.О. Проблемы, препятствующие развитию практики корпоративного управления в России / Д.О. Бахарева // Вестник Тверского государственного университета. Серия «Экономика и управление». – 2024. – № 2 (66). – С. 258–265. – ISSN 2919-1453.