

УДК 338.45:669:001.895(045)

*М.С. Ныш***ИННОВАЦИОННО-СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Статья посвящена вопросам генезиса отечественной модели корпоративного управления в контексте развития металлургической отрасли. Объектами исследования выступили корпорации, производящие стальную продукцию: ПАО «НЛМК», ПАО «ММК», ПАО «Северсталь», АО «ХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ», ПАО «Мечел», EV-RAZ plc. Методология исследования выстраивалась на совокупности методов сравнения, обобщения, синтеза, логического анализа данных и анализа трендов. Проведен анализ методик оценки корпоративного управления на предмет выявления составляющих компонент, позволяющих отслеживать инновационную активность и эффективность компаний в рамках принятых стратегий развития. Установлено отсутствие универсального инструмента для этих целей. Выполнен анализ динамики инновационной активности металлургических компаний отрасли за период с 2017 по 2021 годы. В качестве решения задачи повышения эффективности корпоративного управления с позиции системного подхода автором предложен путь интенсификации развития базовых элементов инновационной корпоративной системы на предприятии, а также ведение последовательного мониторинга совокупного инновационного эффекта и его составляющих компонент. Даны рекомендации по осуществлению раскрытия информации о результатах такого мониторинга по видам получаемых эффектов в ежегодных корпоративных отчетах металлургических компаний для дальнейшего развития действующих рейтингов корпоративного управления, а также предоставления возможности корпоративного скаутинга в целях совершенствования практики управления российскими предприятиями.

*Ключевые слова:* периодизация корпоративного управления, инновационная эффективность стратегии развития, интенсификация инновационной деятельности, методики оценки корпоративного управления, корпоративный скаутинг.

DOI: 10.35634/2412-9593-2023-33-1-57-64

Очередные геополитические санкции, ограничивающие традиционно адаптированные международные рынки сбыта для металлургических компаний и способствующие более жесткой конкуренции на внутреннем рынке, а также создающие трудности в обеспечении непрерывной деятельности зарубежных активов холдингов в недружественных государствах, требуют своевременных и результативных решений, затрагивающих оперативный и стратегический аспекты управления, актуализируя тем самым проблематику корпоративного управления в целом, в том числе методологию оценки его эффективности. Неугасающий интерес к обозначенной теме подтверждают работы как изучающие влияние отдельных элементов института корпоративного управления на эффективность деятельности компаний в ее различных вариациях: на рыночную капитализацию [1, с. 2]; на рентабельность активов (ROA) [2, с. 1]; q-Тобина как показатель инвестиционного потенциала [3, с. 158], так и свидетельствующие о развитии моделей для его исследования и методов, применяемых для их разработки: метод нечеткой логики [4, с. 55]; метод главных компонент [1, с. 2]; метод регрессий [5, с. 71]; метод наименьших квадратов [3, с. 170]. Разделяя постулат об «управлении инновационным развитием как способе повышения эффективности деятельности компании», а, следовательно, и практики корпоративного управления, автор статьи считает целесообразным рассмотреть особенности данного процесса на металлургических предприятиях в контексте вопросов стратегического менеджмента, определяющего главные приоритеты развития и выступающего основанием для инновационной деятельности. Особую актуальность данное исследование приобретает в свете необходимости решения задачи «ускоренного инновационного обновления» отрасли, поставленной в рамках «Сводной стратегии развития обрабатывающей промышленности Российской Федерации до 2024 года и на период до 2035 года» утвержденной распоряжением Президента Российской Федерации В.В. Путина от 06.06.2020 № 1512-р.

Логика исследования базировалась на последовательном освещении дискуссионных моментов в подходах к вопросу периодизации российской модели корпоративного управления и формирования авторского взгляда по данной проблеме по результатам анализа выбранных предприятий металлургической отрасли. В основу отбора объектов исследования автором был положен принцип наибольшего вклада каждой компании в производство стальной продукции в натуральном выражении.

В дальнейшем методом сравнения были сопоставлены отдельные структурные элементы корпоративного управления обозначенных компаний, выявлены их сходства и различия. Обобщение литературных источников по вопросу методологии корпоративного управления позволило установить многообразие инструментов его оценки, анализ которых в контексте вопросов инновационной деятельности и стратегического управления, а именно, возможности осуществления мониторинга динамики инновационных активности и эффективности, а также степени достижимости стратегии развития, подтвердил сложности с их применением в текущем виде для решения поставленной задачи и послужил стимулом для систематизации теоретических основ по вопросам структуры корпоративного управления инновационной деятельностью на предприятии и эффектов от ее осуществления в целях разработки будущей универсальной методики оценки корпоративного управления.

