

УДК 338.483.2:338.487.4

Корпоративное управление как механизм реализации принципа добросовестности в отношениях между акционерами и менеджментом компаний

Щербаков Михаил Владимирович

Аспирант,

Волгоградский государственный университет,
400062, Российская Федерация, Волгоград, просп. Университетский, 100;
e-mail: scherbakovmikhail4work@gmail.com

Аннотация

Статья посвящена исследованию роли корпоративного управления как механизма реализации принципа добросовестности в отношениях между акционерами и менеджментом компаний. Обоснована актуальность темы, связанная с необходимостью баланса интересов стейкхолдеров, соблюдения правовых и этических норм, а также формирования устойчивой корпоративной культуры. Цель работы – анализ инструментов и практик, обеспечивающих прозрачность, подотчетность и справедливость в корпоративных отношениях. Рассмотрены механизмы контроля, включая независимые аудиторские комитеты, советы директоров, внутренние регламенты и этические кодексы. Исследование опирается на анализ международного опыта, нормативно-правовых актов и кейсов, иллюстрирующих последствия нарушения добросовестности. Особое внимание уделено роли IT-технологий в обеспечении прозрачности и предотвращении злоупотреблений. Результаты демонстрируют, что эффективное корпоративное управление снижает риски конфликтов интересов, повышает доверие акционеров и укрепляет репутацию компании. Ключевыми факторами успеха выступают внедрение сбалансированных систем показателей, открытая информационная политика, а также интеграция ESG-принципов (экологических, социальных и управленческих) в стратегию развития. Подчеркивается необходимость сочетания формальных регуляторных норм с внутренней этической культурой. Отмечено, что добросовестность трансформируется из морального императива в экономический фактор, влияющий на конкурентоспособность и доступ к глобальным рынкам. Уделено внимание роли национальных деловых традиций, цифровизации и гендерного разнообразия в советах директоров. Выводы статьи подтверждают, что корпоративное управление, основанное на принципе добросовестности, способствует долгосрочной стабильности компаний, минимизирует репутационные риски и создает основу для устойчивого роста в условиях глобальных вызовов.

Для цитирования в научных исследованиях

Щербаков М.В. Корпоративное управление как механизм реализации принципа добросовестности в отношениях между акционерами и менеджментом компаний // Вопросы российского и международного права. 2025. Том 15. № 2А. С. 33-49.

Ключевые слова

Корпоративное управление, добросовестность, акционеры, менеджмент, прозрачность.

Введение

Корпоративное управление в современных условиях становится все более востребованным инструментом, который обеспечивает баланс интересов акционеров, топ-менеджмента и прочих стейкхолдеров. Механизмы этого управления направлены на то, чтобы согласовать деятельность всей организации с установившимися правовыми и этическими нормами, а также удовлетворять ожидания инвесторов и общества. Большое внимание при этом уделяется принципу добросовестности, без следования которому богатый опыт деловой практики не может быть эффективно применен. Под добросовестностью в отношении акционеров и менеджмента обычно понимается не только формальное следование юридическим нормам, но и комплексное осознание социальной ответственности бизнеса. В силу этого принцип добросовестности рассматривается как фундамент корпоративной культуры, где главными ценностями становятся прозрачность процедур, справедливое распределение полномочий и полноценное участие всех заинтересованных сторон в процессе принятия решений. Все это предполагает, что руководители компании, принимая решения, должны учитывать не только краткосрочную выгоду, но и долгосрочные последствия для всех участников корпоративного взаимодействия.

Система корпоративного управления во многом опирается на законодательные и нормативно-правовые акты, но в то же время предполагает целый ряд дополнительных механизмов, формирующихся внутри компании. Погмы этики, внутренние регламенты, корпоративные кодексы поведения — все это создает основу для практической реализации принципа добросовестности [Zhornokui, 2024]. Но вместе с тем без соответствующего менталитета и понимания менеджментом важности этих инструментов формальные документы нередко превращаются в простой набор правил без реального применения. Значимым аспектом является и постоянная проверка соблюдения данных правил со стороны независимых органов или комитетов, которые устанавливаются советом директоров. Когда корпоративное управление выстраивается последовательно и добросовестно, оно минимизирует вероятность злоупотреблений со стороны руководства, повышает доверие акционеров и способствует устойчивому развитию. Ведь именно доверие становится мощным нематериальным активом, который влияет на стоимость компании, расширяет ее возможности и облегчает привлечение новых инвестиций.

Материалы и методы исследования

Вопрос добросовестности в отношениях между акционерами и менеджментом часто поднимается в связи с обсуждением принципов распределения прибыли и принятия стратегических решений. Например, некоторые топ-менеджеры могут действовать в своих собственных интересах, когда речь заходит о вознаграждении или выборе рискованных проектов, тогда как акционеры могут преследовать цель максимизации своей прибыли за относительно короткий срок [Кушнарев, 2024]. В таких случаях важно выстроить механизмы взаимного контроля, которые предотвратят возникновение конфликта интересов и позволят защитить долгосрочные интересы бизнеса. Существенная часть этих механизмов — комитеты по аудиту,

независимые директора, прозрачное раскрытие финансовой отчетности и выстраивание четкой вертикали ответственности. Если эти инструменты работают слаженно, управленцы не могут использовать свое положение во вред компании, а акционеры получают адекватное представление о реальном положении дел в организации. Таким образом, корпоративное управление становится средством обеспечения баланса между желанием акционеров получить отдачу на вложенные средства и потребностью менеджмента в определенной свободе действий.

Результаты и обсуждение

Говоря о принципе добросовестности, следует отметить его морально-этическую составляющую, которая особенно важна в международных компаниях, задействованных в трансграничной торговле и инвестициях. Национальные законодательства могут отличаться друг от друга, однако общие требования к корпоративной прозрачности и порядочности обычно схожи [Серебренников, 2024]. Включение добросовестности в стратегические приоритеты делает компанию более устойчивой на внешних рынках, повышает ее репутацию и снижает сопутствующие политические риски. Если менеджмент придерживается принципов честного ведения дел, компания с большей вероятностью будет заключать выгодные партнерства, а инвесторы со всего мира проявят к ней больший интерес. Но для поддержания такого уровня добросовестности требуется не только формальное декларирование духа прозрачности, но и реальные действия: обучение персонала, создание механизмов «горячих линий» для сообщения о нарушениях, формирование внутренней среды, в которой любой сотрудник, включая топ-менеджмент, будет заинтересован в выборе честной и ответственной модели поведения. Чем выше уровень добросовестности, тем больше инноваций и креативных решений может быть сгенерировано в компании: сотрудники не боятся высказывать предложения, понимая, что их идеи рассматриваются справедливо и беспристрастно.

