

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

СОВЕТ ПО ЗАЩИТЕ ДИССЕРТАЦИЙ  
НА СОИСКАНИЕ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ КАНДИДАТА НАУК,  
НА СОИСКАНИЕ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ ДОКТОРА НАУК  
(ДИССЕРТАЦИОННЫЙ СОВЕТ)  
Д 505.001.108

Решение диссертационного совета  
от 24.11.2025  
№ 9-25/108

Аттестационное дело № 64(1083-25)/41-10

З А К Л Ю Ч Е Н И Е

диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.108  
по диссертации на соискание ученой степени кандидата наук  
о присуждении Бахаревой Дарье Олеговне,  
гражданке Российской Федерации,  
ученой степени кандидата экономических наук

Диссертация «Система корпоративного управления как стратегический ресурс современной компании» по научной специальности 5.2.6. Менеджмент (экономические науки), профиль научной специальности, установленный в Финансовом университете «Стратегический менеджмент и корпоративное управление», принята к публичному рассмотрению и защите 22.09.2025 (протокол заседания № 7-25/108) диссертационным советом Д 505.001.108, созданным Финансовым университетом в соответствии с правами, предусмотренными в пункте 3.1 статьи 4 Федерального закона «О науке и государственной научно-технической политике» от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ, приказом Финуниверситета от 09.01.2019 № 0011/о. Изменения в полномочия и персональный состав совета внесены приказами Финуниверситета от 21.02.2022 № 0361/о; от 28.04.2022 № 1058/о; от 21.02.2023 № 0393/о; от 26.04.2023 № 1160/о; от 09.06.2025 № 1603/о.

Соискатель Бахарева Дарья Олеговна, 1998 года рождения, в 2022 году освоила программу магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент с присвоением квалификации «Магистр» Федерального государственного образовательного бюджетного учреждения высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации». В 2025 году освоила программу подготовки научных и научно-педагогических кадров

в аспирантуре по научной специальности 5.2.6. Менеджмент ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации». В настоящее время Бахарева Дарья Олеговна работает в должности руководителя проектов Дирекции развития процессов привлечения и обслуживания зарплатных проектов АО «Альфа-Банк» (Москва, самостоятельная организация»).

Диссертация выполнена на Кафедре корпоративных финансов и корпоративного управления Факультета экономики и бизнеса ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Москва, Правительство Российской Федерации).

Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор Беляева Ирина Юрьевна, ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Факультет экономики и бизнеса, Кафедра корпоративных финансов и корпоративного управления, профессор кафедры.

По месту выполнения диссертации выдано положительное заключение по диссертации от 21.07.2025 № 0008/02.01-08.

Соискатель имеет 4 опубликованные работы общим объемом 1,84 п.л. (весь объем авторский) в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России. Все публикации по теме диссертации.

В опубликованных научных работах раскрыты основные положения научной новизны: доказана возможность достижения конкурентного преимущества и укрепления рыночных позиций компании за счет эффективного использования стратегических ресурсов. Определены ключевые характеристики и дана их классификация (общие стратегические ресурсы, специфические стратегические ресурсы), позволяющая выделить группы ресурсов, выявляющих потенциал компании к устойчивому развитию и обретению значительного конкурентного преимущества.

К наиболее значимым работам следует отнести: 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. (К2). 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. (К3). 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. (К2).

В диссертации Бахаревой Д.О. отсутствуют недостоверные сведения об опубликованных работах, в которых изложены научные результаты диссертации.

Лица, включенные в состав диссертационного совета, представили 9 письменных отзывов на диссертацию, из них 9 положительных, 0 отрицательных. Председатель диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.108, д.э.н., профессор Беляева Ирина Юрьевна является научным руководителем Бахаревой Дарьи Олеговны, представила отзыв научного руководителя согласно второму абзацу п. 6.12 «Положения о присуждении в Финансовом университете ученой степени кандидата наук, ученой степени доктора наук».