В российской экономике внимание вопросам корпоративного управления хозяйствующими субъектами стало уделяться с момента введения частной собственности на предприятия путем приватизации активов. Достаточно подробно этапы генезиса этого процесса в нашей стране описаны в работах [6, с. 114; 7, с. 143]. И в первом, и во втором исследовании авторы выделяют следующие периоды:

– этап «становления» корпоративного управления, связывая его с акционированием предприятий путем доваучерной и ваучерной приватизации;

– постприватизационный этап, характеризующийся перераспределением акционерной собственности и сосредоточением ее в руках мажоритарных акционеров;

– финансовый (либо этап формирования отношений в рамках агентской теории), возникший как результат процесса разделения прав собственности и управленческих полномочий, необходимый в соответствии с требованиями МСФО для прохождения процедуры IPO компаниями (в работе [6, с. 114] разделен на два этапа);

– текущий этап «внутриорганизационной эффективности», где исследования корпоративного управления сосредоточены вокруг преимущественно корпоративной социальной и экологической ответственности, а также выявления специфики изучаемого процесса в отдельных отраслях и секторах экономики.

Позиции авторов рассматриваемых исследований в вопросах границ и характеристик первого и второго этапов в целом совпадают (второй этап совпадает полностью, в первом различия касаются преимущественно длительности самого этапа), относительно последующих периодов – расходятся более значительно. В целях формирования собственного мнения по данному вопросу и практической проверки гипотезы 1 «О существовании компаний-исключений из общего подхода к периодизации корпоративного управления» было проведено соотнесение периодов генезиса корпоративного управления в трактовке авторов источника [7, с. 143] с выбранными объектами исследования: ПАО «НЛМК», ПАО «ММК», ПАО «Северсталь», АО «ХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ», ПАО «Мечел», EV-RAZ plc. Результаты проведенного сравнения подтверждают, что развитие некоторых металлургических корпораций действительно происходило в границах выше описанных этапов, четкое прослеживание первых трех этапов можно выделить в трех компаниях из семи (табл. 1).

Таблица 1

### Периодизация генезиса корпоративного управления металлургических компаний

Компания / основное событие периода	ПАО «НЛМК»	ПАО «ММК»	ПАО «Северсталь»
Реорганизация в АО и приватизация (этап становления 1989–1994)	1992	1992	1993–1994
Мажоритарный акционер / доля владения до IPO (постприватизационный этап 1995–1998)	Владимир Лисин / около 99 %	Виктор Рашников / 90 %	Алексей Мордашов / 89 %
IPO (финансовый этап 1999–2007)	2005	2007	2006

Составлено автором по материалам официальных сайтов: <https://nlmk.com>; <https://mmk.ru>; <https://severstal.com>

Остальные компании образовались путем приобретения активов, миновав, по мнению автора, в своем развитии, как минимум, первый этап (период приватизации). Так, например, история возник-

новения EVRAZ plc начинается с февраля 1992 г., а контроль над первым из своих производственных активов, Нижнетагильским металлургическим комбинатом, группа получает лишь в 1995 г. Следовательно, несмотря на дату создания, формально соответствующую временным границам первого этапа, нулевой точкой отсчета для компании EVRAZ plc, в соответствии с периодизацией С.В. Ореховой, Л.Ш. Кудин, следует считать постприватизационный (второй) этап, дополнительно учитывая тот факт, что у истоков возникновения холдинга стоял все-таки не производственный комбинат, а торговая компания. Существенным отличием практики корпоративного управления EVRAZ plc от других объектов исследования можно считать выбор регистрации головной управляющей компании в 2004 г. за пределами РФ. Временные границы образования и накопления активов в ПАО «ТМК» и ПАО «Мечел» (первая создана в 2001 г.; исходные активы второй аккумулировались в России в 2001–2003 годах) позволяют соотносить данные компании лишь с третьим этапом исследуемой периодизации, в рамках которого в 2006 и 2004 годах соответственно, происходили основные события финансового периода в форме подготовки компаний к IPO и первичного публичного размещения акций на бирже. Мажоритарным акционером ПАО «ТМК» накануне проведения IPO был Дмитрий Пумпянский, с долей владения около 100 %, у ПАО «Мечел» акционеров было двое: Игорь Зюзин и Владимир Иорих, и сразу после IPO их доли остались на уровне 42,97 % акций компании у каждого.