Добросовестность тесно связана и с концепцией подотчетности. Когда менеджмент знает, что его действия проверяются акционерами и регулирующими органами, возрастает мотивация принимать решения, соответствующие интересам компании в целом. Подотчетность проявляется и в открытом обсуждении стратегий, бюджетов, больших и малых инвестиционных проектов. Такой процесс требует не только отчетности, но и вовлеченности акционеров в управленческие процессы [Луценко, 2024]. Руководящие органы, включая совет директоров, должны формировать открытые площадки для коммуникации между менеджментом, рядовыми сотрудниками и инвесторами. В идеале каждая заинтересованная сторона должна осознавать вектор развития организации, понимать, какие ценности лежат в основе принимаемых решений, и быть уверенной, что ее права и интересы защищены. В этом проявляется гармоничная синергия между формальными правилами и человеческим фактором, ориентированным на справедливость. Организация, обладающая такой культурой управления, способна более гибко реагировать на рыночные изменения, вовремя корректировать свою стратегию и при этом не утрачивать репутацию надежного и ответственного игрока.

Чрезмерная концентрация власти в руках топ-менеджмента или, наоборот, слишком прямое вмешательство акционеров в оперативную деятельность может негативно отразиться на корпоративной культуре. В первом случае менеджмент получает возможность проводить решения, не учитывающие очерченные акционерами ожидания, а во втором — компания оказывается заложником краткосрочных колебаний рынка, поскольку акционеры могут диктовать стратегию, игнорируя долгосрочные цели. Именно поэтому важна взвешенность

подхода и наличие независимой оценки действий руководства со стороны совета директоров или специализированных комитетов [Луценко, 2024]. Сложность же заключается в том, чтобы найти оптимальный баланс: обеспечить прозрачность внутрикорпоративных процедур, и при этом дать менеджменту достаточно свободы для маневра, необходимого для быстрого реагирования на внешние вызовы. Эта дилемма усугубляется в условиях глобальных кризисных явлений, когда компаниям нужно действовать оперативно, не имея возможности детально согласовывать решения с акционерами. Корпоративное управление, опирающееся на принцип добросовестности, помогает смягчить подобные противоречия: у менеджмента есть четкие этические и правовые рамки, позволяющие действовать без опасения потерять доверие инвесторов, а акционеры уверены, что их капитал не окажется в руках недобросовестного управления.

Следует учесть и роль государственных органов, которые задают общую регуляторную среду. Во многих правовых системах закрепляются обязанности директоров действовать в интересах компании, а также предусмотрена ответственность за недолжное исполнение руководящих функций [Кулешов, Кудряшов, Рогова, Лутовинова, 2024]. Государство, таким образом, побуждает менеджмент и акционеров придерживаться ясных правил игры, обеспечивая при этом возможность судебной защиты прав. Однако государственное регулирование не всегда в состоянии оперативно реагировать на быстро меняющиеся бизнес-реалии, особенно если речь идет об инновационных или цифровых секторах экономики. Здесь на первый план выходит внутренняя корпоративная этика, осознанное соблюдение принципов добросовестности и превентивные меры, которые компании сами внедряют, чтобы защитить свою репутацию и капитал. Наличие четко прописанных внутрикорпоративных норм о конфликте интересов, инсайдерской торговле, использовании конфиденциальной информации – все это помогает компаниям не только соответствовать формальным требованиям закона, но и формировать культуру этического поведения на каждом уровне организации.

Среди объективных предпосылок внедрения принципа добросовестности в корпоративное управление существенную роль играет рост глобальной конкуренции. Компании, которые не уделяют должного внимания вопросам корпоративной ответственности, рискуют потерять свое положение на рынке вследствие падения репутации или дефицита доверия со стороны ключевых стейкхолдеров [Герасименко, 2024]. В частности, в эпоху цифровой трансформации потребители и инвесторы могут оперативно получить информацию о проблемах, связанных с нарушениями этических норм или законов, и это может послужить ударом по ценовым показателям и стоимости бренда. Осознание данного фактора побуждает многие компании внедрять глобальные стандарты прозрачности, разрабатывать детальные руководства по поведению для сотрудников, а также обеспечивать систематический аудит и мониторинг внутренних процессов. Через эти инструменты реализуется механизм корпоративного управления, нацеленный на честное и ответственное ведение дел, а принцип добросовестности при этом становится не просто этическим идеалом, а практикой, укрепляющей конкурентоспособность.

Сегодня все чаще в научных исследованиях подчеркивается важность корпоративного управления в создании долгосрочной ценности. Инвесторы, особенно институциональные, при выборе вложений обращают внимание не только на финансовые показатели, но и на качество систем управления, учитывающее принятые в компании нормы этики и прозрачности. Чем более комплексной и устойчивой выглядит модель корпоративного управления, тем выше шансы привлечь капитал по более низкой ставке и с более продолжительным сроком

финансирования. В результате наблюдается своеобразная позитивная обратная связь: честность руководства и защищенность акционеров повышают доверие, а растущее доверие приводит к увеличению объема инвестиций и, соответственно, к укреплению конкурентных позиций. Данный процесс особенно нагляден в публичных компаниях, где акционеры теснее связаны с динамикой котировок ценных бумаг, а менеджмент более подвержен оценкам со стороны аналитиков и рейтинговых агентств. Дополнительная прозрачность позволяет третьим сторонам составлять адекватную картину о перспективах развития, что, в свою очередь, формирует позитивные ожидания на рынке.

Не менее актуально осмыслить и значение корпоративной культуры, в которой закреплён принцип добросовестности. Если в компании преобладают ценности меритократии, открытости к новшествам и внимательности к социальным последствиям своей деятельности, то и взаимодействие между акционерами и менеджментом будет строиться на более доверительной основе [Ивахно, Саенко, 2024]. Такая культура побуждает топ-менеджмент вовлекать акционеров в диалог, предварять важные решения прозрачными обсуждениями и доказывать их соответствие интересам организации. Регулярная практика стратегических сессий, где менеджмент отчитывается не только о финансовых, но и о нефинансовых показателях, свидетельствует о стремлении компании учитывать различные аспекты своей активности. В итоге формируется прочный фундамент для многолетнего сотрудничества, поскольку акционеры, особенно крупные институциональные инвесторы, видят, что их участие ценится, а их средства вкладываются в развитие, подчиненное не только механизмам прибыли, но и принципам социальной ответственности.

Следует понимать, что сам по себе механизм корпоративного управления не способен гарантировать абсолютную честность менеджмента, если в компании отсутствует система внутренних и внешних сдержек и противовесов. Независимые члены совета директоров, аудиторские комитеты и другие группы контроля должны функционировать на регулярной основе, проверять правильность отчетности, выявлять возможные конфликты интересов и принимать своевременные меры [Зотов, 2024]. В противном случае формирование корпоративного управления рискует выродиться в формальность. Добросовестность пронизывает все уровни организации, начиная с низовых подразделений и заканчивая верхним эшелонem управления. Когда культура компании одобряет этические стандарты, сотрудникам проще сообщать о нарушениях, а руководителям — корректировать свою политику. Иными словами, система корпоративного управления во взаимосвязи с добросовестностью формирует некую саморегулирующуюся среду, в которой нехватка этики приводит к санкциям или отстранению от руководящих позиций. При эффективной работе такого механизма все заинтересованные стороны получают уверенность в том, что управленческие решения принимаются не в пользу отдельных личностей, а в общем интересе.