На диссертацию и автореферат диссертации поступили отзывы от:

1. Мерзликиной Г.С. (ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный технический университет», д.э.н., профессор). Отзыв положительный, при оценке качества автореферата отмечены грамотный научный стиль и логика изложения, хорошая визуализация полученных результатов. 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. В качестве замечания отмечено, что в недостаточной степени раскрыты уровни устойчивости организации, используемые в оценке эффективности применения подхода к повышению качества корпоративного управления как специфического ресурса.

2. Ткаченко И.Н. (ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», д.э.н., профессор). Отзыв положительный, отмечено, что несомненной заслугой автора является не только идентификация системы корпоративного управления как стратегического ресурса, но и предложенная оценка целесообразности и эффективности потенциальных к внедрению решений, что имеет большое прикладное значение. Текст автореферата хорошо структурирован, использован научный стиль изложения полученных результатов с их сопровождением иллюстрациями, что позволяет целостно воспринять итоги диссертационного

исследования. Вместе с тем, несмотря на обстоятельность изложения результатов, возникает необходимость следующего уточнения. Предложенный автором алгоритм, позволяющий внедрить адаптивную модель корпоративного управления, как и результаты оценки целесообразности и эффективности применения стратегии повышения качества корпоративного управления как специфического ресурса исследуемых корпораций представлены в автореферате. Включение в автореферат более развернутых расчетов оценки целесообразности и эффективности применения подхода могло бы усилить отражение авторского вклада в развитие соответствующего научного направления.

3. Беденко Н.Н. (ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», д.э.н., доцент). Отзыв положительный, отмечено, что высокую практическую значимость имеет предложенная 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. Положительно оценены полученные автором результаты по оценке 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 качестве замечания обращено внимание на то, что в автореферате следовало бы более подробно раскрыть методику оценки эффективности применения подхода к повышению качества корпоративного управления как специфического стратегического ресурса компании.

4. Абрамовича С.Ю. (ООО СК «Сбербанк страхование жизни», к.э.н.). Отзыв положительный, отмечена практическая значимость работы, которая состоит в возможности использования рекомендаций и основных разработок для повышения уровня корпоративного управления как стратегического ресурса современной компании в российских публичных акционерных обществах. Бесспорной является оригинальность предлагаемых автором подходов к формированию системы 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. Отмечена необходимость следующего уточнения. Автором 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. Включение в автореферат более развернутых описаний данных аспектов исследования могло бы усилить отражение авторского вклада в развитие соответствующего научного направления.

5. Полунина К.А. (АО РОСЭКСИМБАНК, к.э.н.). Отзыв положительный. Отмечено, что особый интерес представляют следующие результаты, полученные 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, 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. Замечание: соискатель указывает, что он обосновывает возможность достижения конкурентного преимущества и укрепления рыночных позиций компании за счет эффективного использования стратегических ресурсов. Это обоснование является научным достижением и расширяет представление о стратегических ресурсах, хотя оно недостаточно раскрыто в автореферате.

6. Никишовой М.И. (ФАНУ «Восточный центр государственного планирования», к.э.н.). Отзыв положительный. Отмечено, что предложенная 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 различных инвесторов, введена автором впервые и не имеет аналогов.

Положительно оценены полученные автором результаты по оценке целесообразности и эффективности использования корпоративного управления как стратегического ресурса в рассматриваемых компаниях.

Замечание: в автореферате следовало бы более подробно раскрыть предпосылки создания адаптивной модели корпоративного управления.

7. Антонова В.Г. (ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», д.э.н.). Отзыв положительный, вызывает интерес предложенная автором и достаточно детализировано представленная в автореферате 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. Исследование отличается высокой информационной насыщенностью, обстоятельностью теоретического и эмпирического анализа, проработанностью методических предложений. Отмечая достоинства представленной работы, рецензентом сделано замечание: автором ранжированы проблемы корпоративного управления, встречающиеся в исследуемых компаниях, с точки зрения дополнительных ресурсных затрат, но их подробного представления в автореферате дано не было.