АО «ХК "Металлоинвест"» юридически была образована в 2006 г., что формально также позволяет соотносить ее становление лишь с третьим этапом периодизации С.В. Ореховой, Л.Ш. Кудин. Однако основное событие третьего этапа в форме первичного публичного размещения акций на бирже до настоящего времени в компании не произошло (по материалам агентства Bloomberg IPO компании должно было предположительно состояться в 2022 г.), следовательно, вести речь о прохождении третьего этапа развития АО «ХК "Металлоинвест"» в границах исследуемой периодизации было бы, по мнению автора исследования, ошибочно. С другой стороны, если более углубляться в историю АО «ХК "Металлоинвест"», рассматривая ее на примере одного из производственных активов, например, Оскольского электрометаллургического комбината им. А.А. Угарова, то, на первый взгляд, вроде бы и можно говорить о прохождении этапа приватизации (в 1993 г. ОЭМК был реорганизован в ОАО с главным акционером в виде группы дочерних структур «Газпрома»), однако факт первичного приобретения части комбината текущими бенефициарами только в 1999 г. лишь подтверждает самостоятельный путь развития компании (вне границ исследуемой периодизации) и доказывает истинность гипотезы 1.

На сегодняшний день, согласно перечню периодов генезиса национальной модели корпоративного управления в трактовке авторов С.В. Ореховой, Л.Ш. Кудин, управление металлургическими предприятиями на всех объектах исследования теоретически находится на четвертом этапе формирования, который с уверенностью можно охарактеризовать состоянием интенсивного поиска путей своего совершенствования. Отчасти это может быть вызвано влиянием общего тренда смены ориентиров от внешнего к внутреннему вектору развития корпоративного управления, а именно к «изучению вопросов организационной эффективности и интеграции корпоративной устойчивости» [2, с. 9; 8, с. 9], как необходимого шага для обеспечения долгосрочного успеха предприятия и реагирования на последние экономические, социальные и экологические вызовы. Косвенной причиной также могут служить предпринимаемые шаги на пути становления законодательной базы, стимулирующей развитие деловой практики и обеспечивающие интригу конкурентной борьбы между компаниями за место в различных рейтингах корпоративного управления.

Российским институтом директоров место в Национальном рейтинге корпоративного управления на уровне НРКУ 7++ «Развитая практика корпоративного управления» по шкале методологии на основе [9, с. 105] подтверждено 16 февраля 2022 г. лишь для ПАО «ММК»<sup>1</sup>, другими словами, данным рейтингом охвачено около 14 % от общего числа исследуемых металлургических предприятий. Наибольший масштаб по составу металлургических компаний (71 % от общего числа отобранных объектов) имеет ежегодное исследование, проводимое Центром корпоративного развития TopCompetence при поддержке Московской биржи и Центра системных трансформаций Экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова, начиная с 2015 г. В выборку из Топ-100 компаний входят пять металлургических корпораций: ПАО «Мечел»; ПАО «ММК»; ПАО «НЛМК»; ПАО «Северсталь», а в Топ-20 лидеров по полноте и качеству раскрываемой информации о соблюдаемых прин-

<sup>1</sup> РИД. Рейтинг. URL: <http://rid.ru/news/press-reviz-nrku-pao-magnitogorskij-metallurgicheskij-kombinat>

ципах корпоративного управления включены лишь ПАО «ММК» и ПАО «НЛМК». Невозможность проведения анализа корпоративного управления 100 % состава исследуемых предприятий на основе информации, отраженной в вышеназванных рейтингах, побудила перейти к самостоятельному исследованию, предварительно сузив круг изучаемых элементов до шести в целях верификации гипотезы 2 «О наличии различий в структурных элементах корпоративного управления компаний в рамках одной отрасли». В качестве источников информации по объектам исследования были использованы материалы официальных сайтов компаний и их ежегодных отчетов по итогам 2021 г., полученные результаты приведены в табл. 2.