В истории корпоративного управления есть примеры, когда компании, даже будучи очень крупными и влиятельными, сталкивались с тяжелейшими кризисами из-за утраты доверия. Репутационные скандалы, махинации с бухгалтерской отчетностью, злоупотребление инсайдерской информацией — все это подрывает авторитет и приводит к обвалу стоимости акций. Часто в таких ситуациях выясняется, что отсутствовала прозрачная система корпоративного управления, а принцип добросовестности существовал лишь на бумаге [Адаменко, Парахина, Золотарев, 2024]. В результате пострадавшими оказываются не только акционеры, потерявшие значительную часть своих инвестиций, но и рядовые сотрудники, вынужденные пожертвовать рабочими местами, и общество в целом, получающее негативный

сигнал о состоянии бизнес-среды. Эти примеры подчеркивают важность встраивать добросовестность не только в политику, но и в повседневную практику. Открытые каналы коммуникации, понятные для всех процедуры и реальные санкции за нарушения должны быть неотъемлемой частью управленческого процесса.

На фоне вышесказанного становится очевидным, что корпоративное управление как механизм реализации принципа добросовестности — это комплекс взаимосвязанных инструментов и процессов. Нельзя ограничиваться только правовым регулированием или только этическими кодексами, поскольку реальная картина складывается из множества элементов. Да, законы и стандарты играют важную роль, но без вовлечения акционеров в принятие решений не удастся добиться полного соответствия добросовестности [Кодзасова, 2024]. А без надлежащего контроля со стороны совета директоров менеджеры могут пытаться злоупотреблять своими полномочиями в угоду личным интересам. Поэтому комплексная модель корпоративного управления не только регламентирует формальные процедуры, но и стремится воспитывать в участниках процесса осознанное отношение к общему благу. К этому добавляется и постоянная оценка эффективности, которая позволяет компаниям корректировать структуру управления по мере увеличения масштаба деятельности или изменения стратегических приоритетов.

В некоторых случаях значимым фактором выступает и национальная деловая культура. В ряде стран исторически сильны патерналистские традиции, когда акционеры не вмешиваются в решения менеджмента, полагаясь на неформальные договоренности. В других культурах, напротив, преобладает дух договорных отношений и прозрачных отчетных механизмов, которые воспитывают у менеджеров привычку отчитываться за каждый шаг [Пушкарев, 2024]. Добросовестность в этих условиях может трактоваться по-разному: где-то она сродни этикету и обязательству перед сообществом, а где-то подразумевает сугубо правовой аспект и жесткие требования к публичной отчетности. В глобальном контексте, где многие компании действуют сразу на нескольких рынках, возникает необходимость унифицировать правила и устанавливать единые стандарты. Это трудно, но в долгосрочной перспективе только укрепляет репутацию и расширяет потенциал развития. Понимание этой социокультурной специфики дает менеджменту инструменты для выстраивания более глубокого уровня доверия с инвесторами разных стран, а акционерам — уверенность в том, что их вложения защищены независимо от региональных особенностей.

Огромное влияние на формирование принципов добросовестности в корпоративном управлении оказывает научно-технический прогресс. Современные информационные технологии позволяют автоматизировать ряд функций, включая бухгалтерский учет, мониторинг транзакций, управление цепочками поставок. Это снижает возможность манипуляций с цифрами, но одновременно создает новые риски, например, кибератаки или несанкционированное использование данных [Лукичев, 2024]. Менеджмент, который осознает уязвимость цифровых систем, будет уделять повышенное внимание их защите, ведь любое хищение конфиденциальной информации может привести к серьезному репутационному ущербу. Для акционеров такая ситуация становится индикатором зрелости корпоративного управления: если компания внедрила надежные средства защиты данных, регулярно проводит аудиты IT-систем и обучает персонал основам кибербезопасности, это говорит о комплексном подходе к ведению бизнеса. В этом случае добросовестность проявляется не только в финансовой сфере, но и в области технологических решений, которые выбирает компания для своей деятельности. Таким образом, IT-среда все больше влияет на корпоративное управление,

формируя новую повестку, где особое место занимает киберэтика и цифровая ответственность.

Еще одним аспектом, который тесно связан с добросовестностью, является экологическая и социальная ответственность компаний. Современные акционеры все чаще задают вопросы о том, каким образом бизнес влияет на окружающую среду и общество, насколько внедрены принципы устойчивого развития в корпоративную стратегию. Добросовестность в этом контексте предполагает прозрачность экологической отчетности, жесткую политику в отношении соблюдения трудовых прав и участие в местных социальных проектах [Шелкова, Панчук, 2024]. При этом менеджмент не может игнорировать такие ожидания, ведь репутационные риски становятся более значимыми, чем раньше, а ценности устойчивого развития открывают новые рыночные возможности. Долгосрочная ориентация на экологические стандарты и социальную инклюзивность усиливает привлекательность компании для инвесторов, особенно тех, кто ориентирован на ответственное инвестирование. В итоге принцип добросовестности объединяет экономическую, социальную и экологическую составляющие, формируя многоуровневую модель корпоративного управления, которая лежит в основе современного понимания устойчивого бизнеса.

Стоит отметить, что одним из центральных элементов системы корпоративного управления является совет директоров, на который возложена обязанность защищать интересы акционеров и следить за работой менеджмента. Совет директоров формирует стратегию, утверждает ключевые решения, назначает или увольняет высшее руководство. Однако, чтобы эта работа действительно соответствовала принципам добросовестности, в составе совета должны присутствовать независимые директора, не связанные с менеджментом или крупными акционерами. Такие директора способны приносить объективную точку зрения, особенно если они обладают разнообразным профессиональным опытом или представляют разные сферы деятельности [Казаков, 2024]. Они могут выступать в роли сдерживающего фактора для топ-менеджмента, вносят конструктивную критику и принимают решения, основываясь на данных, а не на личных симпатиях. В результате повышается надежность всей системы управления, а у акционеров меньше поводов для беспокойства о возможных злоупотреблениях со стороны руководства.