8. Мантаевой Э.И. (ФГБОУ ВО «Калмыцкий государственный университет имени Б.Б. Городовикова», д.э.н., профессор). Отзыв положительный. Отмечено, что особый интерес представляют следующие результаты, полученные автором: определены ключевые характеристики влияния уровня корпоративного управления на положение компании, которые оценены как схожие с характеристиками стратегических ресурсов; исследованы научные труды, доказывающие, что корпоративное управление влияет на стоимость компании и ее устойчивое развитие, в результате чего сделан вывод о том, что корпоративное управление, способствуя повышению стоимости компании, формирует конкурентное преимущество и является стратегическим ресурсом. Сделано замечание следующего характера. Соискатель делает выводы по итогам анализа зарубежной практики, которые могут стать основой для формирования рекомендаций для российской

практики в области корпоративного управления, а именно: следование кодексу корпоративного управления позволит корпорациям применять лучшие мировые практики в рамках собственного опыта; вовлеченность различных субъектов экономики в развитие практики корпоративного управления в конечном итоге может оказать положительное влияние на уровень корпоративного управления в стране и др. Эти элементы анализа являются научным достижением и расширяют представление о зарубежном опыте корпоративного управления, хотя они не упомянуты в автореферате.

В процессе защиты соискателем даны исчерпывающие ответы и необходимые разъяснения на замечания, содержащиеся в полученных отзывах.

В результате публичного рассмотрения и защиты диссертации Бахарева Д.О. на тему «Система корпоративного управления как стратегический ресурс современной компании» диссертационный совет установил, что:

1. Соискатель ученой степени Бахарева Дарья Олеговна соответствует установленным требованиям, предъявляемым к соискателям ученой степени, как лицо, имеющее высшее образование - магистратура и подготовившее диссертацию на соискание ученой степени кандидата наук при освоении программы подготовки научных и научно-педагогических кадров в аспирантуре.

2. Название темы и содержание диссертации Бахарева Д.О. соответствуют научной специальности 5.2.6. Менеджмент и отрасли науки - экономические науки, по которым проводится публичное рассмотрение и защита диссертации в диссертационном совете.

3. Соискатель ученой степени Бахарева Д.О. предложила значимое для науки и практики решение актуальной научной задачи, имеющей важное социально-экономическое значение: теоретико-методическое обоснование и разработка практических рекомендаций по повышению уровня корпоративного управления как стратегического ресурса современной компании.

4. Соискатель ученой степени Бахарева Д.О. ввела в научный оборот следующие новые научные результаты:

**теоретические:**

- обоснована возможность достижения конкурентного преимущества и укрепления рыночных позиций компании за счет эффективного

использования стратегических ресурсов. Определены этапы их использования, ключевые характеристики и классификация, позволяющие выделить группы ресурсов, определяющих потенциал компании к устойчивому долгосрочному развитию (С. 12–38);

- доказано, что система корпоративного управления является специфическим стратегическим ресурсом компании, выступающим источником конкурентного преимущества и создающим основу для эффективного управления различными видами рисков, в том числе репутационными. Таким образом, корпоративное управление высокого качества 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. 39–49);

**практические:**

- 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 (С. 52–95; 99–114);

- разработан алгоритм повышения качества корпоративного управления как специфического стратегического ресурса, направленный на снижение влияния таких факторов, как «избыточное управление», отсутствие обособленности коммерческих и некоммерческих задач, всеобъемлющий контроль над деятельностью корпорации (С. 114 –123);

- 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 используемых методик корпоративное управление рассматривается с точки зрения дополнительных ресурсных затрат (С.124–135).

5. Диссертация Бахаревой Д.О. на тему «Система корпоративного

управления как стратегический ресурс современной компании» обладает внутренним единством, а полученные результаты исследования полностью соответствуют рассматриваемой теме и находятся в рамках заявленной специальности.