Таблица 2

### Особенности корпоративного управления металлургических компаний

Компания / исследуемый элемент	ПАО «НЛМК»	ПАО «ММК»	ПАО «Северсталь»	EVRAZ plc.	АО "ХК "МЕТАЛЛОИНВЕСТ"	ПАО "ТМК"	ПАО «Мечел»
1. Ед. исп. орган / 2. Представлен	П* / ФЛ**	ГД*** / ФЛ**	ГД*** / ЮЛ****	ГД*** / ЮЛ****	ГД*** / ЮЛ****	ГД*** / ФЛ**	ГД*** / ФЛ**
3. Члены СД / 4. Независимые Д	8 / 3	10 / 5	10 / 5	13 / 8	12 / 5	9 / 3	9 / 5
5. Комитеты СД	3	4	3	4	3	3	3
6. Текущая стратегия развития	2019– 2022	2022 – 2025	2018– 2023	2020– 2023	2022–2032	2017– 2027	2012 – н.в.

\*П – президент; \*\* ФЛ – физическое лицо; \*\*\*ГД – генеральный директор; \*\*\*\*ЮЛ – юридическое лицо  
Составлено автором по материалам СПАРК и официальных сайтов компаний: <https://nlmk.com>; <https://mmk.ru>; <https://severstal.com>; <https://www.evraz.com>; <https://www.metallinvest.com>; <https://www.tmk-group.ru>; <https://www.mechel.ru>

Присутствие расхождений установлено в каждом из шести обследуемых факторов. Например, по второму элементу у двух из семи корпораций управление осуществляется юридическими лицами (управляющими компаниями), что будет вызывать сложности с изучением влияния личностных компетенций на корпоративную эффективность. По третьему и четвертому элементу лидерство в количественном выражении принадлежит ЕВРАЗу, что может быть объяснимо британской юрисдикцией компании, и, соответственно, иными требованиями к организации процесса корпоративного управления (в соответствии с Кодексом корпоративного управления Великобритании, опубликованного Советом по финансовой отчетности (FRC) в 2016 г.). Поиск информации по шестому параметру вызвал наибольшие затруднения, поскольку на сайтах металлургических корпораций в разделе «Стратегия» публикуются, как правило, совокупные целевые ориентиры, которые не только имеют отличия в границах объектов исследования, но и не распределены по видам и срокам в пределах уже реализованных или планируемых к выполнению мероприятий внутри каждой компании.

Полученные результаты подтверждают выдвигаемые ранее утверждения в работе [10, с. 71] об «отсутствии идеальной или оптимальной модели» корпоративного управления и необходимости разработки «своей системы для каждой компании» исходя из набора определенных факторов и соответствия целевым ориентирам. Особенно, учитывая тот факт, что в стратегическом плане, по мнению М.А. Измайловой, компании, «выбравшие путь совершенствования корпоративного управления, обретают больше шансов для собственного роста, надежного укрепления завоеванных ранее ведущих рыночных позиций и приобретения глобального масштаба» [11, с. 430]. Разделяя эту позицию, дальнейшее исследование избранных компаний, по мнению автора целесообразно проводить в инновационно-стратегическом ключе для осуществления корпоративного скаутинга лучших управленческих практик.

Особое место в перечне проблем корпоративного управления занимает вопрос повышения его эффективности как системы, решение которой может стать «триггером роста всей компании» [7, с. 140], и актуально не только для предприятий металлургического сектора, но и для экономики страны в целом. Разработка данного тезиса, по мнению автора, целесообразна в вопросах стратегии и инноваций, поскольку в условиях повышенного динамизма среды управление инновациями и под-

держка его развития на стратегическом уровне, в виде включения в целевые стратегические ориентиры, превращается в один из важнейших факторов, влияющих на долгосрочную перспективу любого бизнеса. Реализация поставленной задачи привела к поиску наиболее применимых в текущих обстоятельствах моделей оценки корпоративного управления среди ранее доказанных и апробированных методов.

В 2009 г. на основе показателя экономической прибыли исследование взаимосвязи «качества корпоративного управления и стратегической эффективности компании» проводила И.В. Ивашковская [12, с. 25], однако релевантность ее модели в рамках поставленных вопросов не представляется возможной, поскольку в элементах формулы присутствуют показатели для оценки лишь инвестиционной, а не инновационной деятельности, и разделы рейтинга Standard & Poor's, независимость которого в условиях санкций вызывает большие сомнения. В 2011 г. важность стратегии в виде ключевого фактора для выявления объективных базовых потребностей компании в применении практик корпоративного управления была подтверждена И.В. Беликовым, В.К. Вербицким [9, С. 105].