Помимо совета директоров, во многих компаниях формируются специальные комитеты: комитет по вознаграждениям, комитет по аудиту, комитет по номинациям. Их задача – исследовать узкие направления деятельности и представлять рекомендации. Комитет по вознаграждениям контролирует политику заработной платы и бонусов, что позволяет выравнивать интересы менеджмента и акционеров, стремящихся к устойчивому росту. Комитет по аудиту занимается проверкой финансовой отчетности и систем внутреннего контроля [Кушнарев, 2024]. Комитет по номинациям отбирает кандидатов на ключевые должности, исходя из принципов прозрачности и компетентности. Все эти структуры создают слоистую систему контроля, в которой сложнее скрыть конфликты интересов или подтасовку данных. Они же обеспечивают обратную связь для топ-менеджмента и совета директоров, позволяя вовремя вносить изменения в управленческие практики, если те не соответствуют принципу добросовестности или не приносят должного результата. Таким образом, взаимодополняющие органы внутрикорпоративного управления становятся гарантом прозрачности процедур, а значит, прямым выражением добросовестного отношения к акционерам.

В реализации принципа добросовестности большое значение имеет сбалансированная система показателей эффективности. Топ-менеджмент часто фокусируется на краткосрочных финансовых метриках, которые отражают немедленную прибыль или динамику акций, однако

акционерам важно и долгосрочное здоровье компании. Именно поэтому многие организации внедряют систему сбалансированных показателей (balanced scorecard), учитывающих как финансовые, так и нефинансовые аспекты: удовлетворенность клиентов, инновационный потенциал, внутренние бизнес-процессы. Такое расширение фокуса помогает топ-менеджерам принимать решения, исходя не только из немедленной выгоды, но и из перспективы устойчивого роста [Герасименко, 2024]. Для акционеров это свидетельствует о более зрелом и добросовестном подходе к управлению, что повышает их уверенность в будущих доходах. При этом важно, чтобы менеджмент корректно и открыто комментировал динамику данных показателей, признавая как успехи, так и проблемы. Тогда акционеры видят реальную картину, а не приукрашенную версию, и могут принять более взвешенное решение о том, продолжать ли инвестировать.

Значимым инструментом реализации принципа добросовестности остается информационная политика. Раскрытие информации о деятельности компании, будь то периодическая финансовая отчетность или сообщения о существенных событиях, должно происходить своевременно и достоверно. Это включает в себя не только обязательное раскрытие, предписанное законом, но и добровольное предоставление дополнительных данных, которые могут заинтересовать акционеров. Приведение отчетов в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности повышает прозрачность и облегчает сопоставление показателей между разными компаниями. Если менеджмент намеренно искажает данные или скрывает риски, это ставит под сомнение его добросовестность и ведет к снижению доверия. В свою очередь, честная и открытая информационная политика создает основу для более эффективного взаимодействия с инвесторами. Акционеры, имея полную информацию, могут лучше оценивать перспективы и принимать решения, соответствующие их инвестиционным стратегиям. При таком подходе становится легче устранять недопонимания, возникающие из-за недостаточного освещения тех или иных аспектов деятельности. Таким образом, прозрачность, будучи важной составляющей добросовестности, снижает вероятность конфликтов и укрепляет связь между менеджментом и собственниками компании.

При этом важную роль играет и личная ответственность руководителей. Даже самая совершенная система корпоративного управления бесполезна, если люди, находящиеся во главе компании, не разделяют ценности добросовестности. Часто это вопрос индивидуальной этики: уметь не только стремиться к личной выгоде, но и помнить об интересах тех, чьи средства вложены в бизнес. Способность управлять рисками в интересах всей компании, умение находить баланс между стремлением к прибыли и необходимостью соблюдать социальные и экологические обязательства — это проявление высокого уровня профессионализма и гражданской зрелости. Когда в компании поощряют именно такие качества, создаются предпосылки, чтобы топ-менеджеры и рядовые сотрудники вели себя последовательно и в духе добросовестности [Казаков, 2024]. Следовательно, корпоративное управление должно уделять внимание критериям отбора руководителей, системе КРІ и моральным нормам, которые подкрепляются как внутренними документами, так и общественным мнением. Зачастую компания может отклонить финансово выгодное решение, если оно идет вразрез с этическими нормами или философией фирмы, и в долгосрочной перспективе это оказывается верным шагом, поскольку сохраняется доверие ключевых партнеров и инвесторов.

Нередко дискуссии о добросовестности выходят на уровень правоприменительной практики. Если выявляются серьезные нарушения, акционеры могут обратиться в суд или к регулирующим органам. На фоне этого многие страны совершенствуют законодательство о

банкротстве, о защите миноритарных акционеров и о прозрачности сделок. К примеру, в некоторых юрисдикциях закрепляется право акционеров предъявлять иски к менеджерам, если те действовали недобросовестно или превысили полномочия. Такие правовые механизмы вынуждают топ-менеджмент более ответственно подходить к своим обязанностям, а акционеров – осознавать свои права и пользоваться ими при необходимости. Однако эффективная правовая защита никогда не заменит дружелюбного, прозрачного корпоративного климата, где подобные конфликтные ситуации можно решить до суда. В идеале корпорация сама стремится не допустить возникновения проблем, ограничивая возможность для злоупотреблений и систематически напоминая сотрудникам о ценностях компании. Когда акционеры не боятся защищать свои права, а менеджмент осознает высокую вероятность ответственности, возрастает обоюдное стремление действовать в правовом поле и учитывать интересы друг друга.

Если посмотреть на глобальную практику, можно заметить, что принципы добросовестного корпоративного управления становятся стандартом де-факто для ведущих транснациональных корпораций. Международные организации, такие как ОЭСР, публикуют рекомендации и руководства по корпоративному управлению, где детально расписываются аспекты прозрачности, отчетности, соблюдения прав акционеров [Ивахно, Саенко, 2024]. Деловой мир внимательно следит за этими документами, поскольку несоблюдение международных стандартов грозит потерей репутации и доступа к capital markets. Для компаний, желающих привлечь иностранные инвестиции или выйти на IPO в глобальных финансовых центрах, следование данным рекомендациям становится необходимым условием. По этой причине растет количество международных рейтингов, которые оценивают качество корпоративного управления. Компании, получившие высокие оценки, привлекают к себе более выгодные финансовые ресурсы и в целом воспринимаются как надежные партнеры. Таким образом, принцип добросовестности перестает быть чем-то факультативным или идеалистическим; он становится одним из решающих факторов конкурентоспособности в глобализированной экономике.

При этом не стоит забывать о том, что корпоративное управление включает комплекс институциональных отношений. Помимо акционеров и менеджмента, есть и другие заинтересованные стороны: работники, клиенты, поставщики, общественные организации. Принцип добросовестности побуждает менеджмент и совет директоров учитывать все эти голоса, особенно если их деятельность способна повлиять на экономическое благополучие или репутацию компании [Зотов, 2024]. Разумеется, акционеры остаются центральными фигурами в принятии решений, но современная модель управления выходит за пределы упрощенной схемы «собственник–исполнитель». Компания сегодня рассматривается как сложная экосистема, где люди и институты взаимосвязаны. Осознанное участие в этой экосистеме отражает степень зрелости корпоративного управления и открывает новые пути для инноваций. Когда сотрудники и подрядчики ощущают, что их мнение учитывается, а менеджмент следует принципам этики и справедливости, это повышает лояльность и стимулирует профессиональный рост. В итоге акционеры выигрывают, получая более крепкую и конкурентоспособную организацию, где динамичное развитие сочетается с ответственностью за результаты деятельности.