6. Обоснованность положений и выводов диссертации Бахаревой Д.О. «Система корпоративного управления как стратегический ресурс современной компании» подтверждена всесторонним анализом отечественной законодательной базы в сфере корпоративного управления, использованием материалов научно-практических конференций и семинаров; информации, размещенной в сети «Интернет» и на официальных сайтах российских корпораций, данных отечественных и зарубежных публикаций в сфере корпоративного управления, применением общепризнанных методов научного познания.

Достоверность результатов, полученных Бахаревой Д.О. обусловлена применением современных, соответствующих изучаемым явлениям методов сбора и обработки исходной информации; авторские результаты сопоставимы с данными, полученными ранее по рассматриваемой тематике; проведенная соискателем апробация научных положений, выводов и рекомендаций получила положительную оценку на научных конференциях разного уровня.

7. Выводы и результаты исследования Бахаревой Д.О. докладывались и обсуждались на научно-практических конференциях международного и российского уровней: 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 «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.).

Результаты диссертации Бахаревой Д.О. нашли практическое применение 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, 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 используются 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».

8. Диссертация содержит сведения о личном вкладе Бахаревой Д.О. в науку, который выразился в том, что соискатель: проявила необходимые системные теоретические знания по научной специальности 5.2.6. Менеджмент (экономические науки) в соответствии с темой диссертации; в полной мере овладела принципами, логикой и методологией научного познания; непосредственно участвовала в получении исходных данных, анализе и обобщении информации по теме диссертации в доступном

научном обороте, сборе эмпирических данных, их статистической обработке; лично участвовала в апробации результатов исследования на научных конференциях разного уровня, подготовке и публикации основных положений диссертационного исследования.

9. Все материалы или отдельные результаты, заимствованные Бахаревой Д.О. из чужих текстов (работ), оформлены в тексте диссертации надлежащим образом с указанием источника заимствования.

Диссертационный совет отмечает, что соискателем ученой степени Бахаревой Д.О. лично получены следующие научные результаты:

- обосновала необходимость разработки адаптивной модели корпоративного управления как стратегического ресурса компании;
- разработала алгоритм внедрения адаптивной модели корпоративного управления, обосновала критерии-оценки эффективности ее применения;
- предложила методику 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.

10. Основные научные результаты диссертации опубликованы в четырех работах в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России, в качестве обязательных по научной специальности 5.2.6. Менеджмент (экономические науки). Все положения диссертации отражены в публикациях, неопубликованные научные результаты защищенной диссертации отсутствуют. Все работы выполнены автором самостоятельно.

11. Соискатель ученой степени в ходе работы над диссертацией и ее публичной защиты показала себя квалифицированным исследователем, способным к самостоятельной научной деятельности: развила способности к решению в будущем любой актуальной научной задачи в сфере менеджмента, проявила необходимые общие теоретические знания по научной специальности 5.2.6. Менеджмент (экономические науки); овладела общенаучными принципами, логикой и методологией научного познания; продемонстрировала умение сжато, логично и аргументированно излагать материал по исследуемой проблематике; доказала наличие квалификационных способностей к дальнейшей научной деятельности в решении новых научных задач экономической отрасли науки.

На заседании 24 ноября 2025 года диссертационный совет Финансового университета Д 505.001.108 принял решение присудить Бахаревой Дарье Олеговне ученую степень кандидата экономических наук.

При проведении тайного голосования диссертационный совет Финансового университета Д 505.001.108 в количестве 10 человек, из них 5 докторов наук по профилю (специализации) научной специальности рассматриваемой диссертации, участвовавших в заседании, из 10 человек, входящих в состав совета, проголосовали: за присуждение ученой степени – 10, против присуждения ученой степени – нет, недействительных бюллетеней – нет.

Председательствующий,  
зам. председателя диссертационного совета  
Финансового университета Д 505.001.108,  
доктор экономических наук, профессор  
(копия письменного поручения председателя  
диссертационного совета прилагается)

О.В. Данилова

Ученый секретарь диссертационного совета  
Финансового университета Д 505.001.108,  
доктор экономических наук, профессор

М.А. Измайлова

24.11.2025