Авторы включили раздел «Стратегия» в структуру своей модели, но отсутствие ней коэффициентов, характеризующих показатели инновационной деятельности, делают ее также мало приемлемой в искомом ключе. Коэффициенты, отражающие рыночную стоимость нематериальных активов (что хоть как-то применимо к инновационной деятельности) в качестве одного из трех элементов, влияющих на качество корпоративного управления, в 2012 г. внедрил в свою модель И.С. Румянцев [13, с. 134], но отсутствие способа оценки стратегии в каком-либо виде в данном инструменте ставит под вопрос целесообразность его применения. Трехкомпонентная модель для анализа уровня эффективности корпоративного управления была предложена в 2018 г. Н.А. Волкова [4, с. 53]. Ее модель в разрезе уровня компетенции предприятия представлена следующими показателями: «профессионализм лиц, принимающих решения; общий профессионализм персонала предприятия; прирост ресурсоемкости предприятия» [4, с. 55], которые в целом могут быть используемы как для оценки системы стратегического управления развитием, так и инновационной корпоративной системы, в контексте анализа общей компетентности лиц, принимающих решения и в первом и во втором случае, но для мониторинга мультипликативного эффекта инновационной деятельности этих коэффициентов будет явно недостаточно.

В рамках комплексной качественно-количественной методики анализа эффективности корпоративного управления, разработанной в 2020 г. И. Пашкевич для белорусских предприятий с государственной формой собственности, предлагается использование метода оценки фактического достижения поставленных целей [14, с. 22] в контексте стратегических целей компаний. Данный инструмент наиболее приближен, по мнению автора, к решению исследовательской задачи в вопросе стратегической эффективности из всех рассмотренных выше, с позиции инновационного аспекта он может быть дополнен путем расширения коэффициентов, характеризующих системные эффекты инновационной деятельности по их видам, наиболее полный перечень которых представлен в работе М.П. Посталюк, В.Ю. Гусаровой [15, с. 20].

Основными общими показателями, характеризующими инновационную деятельность предприятий, принято считать уровни ее инновационной активности и инновационной эффективности. С инновационной активностью все более или менее понятно (ее ежегодная отраслевая и региональная статистика ведется по утвержденной методологии). В рамках данного исследования на основе анализа трендов автором было проведено сравнение динамики инновационной активности металлургических компаний отрасли за период с 2017 по 2021 годы (рис.) относительно данных по совокупности предприятий обрабатывающей промышленности и экономики в целом на основе панели Росстата.

Полученные результаты позволяют судить о положительной динамике инновационной активности внутри металлургического сектора по виду экономической деятельности «Производство готовых металлических изделий, кроме машин и оборудования» в 2019 – 2021 годах (рост показателя в абсолютном выражении за указанный период составил + 3,2 %). Общая тенденция сохранения преобладания доли инновационно-активных компаний в металлургии над аналогичными показателями в рамках обрабатывающей промышленности (превышение варьировалась в абсолютном выражении в интервале от 8,2 до 6,6 %), и в контексте экономики в целом (соответственно, в интервале от 19,8 до 17,9 %), может свидетельствовать об относительно высокой степени развития корпоративной инновационной системы на отдельных предприятиях металлургического сектора.

В вопросе оценки инновационной эффективности присутствуют определенные сложности, связанные:

– с наличием у компаний свободы выбора инструментов оценки инновационного проекта из множества рекомендуемых вариантов (чистый дисконтированный доход; внутренняя норма доходности; индексы рентабельности затрат и инвестиций; срок окупаемости);

– с отсроченным стратегическим характером доходности некоторых инноваций в условиях неопределенности и повышенного риска осуществления инновационной деятельности;

– с урезанным раскрытием информации об инновациях и их эффектах в отчетности компаний, что на данном этапе не позволяет определить необходимую базу для анализа инновационной эффективности отобранных корпораций.