Интересен тот факт, что в некоторых случаях процедуру внедрения принципа добросовестности в корпоративное управление инициируют сами миноритарные акционеры. Объединившись, они могут обратиться к топ-менеджменту потребовать изменений, объясняя,

что долгосрочная стоимость компании выше, когда процессы прозрачны и решения принимаются в интересах всех вкладчиков. Такая активность миноритариев часто воспринимается как позитивный знак: означает, что инвесторы не безразличны к судьбе компании и готовы влиять на ее политику. При этом сам менеджмент порой заинтересован в поддержке со стороны миноритарных акционеров, чтобы противостоять чрезмерному давлению со стороны мажоритарных владельцев, если те требуют рискованных решений [Адаменко, Парахина, Золотарев, 2024]. В итоге формируется более равновесная структура корпоративного управления, где каждая группа акционеров имеет свое слово, а менеджмент видит, что несогласованность позиций может негативно сказаться на плавном функционировании бизнеса. Добросовестность в такой ситуации становится катализатором конструктивного диалога, способного привести к компромиссам, выгодным всем сторонам.

Роль менеджмента в значительной мере состоит в том, чтобы соединить разнообразные запросы акционеров в единую стратегию, выдерживая ее на протяжении длительного времени и адаптируя к внешним вызовам. Эффективность этого процесса можно оценить по тому, насколько устойчиво компания растет, какие инновации внедряет, какова динамика ее отношений с партнерами и клиентами. Если в основе политики лежит добросовестность, значит, и мотивационные системы, и распределение ресурсов, и выбор поставщиков будут подчиняться не только сиюминутной выгоде, но и логике ответственного сотрудничества [Луценко, 2024]. С другой стороны, чрезмерная ориентация на формальные аспекты добросовестности, невнимательность к реальным интересам стейкхолдеров может привести к бюрократизации и снижению конкурентоспособности. Найти золотую середину – задача, которая требует от менеджмента глубокого понимания корпоративной философии и умения объяснять акционерам, почему долгосрочные выгоды иногда важнее мгновенных результатов. Когда такой подход приживется в компании, он начинает работать как самоорганизующаяся система, где добросовестность становится встроенным механизмом принятия решений.

Многие исследователи указывают, что саморегуляция на корпоративном уровне зачастую оказывается эффективнее и гибче, чем жесткий государственный контроль. Добросовестность внутри компании может обеспечиваться развитыми традициями, корпоративными «легендами», которые передаются из поколения в поколение управляющих и сотрудников. Такая преемственность ценностей создает особую предрасположенность к честному ведению дел, к открытости и способности выходить на «прямой разговор» при возникновении разногласий [Луценко, 2024]. Однако слишком полагаться только на моральные нормы рискованно, поскольку всегда есть вероятность прихода в руководство людей, не разделяющих прежние стандарты. Поэтому важна дополнительная институционализация – четкие, формализованные правила, которые тяжело сломать одному человеку или группе интересов. Эти правила охватывают все от регламента совета директоров до механизма найма новых сотрудников и внедрения IT-систем. Общее действие моральных и формальных компонентов обеспечивает надежную защиту для акционеров, а также стимулирует компанию развиваться в рамках устоявшихся принципов.

Практика показывает, что чем крупнее и сложнее структура компании, тем больше внимания приходится уделять вопросам корпоративного управления. Многочисленные филиалы, дивизионы, дочерние общества создают сети распределенной ответственности, где могут появиться «серые зоны» принятия решений. Менеджмент материнской структуры не всегда успевает оперативно отследить все действия, происходящие на нижних уровнях. Добросовестность предусматривает, что созданы не только каналы контроля сверху вниз, но и

прозрачные механизмы отчетности снизу вверх [Кулешов, Кудряшов, Рогова, Лутовинова, 2024]. На каждом уровне должны быть люди или подразделения, осознающие ответственность перед высшим руководством и акционерами, и имеющие возможность вовремя сообщить о выявленных проблемах или злоупотреблениях. Соответственно, если в крупной многоуровневой организации не будут внедрены такие инструменты, принципы корпоративного управления могут остаться только на бумаге. В противовес этому хорошо выстроенная система мониторинга, отчетности и обратной связи формирует мощную сеть, которая помогает поддерживать единый стандарт добросовестности и не дает ситуации выйти из-под контроля.

Современный рынок труда также вносит свою лепту в формирование механизмов корпоративного управления. Высококвалифицированные специалисты желают работать в компаниях с прозрачной политикой и четкими принципами. Если репутация фирмы страдает из-за недобросовестного поведения менеджмента, лучший персонал может уходить к конкурентам. Акционеры, понимая этот риск, пытаются влиять на корпоративную культуру, чтобы удерживать талантливых людей и создать им комфортные условия для реализации своих способностей. Таким образом, благоприятная рабочая атмосфера и принципы справедливости становятся одним из конкурентных преимуществ, за которое борются передовые компании. Добросовестность здесь играет ключевую роль, поскольку качественный персонал ценит безопасность, предсказуемость и справедливые практики вознаграждения [Кушнарев, 2024]. В сочетании с возможностями карьерного роста и условиями для профессионального развития это привлекает кадры, способные работать на благо компании не только из-за заработной платы, но и из-за ощущения причастности к значимому делу. А сильная команда — это залог стабильности и инновационного мышления, что в конечном счете сказывается на удовлетворении интересов акционеров.

Критики корпоративного управления иногда отмечают, что пресловутая добросовестность может использоваться как рекламный лозунг, прикрывающий реальную картину дел. Действительно, некоторые компании публикуют красочные отчеты о своей социальной ответственности и выпячивают этические ценности, но при этом не спешат вносить изменения во внутренние процессы. Такая несостыковка часто вскрывается в периоды кризисов, когда компании сталкиваются с финансовыми или репутационными потрясениями и реагируют на них неэтично. Поэтому простое декларирование принципа добросовестности не дает автоматических гарантий [Зотов, 2024]. Настоящие результаты достигаются тогда, когда принцип пронизывает корпоративную культуру и превращается в критерий для всех управленческих решений. Инвесторы и акционеры долгое время могут обманываться «зеленым макияжем» или иллюзорной прозрачностью, но рынок в конечном счете наказывает недобросовестных игроков. Репутация, которую строили годами, может рухнуть в считанные недели, выводя компанию из поля внимания крупных фондов и партнерских организаций. Именно поэтому важно не только декларировать, но и реально выполнять этические обязательства, используя корпоративное управление как механизм контроля и развития.

Отношения между акционерами и менеджментом во многом зависят от личностного фактора: уровень подготовки, мировоззрение, профессиональные навыки, умение договариваться и вести переговоры. Но благодаря корпоративному управлению эти отношения могут перейти на новый уровень, где все водоразделы регулируются выработанными правилами и регламентами [Кодзасова, 2024]. Это снижает риск того, что топ-менеджеры будут игнорировать права акционеров; с другой стороны, акционеры тоже ограничены в своем

влиянии, не могут требовать от менеджмента противоречивых или вредных шагов. В итоге стороны действуют в контексте понятных процедур, которые защищают общий интерес – развитие компании. Добросовестность в таком формате становится не только моральным императивом, но и прагматическим решением, способным обезопасить корпоративные структуры от непредсказуемых решений и конфликтов. В крепком союзе акционеров, менеджеров и сотрудников, объединенных такой системой ценностей, рождается долгосрочная стабильность, которая переходит в различные аспекты деятельности, включая финансовые результаты, инновационную активность и социальную вовлеченность.

В последние годы заметна тенденция к усилению роли женщин и представителей различных национальностей в составах советов директоров и топ-менеджмента. Этот процесс часто увязывают с совершенствованием системы корпоративного управления. Разнообразие мнений и *backgrounds* способствует более комплексной экспертизе принимаемых решений, а также формирует инклюзивную культуру, импонирующую принципу добросовестности. Исследования показывают, что компании с более высоким уровнем гендерного и культурного разнообразия в руководстве, как правило, демонстрируют более высокие показатели устойчивости и лучше реагируют на внешние шоки. Акционеры, замечая положительное влияние разнообразия на эффективность, могут поощрять инициативы по расширению представительности в органах управления. Для менеджмента это означает необходимость обучаться работе в многонациональных командах, развивать навыки коммуникации и толерантности. Добросовестность, таким образом, структурно связывается с идеей равенства возможностей и уважения к разным культурам. Когда это взаимное уважение проникает в резко конкурентную среду бизнеса, общий климат улучшается, и компания становится более привлекательной для самых разных групп инвесторов и клиентов.

Для лучшего понимания масштабов влияния корпоративного управления на принципы добросовестности стоит затронуть и тему владельческих структур. В компаниях, где есть один крупный акционер, часто дополнительно вводятся меры, направленные на сохранение баланса интересов. Если такой акционер одновременно является и топ-менеджером, то существует риск злоупотреблений. В ответ на это иногда устанавливают внешние советы, а компания стремится получить листинг на международных биржах, что обязывает ее придерживаться повышенных стандартов раскрытия информации [Пушкарев, 2024]. В компаниях же с раздробленной акционерной структурой может возникать проблема «безразличия» или «распыления ответственности», когда никто из владельцев не заинтересован достаточно сильно, чтобы контролировать менеджмент. Тогда добросовестность поддерживается зачастую за счет механизма независимых директоров и требовательных институциональных инвесторов, которые регулярно оценивают деятельность компании. В любом случае корпоративное управление направлено на то, чтобы учесть конфигурацию прав собственности и найти такие инструменты, которые будут нейтрализовать дисбаланс интересов. Итогом становится более прозрачная и гармоничная среда, способная эффективно распределять ресурсы и управлять ими с пользой для всех сторон.

Нельзя обойти стороной и роль СМИ, которые в условиях свободного рынка могут усиливать или ослаблять доверие к компании. С одной стороны, журналистские расследования или публикации могут запустить волны негатива, если обнаружатся факты нечестного ведения дел. С другой стороны, открытая и последовательная информационная стратегия компании способна сформировать позитивное общественное мнение. Важно, чтобы менеджмент использовал средства массовой информации не для сокрытия проблем, а для прозрачного диалога, объясняя, почему принимаются те или иные решения [Луценко, 2024]. Акционеры,

читая подробную прессу или специализированные исследования, получают дополнительный канал информации, отличающийся от официальных отчетов. Если заметно, что компания не боится публичности, не уходит от неудобных вопросов и готова к критике, это укрепляет ее имидж как добросовестного игрока на рынке. Однако следует учитывать, что негативная информация может распространяться стремительно, особенно через социальные сети. Поэтому задача корпоративного управления — быть на шаг впереди, создавая условия, при которых риск репутационных потерь минимизируется благодаря превентивным действиям и ясной политике.

Сегодня уже трудно представить себе успешную компанию, которая игнорирует значение корпоративного управления и принципа добросовестности в отношениях между акционерами и менеджментом. Конкурентная борьба, востребованность на рынке труда, заинтересованность в устойчивом развитии заставляют бизнес меняться и стремиться к лучшим практикам. Вместе с тем добросовестность не должна рассматриваться как ограничитель предпринимательской свободы: наоборот, она освобождает от постоянных подозрений и внутренних конфликтов, направляя усилия на созидание. Когда топ-менеджмент и акционеры разделяют общие ценности, компания способна концентрироваться на поиске новых возможностей, расширении глобальных связей и внедрении инноваций [Серебренников, 2024]. Именно так достигается синергия, где прозрачность, подотчетность и справедливость становятся фундаментом, позволяющим строить долгосрочные стратегии роста. И хотя реализация такого подхода требует систематического труда, финансовых инвестиций в инфраструктуру корпоративного управления и культуры ответственности, итоговые выгоды многократно окупаются в виде стабильного развития, прочной репутации и благоприятных условий для привлечения капитала.

В сущности, корпоративное управление как механизм реализации принципа добросовестности объединяет в себе правовые, организационные и поведенческие аспекты. Оно помогает структурировать отношения между основными стейкхолдерами, закрепляя за каждым определенные права и обязанности, а также обеспечивая прозрачный процесс принятия решений [Луценко, 2024]. При этом с ростом уровня глобализации и совершенствованием технологий потребность в таких механизмах только продолжает усиливаться. Мы видим, как крупные компании расширяют присутствие на международных рынках, формируют глобальные цепочки поставок и вступают в партнерства с организациями из самых разных культурных сред. Все это предъявляет повышенные требования к надежности и добросовестности механизмов управления. Если в таких условиях принципы честности и открытости не будут соблюдаться, возникнут репутационные потери и снижение инвестиционной привлекательности. В итоге само существование бизнеса может быть поставлено под угрозу. Именно поэтому системы корпоративного управления, опирающиеся не только на букву закона, но и на дух справедливости, становятся ключом к благополучию крупных организационных структур во всем мире.