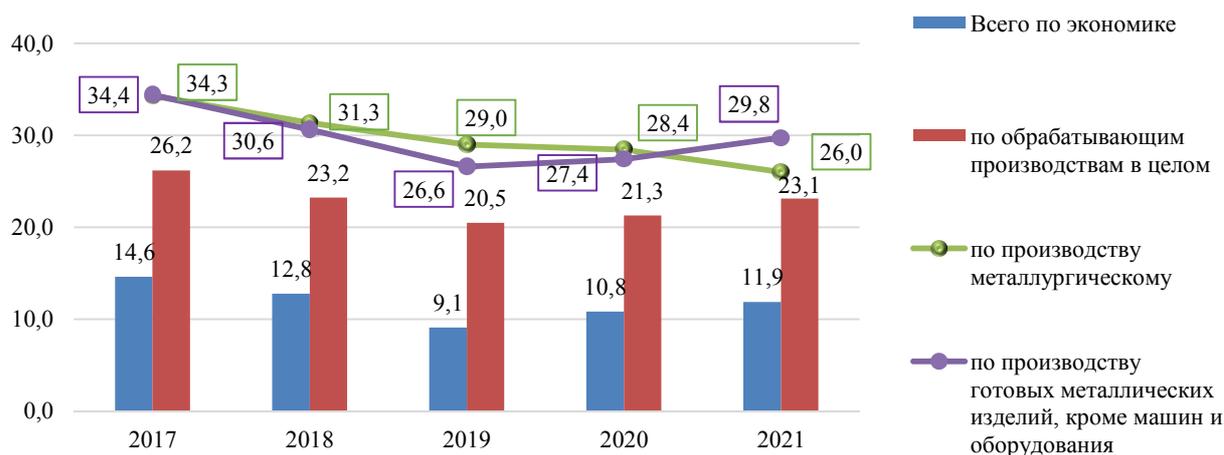


Рис. Уровень инновационной активности компаний металлургической отрасли относительно обрабатывающих производств и экономики в целом 2017–2021 гг.

Все это создает дополнительные мотивы для изучения практики корпоративного управления инновациями анализируемых предприятий, поскольку лидеры своего сегмента часто прибегают к собственным исследованиям и разработкам, внедрение которых на стратегическом уровне сможет стимулировать интенсификацию общего пути развития инновационной деятельности и повышения его эффективности как во взаимодействия с партнерами, так и с учетом мнений всех заинтересованных сторон. Одним из примеров реально работающего инструмента интенсификации инновационной деятельности, по мнению автора, можно назвать «Фабрику идей» ПАО «Северсталь». Реализация данной программы имеет разнонаправленный характер: применяется для оптимизации условий труда, повышения его безопасности, улучшения качества продукции, снижение издержек и ежегодно предлагает более 35 тыс. идей для реализации. Количество уникальных авторов-пользователей проекта в 2021 г., по данным компании, составило 20 тыс. человек, экономический эффект от реализованных мероприятий порядка 9,5 млрд рублей (свое действие начала с 2010 г., первоначальный эффект был более 1 млрд рублей, по мере развития растет количество участников, отслеживаются экономический и научно-технический эффекты). Аналогичный инструмент в виде «единого окна открытых инноваций» в своей деятельности использует ПАО «НЛМК». Он помогает компании формулировать актуальные задачи и искать решения посредством вовлечения в процесс внешних участников инновационной экосистемы. Для формирования воронки инновационных проектов в качестве открытого канала используется портал NLMKLab (lab.nlmk.com), позволивший принять более 300 заявок за 2021 г., более 30 из которых находятся на стадии проработки или реализации.

Приведенные примеры в большей степени относятся к «управлению генерацией идей» в контексте элементов корпоративной инновационной структуры, динамический мониторинг составляющих коэффициентов которой и раскрытие данных в отчетности о его результатах позволят производить оценку его структурного влияния на общую эффективность корпоративного управления инновационной деятельностью. Системный подход к оценке эффективности корпоративного управления с позиции вопросов стратегии и инноваций может быть реализован путем совокупного мониторинга по всем базовым элементам структуры корпоративного управления инновационной деятельностью, где достижение результатов на основе стратегического подхода может быть гарантировано наилучшей реализацией функций предприятия на протяжении его существования не только с точки зрения максимизации прибыли (либо иных избранных стратегических ориентиров), но и с учетом разнообразия

возможных системных эффектов инноваций [15, с. 20]. В этом случае комбинация элементов структуры корпоративного управления в виде: 1) «стратегическое управление инновациями»; 2) «управление генерацией идей»; 3) «управление разработкой новых продуктов»; 4) «управление портфелем проектов»; 5) «организационная структура и управление персоналом»; [16, с. 25-26; 17, с. 672], будет представлять собой прообраз инструмента, который теоретически может быть использован менеджерами предприятий для осуществления корпоративного скаутинга в целях разработки и бенчмаркинга корпоративных инноваций, что также положительно скажется на совершенствовании практики российской модели корпоративного управления в целом.