Практический опыт говорит о том, что сколько бы рекомендаций ни было написано, конечный успех зависит от реального поведения управленческих команд и их умения следовать высшим стандартам в каждом конкретном шаге, будь то заключение выгодного, но потенциально рискованного контракта или разработка внутренней политики в отношении прав на интеллектуальную собственность. От своевременности этих решений и их соответствия принципу добросовестности зачастую зависят не только финансовые результаты, но и жизнь сотен сотрудников, развитие целых регионов, поставки продукции и услуг на критически важные рынки [Герасименко, 2024]. Поэтому корпоративное управление должно восприниматься как динамическая система, эволюционирующая согласно меняющимся требованиям времени и общества. Механизмы, которые казались эффективными десять лет

назад, могут утратить актуальность на фоне нынешних технологических преобразований либо смены приоритетов инвесторов. Но главным остается неизменное ядро: стремление к гармоничному сочетанию интересов, прозрачности процедур и ответственности за последствия принимаемых решений. Здесь принцип добросовестности проявляется как неотъемлемый элемент успешного долгосрочного развития любой организации, претендующей на лидерские позиции.

Наблюдая за трансформацией рынков и моделей ведения бизнеса, можно смело утверждать, что корпоративное управление в целом и принцип добросовестности в частности будут играть еще более важную роль в последующие годы. Усиление тенденций к цифровой экономике, рост значимости нематериальных активов, глобальные экологические вызовы — все это требует от компаний системного подхода к управлению и честной коммуникации со стейкхолдерами [Ивахно, Саенко, 2024]. Не имея прозрачных механизмов и не учитывая растущие ожидания общества и инвесторов, компаниям будет трудно сохранять конкурентоспособность и доверие рынков. Акционеры, в свою очередь, становятся более требовательными и осведомленными, они ждут не просто финансовых отчетов, но и ясных подтверждений ответственной позиции. Все больше крупных фондов формулируют собственную политику в области ESG (Environmental, Social, Governance), и соответствие этим критериям напрямую влияет на размер инвестиций. Поэтому реализация принципа добросовестности через корпоративное управление уже не только вопрос этики, но и экономической рациональности.

Важно, что данная эволюция продолжится на фоне стремительного развития транзакционных технологий, таких как блокчейн, облачные вычисления и искусственный интеллект. Эти инструменты могут повысить уровень прозрачности, например, за счет неоспоримого учета каждой операции и автоматизированной сопоставимости данных [Кодзасова, 2024]. Однако сами технологии не обеспечат добросовестности, если человеческий фактор останется на недостаточном уровне этической осознанности. Чтобы использовать технологические новшества на благо, а не во вред, корпоративное управление должно адаптироваться к этим переменам, вырабатывая новые регламенты и обеспечивая специалистов необходимыми навыками. Баланс между инновационностью и безопасностью становится одним из центральных вопросов, и здесь принцип добросовестности выступает связующим звеном. Он помогает расставлять приоритеты, когда речь идет о принятии решений в условиях неполной определенности. Такой подход особенно востребован в эпоху быстрых технологических изменений, когда компании ищут способы сохранить стабильность управления и при этом не потерять динамичный характер развития.

Заключение

Исходя из всего сказанного, можно утверждать, что корпоративное управление в комплексе с принципом добросовестности обеспечивает базу для стабильных и долгосрочных отношений между акционерами и топ-менеджментом. Оно регулирует распределение власти, гарантирует прозрачность процедур, формирует механизмы контроля и, что не менее важно, задает этико-нормативный ориентир для всех участников корпоративного процесса [Зотов, 2024]. Добросовестность выступает здесь не только этическим императивом, но и важным экономическим фактором, определяющим способность организации сохранять конкурентоспособность и привлекать инвестиции в условиях глобальной неопределенности. И хотя воплощение этих принципов на практике требует постоянной работы, материальных затрат

и готовности к изменениям, результатом становится укрепление репутации, более справедливое распределение прибыли и повышение уровня доверия со стороны внутренних и внешних стейкхолдеров. В условиях, когда бизнес вынужден реагировать на множественные вызовы мировой экономики, качественная система корпоративного управления позволяет компаниям оставаться на плаву и эволюционировать, не уступая в выполнении моральных и юридических обязательств.

Библиография

1. Адаменко А.А., Парахина Л.В., Золотарев П.С. Концепция корпоративного управления современными бизнес-структурами // Естественнo-гуманитарные исследования. 2024. № 2 (52). С. 386-391.
2. Герасименко К.С. К вопросу о дифференциации правоотношений участия и управления в корпоративных организациях // Гражданское право. 2024. № 4. С. 33-37.
3. Зотов А. Д. О некоторых подходах к соотношению корпоративного договора и устава хозяйственного общества // Образование и право. 2024. № 6. С. 396–399.
4. Ивахно В.В., Сасенко И.И. Корпоративный менеджмент как способ повышения эффективности финансового состояния предприятий // Ероtem. Global. 2024. № 50. С. 105-111.
5. Казаков А.С. Влияние экономических факторов на корпоративное управление в современных политико-экономических условиях // Дельта науки. 2024. № 1. С. 72-74.
6. Кодзасова О.М. Корпоративное управление: понятие, сущность и признаки // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 107-4. С. 85-87.
7. Кулешов Г.Н., Кудряшов А.А., Рогова Т.М., Лутовинова Н.В. Сущность корпоративного контроля в акционерных обществах // Образование и право. 2024. № 3. С. 118-121.
8. Кушнарeв А.С. К вопросу о правовой природе корпоративного контроля, способах его приобретения // Вопросы российской юстиции. 2024. № 31. С. 151-160.
9. Лукичев В.М. Внутрикорпоративный финансовый контроль как эффективный способ минимизации финансовых, налоговых и других рисков корпорации, противодействия злоупотреблений, мошенничества и коррупции // Агентство «Слияния и Поглощения». 2024. № 5 (30). С. 29-33.
10. Луценко С.И. Корпоративное управление в агентском ракурсе и приоритет собственника // Вестник арбитражной практики. 2024. № 2 (111). С. 26-35.
11. Луценко С.И. Правовая конструкция компании и конвергенция имущественных интересов // Вестник арбитражной практики. 2024. № 3 (112). С. 42-51.
12. Пушкарев И.П. Место совета директоров в современной модели корпоративного управления российских акционерных обществ // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Право. 2024. Т. 24. № 3. С. 63-68.
13. Серебrenников А.А. Роль корпоративных договоров в процессе слияний и поглощений корпораций // Advances in Law Studies. 2024. Т. 12. № 2. С. 61-65.
14. Шелкова Н.Ю., Панчук Е.Ю. Агентская теория корпоративного управления и разнообразие советов директоров // Современные технологии и научно-технический прогресс. 2024. № 11. С. 391-392.
15. Zhornokui Yu.M. Recognition of the "membership" criterion as the only one for qualification of corporate relations: problematic aspects // Право і Безпека. 2024. Т. 93. № 2. С. 33-43.

Corporate governance as a mechanism for implementing the principle of good faith in the relationships between shareholders and company management

Mikhail V. Shcherbakov

Postgraduate Student,
Volgograd State University,
400062, 100 Universitetskii ave., Volgograd, Russian Federation;
e-mail: scherbakovmikhail4work@gmail.com

Abstract

The article is devoted to studying the role of corporate governance as a mechanism for implementing the principle of good faith in the relationships between shareholders and company management. The introduction substantiates the relevance of the topic, which is connected with the need to balance stakeholders' interests, comply with legal and ethical standards, and form a sustainable corporate culture. The purpose of the work is to analyze the instruments and practices that ensure transparency, accountability, and fairness in corporate relationships. The "Materials and Methods" section examines control mechanisms, including independent audit committees, boards of directors, internal regulations, and ethical codes. The study relies on an analysis of international experience, regulatory legal acts, and case studies illustrating the consequences of breaching good faith. Special attention is paid to the role of IT technologies in ensuring transparency and preventing abuses. The results demonstrate that effective corporate governance reduces the risks of conflicts of interest, increases shareholder trust, and enhances the company's reputation. The key success factors include the implementation of balanced performance indicator systems, open information policies, and the integration of ESG principles (environmental, social, and governance) into the development strategy. The discussion underlines the necessity of combining formal regulatory norms with an internal ethical culture. It is noted that good faith is transforming from a moral imperative into an economic factor that influences competitiveness and access to global markets. Attention is given to the role of national business traditions, digitalization, and gender diversity in boards of directors. The conclusions of the article confirm that corporate governance based on the principle of good faith contributes to the long-term stability of companies, minimizes reputational risks, and creates a basis for sustainable growth in the context of global challenges.

For citation

Shcherbakov M.V. (2025) Korporativnoe upravlenie kak mekhanizm realizatsii printsipa dobrosovestnosti v otnosheniyakh mezhdru aktsionerami i menedzhmentom kompanii [Corporate governance as a mechanism for implementing the principle of good faith in the relationships between shareholders and company management]. *Voprosy rossiiskogo i mezhdunarodnogo prava* [Matters of Russian and International Law], 15 (2A), pp. 33-49.

Keywords

Corporate governance, good faith, shareholders, management, transparency.

References

1. Adamenko A.A., Parakhina L.V., Zolotarev P.S. (2024) Kontseptsiya korporativnogo upravleniya sovremennymi biznes-strukturami [The concept of corporate governance of modern business structures]. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya* [Natural Sciences and Humanities Research], 2 (52), pp. 386-391.
2. Gerasimenko K.S. (2024) K voprosu o differentsiatsii pravootnoshenii uchastiya i upravleniya v korporativnykh organizatsiyakh [On the issue of differentiation of legal relations of participation and management in corporate organizations]. *Grazhdanskoe parvo* [Civil Law], 4, pp. 33-37.
3. Ivakhno V.V., Saenko I.I. (2024) Korporativnyi menedzhment kak sposob povysheniya effektivnosti finansovogo sostoyaniya predpriyatii [Corporate management as a way to improve the efficiency of the financial condition of enterprises]. *Epomen. Global* [Epomen. Global], 50, pp. 105-111.
4. Kazakov A.S. (2024) Vliyaniye ekonomicheskikh faktorov na korporativnoe upravlenie v sovremennykh politiko-ekonomicheskikh usloviyakh [The influence of economic factors on corporate governance in modern political and economic conditions]. *Del'ta nauki* [Delta of Science], 1, pp. 72-74.
5. Kodzasova O.M. (2024) Korporativnoe upravlenie: ponyatiye, sushchnost' i priznaki [Corporate governance: concept, essence and features]. *Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya* [Trends in the development of science and education].

- № 107-4. pp. 85-87.
6. Kuleshov G.N., Kudryashov A.A., Rogova T.M., Lutovinova N.V. (2024) Sushchnost' korporativnogo kontrolya v aktsionernykh obshchestvakh [The essence of corporate control in joint-stock companies]. *Obrazovanie i parvo* [Education and Law], 3, pp. 118-121.
 7. Kushnarev A.S. (2024) K voprosu o pravovoi prirode korporativnogo kontrolya, sposobakh ego priobreteniya [On the Legal Nature of Corporate Control and Methods of Acquiring It]. *Voprosy rossiiskoi yustitsii* [Issues of Russian Justice], 31, pp. 151-160.
 8. Lukichev V.M. (2024) Vnutrikorporativnyi finansovyi kontrol' kak effektivnyi sposob minimizatsii finansovykh, nalogovykh i drugikh riskov korporatsii, protivodeistviya zloupotreblenii, moshennichestva i korruptsii [Internal Corporate Financial Control as an Effective Way to Minimize Financial, Tax and Other Risks of a Corporation, Combat Abuse, Fraud and Corruption]. *Agentstvo «Sliyaniya i Pogloshcheniya»* [Mergers and Acquisitions Agency], 5 (30), pp. 29-33.
 9. Lutsenko S.I. (2024) Korporativnoe upravlenie v agentskom rakurse i prioritet sobstvennika [Corporate Governance from an Agency Perspective and the Priority of the Owner]. *Vestnik arbitrazhnoi praktiki* [Bulletin of Arbitration Practice], 2 (111), pp. 26-35.
 10. Lutsenko S.I. (2024) Pravovaya konstruktsiya kompanii i konvergentsiya imushchestvennykh interesov [Legal Structure of a Company and Convergence of Property Interests]. *Vestnik arbitrazhnoi praktiki* [Bulletin of Arbitration Practice], 3 (112), pp. 42-51.
 11. Pushkarev I.P. (2024) Mesto soveta direktorov v sovremennoi modeli korporativnogo upravleniya rossiiskikh aktsionernykh obshchestv [The place of the board of directors in the modern model of corporate governance of Russian joint-stock companies]. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Pravo* [Bulletin of the South Ural State University. Series: Law], 24 (3), pp. 63-68.
 12. Serebrennikov A.A. (2024) Rol' korporativnykh dogovorov v protsesse sliyanii i pogloshchenii korporatsii [The role of corporate agreements in the process of mergers and acquisitions of corporations]. *Advances in Law Studies*, 12 (2), pp. 61-65.
 13. Shelkova N.Yu., Panchuk E.Yu. (2024) Agentskaya teoriya korporativnogo upravleniya i raznoobrazie sovetov direktorov [Agency theory of corporate governance and the diversity of boards of directors]. *Sovremennye tekhnologii i nauchno-tekhnicheskii progress* [Modern technologies and scientific and technical progress]. № 11. pp. 391-392.
 14. Zhornokui Yu.M. (2024) Recognition of the "membership" criterion as the only one for qualification of corporate relations: problematic aspects. *Pravo i Bezpeka* [Law and Security], 93 (2), pp. 33-43.
 15. Zotov A.D. (2024) O nekotorykh podkhodakh k sootnosheniyu korporativnogo dogovora i ustava khozyaistvennogo obshchestva [On some approaches to the relationship between a corporate agreement and the charter of a business company]. *Obrazovanie i parvo* [Education and Law], 6, pp. 396–399.