Обеспечение взаимосвязи системы стратегического управления развитием корпорации и корпоративной инновационной системы должно происходить на этапе определения общих направлений деятельности предприятия, выраженных в целевых ориентирах, которые будут формировать спрос на необходимые инновации: продуктовые, процессные, организационные и социальные [16, с. 28]. Ориентация вектора развития корпоративной культуры на основе подхода инновационно-ориентированных компаний, которые включают инновации в совокупность своих стратегических задач и находятся в постоянном поиске путей повышения эффективности их создания и продвижения, позволят металлургическим компаниям в дальнейшем более активно совершенствовать практику корпоративного управления.

Результаты проведенного исследования позволили выявить специфику генезиса отечественной модели корпоративного управления на примере металлургических корпораций, характеризующейся наличием компаний-исключений, имеющих собственный путь развития, отличный от границ основных вех периодизации и полностью или частично минуя отдельные из ее этапов. Установлено, что полностью соответствуют национальной модели в рамках общепринятого подхода к периодизации лишь 42,8 % из исследуемых компаний металлургического сектора. В контексте сравнения отдельных компонент управления выбранных предприятий: наименование единоличного исполнительного органа; форма его представления; общее число членов совета директоров; число независимых членов совета директоров; общее число комитетов совета директоров; период текущей стратегии развития, а также выявленного индивидуального пути развития корпораций (EVRAZ plc; АО «ХК "МЕТАЛЛОИНВЕСТ"»; ПАО «ТМК»; ПАО «Мечел») нашла свое подтверждение гипотеза, предполагающая присутствие различий в структурных элементах корпоративного управления компаний в рамках одной отрасли (отличительные особенности установлены в 100 % исследуемых переменных). Установлен неполный охват металлургических предприятий (71,4 % относительно анализируемой выборки) действующими национальными рейтингами корпоративного управления, а также отсутствие универсального метода оценки, позволяющего осуществлять мониторинг эффективности корпоративного управления в вопросах стратегии и инноваций, систематизация которых превращается в один из важнейших факторов долгосрочного развития корпоративного бизнеса. Необходимость разработки такого инструмента, по мнению автора, особенно актуальна как в свете задачи ускоренного инновационного обновления отрасли на государственном уровне, так и в контексте проекта разработки кодекса корпоративного управления, обязательного для исполнения всеми компаниями. Выводы, сформулированные в процессе написания статьи, по мнению автора, создают проблемное поле для дальнейших исследований как в рамках одной отрасли, так и в направлении развития методического инструментария для анализа корпоративного управления в целом.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Смотрицкая И.И., Фролова Н.Д. Качество корпоративного управления и рыночная капитализация российских компаний: эмпирический анализ // *Управленец*. 2021. Т. 12. № 4. С. 2–15.
2. Al-Matari Y.A. Do the characteristics of the board chairman have an effect on corporate performance? Empirical evidence from Saudi Arabia // *Heliyon*. 2022. Vol. 8. Iss. 4. P. 1–12.
3. Wang Y., Abbasi K., Babajide B. and Yekini K.C. Corporate governance mechanisms and firm performance: evidence from the emerging market following the revised CG code // *Corporate Governance*. 2019. Vol. 20. No. 1. Pp. 158–174.
4. Волкова Н.А. Модель оценки уровня эффективности корпоративного управления // *Статистика и Экономика*. 2018. № 15 (2). С. 49–58.
5. Sprenger C., Lazareva O. Corporate governance and investment-cash flow sensitivity: Evidence from Russian unlisted firms // *Journal of Comparative Economics*. 2020. Vol. 50. Iss. 1. P. 71–100. DOI:10.1016/j.jce.2021.05.004
6. Воронцов П.Г. Сравнительный анализ российской и зарубежной моделей корпоративного управления // *Региональная экономика: теория и практика*. 2016. № 7 (430). С. 105–117.

7. Орехова С.В., Кудин Л.Ш. Российская модель корпоративного управления: эволюция, специфика, проблемы эффективности // Вестник ЧелГУ. 2019. № 3 (425). С. 140–152.
8. Ludwig P., Remmer Sassen. Which internal corporate governance mechanisms drive corporate sustainability? // Journal of Environmental Management. 2022. Vol. 301. P. 1–11.
9. Беликов И.В., Вербицкий В.К. Корпоративное управление: PhICS-модели для реальной практики компаний // Российский журнал менеджмента. 2011. № 4. С. 103–114.
10. Трофимова Н.Н. Ключевые проблемы современного корпоративного управления предприятиями реального сектора экономики // Стратегии бизнеса. 2020. Т. 8. № 3 С. 70–74.
11. Измайлова М. А. Влияние агентских отношений на эффективность корпоративного управления и стратегическое развитие компаний // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2018. Т. 9. № 3. С. 430–442. DOI: 10.18184/2079-4665.2018.9.3.430-442.
12. Ивашковская И.В. Влияние корпоративного управления на стратегическую эффективность компании в России // Финансы и кредит. 2009. № 48. С. 21–28.
13. Румянцев И. С. Методика оценки эффективности корпоративного управления фирмой в трансформируемой экономике // Вестник ЧелГУ. 2012. № 10 (264). С. 132–134.
14. Пашкевич И. Методический подход к оценке эффективности корпоративного управления на белорусских предприятиях государственной собственности // Банковский вестник. 2020. № 5. С. 21–29.
15. Посталюк М.П., Гусарова В.Ю. Системные эффекты инновационной деятельности // ПСЭ. 2018. № 4 (68). С. 20–23.
16. Kukushkin S., Yankovskaya V. Corporate innovation system // IJAS. 2016. Vol. 6. Number 2. P. 17–40.
17. Makhkamova M., Ziyayeva D, Shagaipova G., Mirxamidova D., Atakhanova Sh. Innovative Corporate Governance // International Journal of Psychosocial Rehabilitation. 2020. Vol. 24. Special Iss. 1. P. 670–675.

Поступила в редакцию 23.11.2022

Ныш Мария Сергеевна, аспирант Бизнес-школы  
ФГБОУ ВО «Череповецкий государственный университет»  
162600, Россия, г. Череповец, пр-т Советский, 10  
E-mail: marianysh@yandex.ru

**M.S. Nysh**

#### **INNOVATIVE STRATEGIC ASPECTS OF APPRAISAL CORPORATE MANAGEMENT OF THE METALLURGICAL ENTERPRISES**

DOI: 10.35634/2412-9593-2023-33-1-57-64

The article is devoted to the origins of the corporate management's indigenous model with reference to metallurgical industry extension. The corporations, manufacturing steel production, as PJSC "NLMK", PJSC "MMK", PJSC "Severstal", stock company "HK METALLOINVEST", PJSC "Mechel" EVRAZ plc., stood out the study objectives. Methodology of the research was based on the set of methods of comparative, generalization and synthesis approaches, data logical and trend analysis. The analysis was carried out to evaluate methods of corporate management and reveal its elements that allow to trace the companies' innovative activity and effectiveness within the adopted development strategy. It has been stated that the universal tool for these purposes is missing. The analysis of the metallurgic enterprises' innovative activities during 2017-2021 years was carried out. A source to escalate development of innovative corporate system's basic elements at an enterprise and to integrate consequent monitoring of cumulative innovative effect and its components has been summoned by the author as a solution to the problem of corporate management effectiveness based on the system approach. Some references have been provided to reveal information on the results of such monitoring, illustrating the types of effects in the annual consolidated statements of metallurgic enterprises to develop further actual corporate governance score and give opportunities for corporate scouting in order to master management practice by the Russian enterprises.

**Keywords:** periodization of corporate governance, innovation efficiency development strategy, intensification of innovation activity, corporate governance assessment methods, corporate scouting.

Received 23.11.2022

Nysh M.S., postgraduate student of Business school (Institute)  
Cherepovets State University  
Sovietskiy prosp., 10, Cherepovets, Russia, 162600  
E-mail: marianysh@yandex.ru