



Статистика, учет и аудит, 4(91)2023. стр. 46-53

DOI: <https://www.doi.org/10.51579/1563-2415.2023-4.06>

МРНТИ 06.81.12

УДК 658.14

## ОЦЕНКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ АВИАЦИОННОЙ КОМПАНИИ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

*А.М. Тлеппаев\**, *А.А. Ажибаева*, *Д.Т. Омаров*

*Казахстанско-Немецкий университет, Алматы, Казахстан*

*\*Corresponding author e-mail: [arsentlp@gmail.com](mailto:arsentlp@gmail.com)*

**Аннотация.** На сегодняшний день отсутствует какой-либо единый универсальный подход в формировании и совершенствовании системы корпоративного управления в современных компаниях. Эффективно построенная система корпоративного управления способствует построению взаимовыгодных взаимоотношений между акционерами и менеджерами компаний, помогает разработать определенные правила и меры, способствующие обеспечению контроля менеджмента компании акционерами, а менеджерам определить стратегические приоритеты в бизнесе. Сегодня правильно построенная система эффективного корпоративного управления выступает одним из конкурентных преимуществ, особенно в условиях нарастающей тенденции стремления акционеров безболезненно для организации делегировать полностью процесс управления. Цель исследования - провести анализ системы корпоративного управления и оценить качество системы корпоративного управления на примере международной компании «Lufthansa Group». Методика рейтинга качества управления компании основана на определении средневзвешенной суммы балльных оценок таких факторов, как позиционирование, органы управления и контроля, информационная прозрачность, права собственников и иных стейкхолдеров, стресс-факторы.

**Ключевые слова:** корпоративное управление, стратегия, менеджмент, акционеры, совет директоров.

**Основные положения.** Выделены ключевые элементы корпоративного управления и методы оценки качества этой системы. Применение данных элементов и инструментов корпоративного управления способствует повышению эффективности компании, облегчению её доступа к рынку, укреплению репутации и снижению рисков. Для предотвращения конфликта интересов система корпоративного управления должна стремиться обеспечить эффективную защиту интересов не только владельцев компании, но и всех заинтересованных сторон, включая потребителей, поставщиков, кредиторов, государство, персонал компании и других стейкхолдеров.

**Введение.** Корпоративное управление – это система управления компанией, которая включает в себя ряд элементов. Основными составляющими корпоративного управления являются: компания и ее собственники; управляющие органы; корпоративные стандарты; контроль и надзор; коммуникация и отчетность; риск-менеджмент; этические стандарты; корпоративная культура; система контроля и надзора; корпоративная структура; управление компанией; риск-менеджмент [1].

---

**Cite this article as:** А.М. Тлеппаев, А.А. Ажибаева, Д.Т. Омаров. Aviation company corporate governance assessment for strategic development. *Statistics, accounting and audit*. 2023, 4(91), 46-53. (In Russ.). DOI: <https://www.doi.org/10.51579/1563-2415.2023-4.06>



В Республике Казахстан корпоративное управление прошло несколько этапов развития:

первый этап: 2000 - 2006 гг. - в данный период не существовало общего понимания и значимости корпоративного управления;

второй этап: 2007 - 2014 гг. - в этот период разработан и осуществлен проект IFC по внедрению корпоративного управления и 21 февраля 2005 года, в Казахстане на законодательном уровне был принят Кодекс корпоративного управления, в котором нашел отражение накопленный международный опыт в этой сфере;

третий период: с 2015 г. по текущий день - совершенствование принципов применения.

По мнению Салютина Т. «эффективное корпоративное управление повышает инвестиционную привлекательность, помогает привлечь долгосрочных инвесторов, позволяет снизить стоимость кредитования и увеличивает рыночную стоимость корпорации» [2].

По мнению Нарьяна Мерфи, представленному в совместном исследовании Международного банка реконструкции и развития и Всемирного банка эффективное корпоративное управление может:

«расширить доступ компаний к внешнему финансированию, что, в свою очередь, способствует привлечению новых инвестиций, более высоким темпам экономического роста и созданию новых рабочих мест;

понижить стоимость капитала и повысить стоимость компании;

повысить операционную эффективность благодаря лучшему распределению ресурсов и совершенствованию менеджмента;

снизить риск финансового кризиса;

привести к улучшению взаимоотношений со всеми заинтересованными сторонами (стейкхолдерами)» [3].

Основным инструментом оценки эффективности или качества корпоративного управления являются рейтинги корпоративного управления. Основные принципы методологии определения рейтинга корпоративного управления приведены ниже:

качество и честность рейтингового процесса;

независимость рейтингового агентства;

предотвращение возникновения конфликта интересов.

**Материалы и методы.** В результате проведенного исследования существующих методик оценки качества корпоративного управления, была выделена методика оценки кредитного рейтингового агентства АО «Эксперт РА» с небольшими изменениями. [4]

Рейтинг качества управления компании представляет собой мнение о том, в какой степени система управления компанией способствует соблюдению и защите прав стейкхолдеров и оценку нефинансовых рисков, возникающих у стейкхолдеров при взаимодействии с компанией. К стейкхолдерам относятся собственники, менеджмент, сотрудники, инвесторы, кредиторы, клиенты и контрагенты.

Для проведения методики оценки качества корпоративного управления были использованы внутренние нормативные документы компании и внешняя информация, имеющаяся в свободном доступе [4].

На рисунке 1 представлена схема анализа качества корпоративного управления.



Рисунок 1 - Схема анализа качества корпоративного управления [4]

Рейтинг качества управления компании определяется на основе взвешенной суммы балльных оценок (рейтинговое число) следующих разделов: позиционирование; органы управления и контроля; информационная прозрачность; права собственников и иных стейкхолдеров; стресс-факторы.

**Результаты.** Корпоративное управление в Lufthansa Group выражается в ответственном корпоративном руководстве и контроле, которые нацелены на устойчивое создание стоимости в соответствии с высокими международными стандартами. Корпоративное управление имеет жизненно важное значение для обеспечения большей прозрачности по отношению к акционерам и помогает развивать постоянное доверие к руководству. В структуре компании функционируют исполнительный Совет (Executive Board) и наблюдательный Совет (Supervisory Board).

Для проведения оценки качества корпоративного управления был проведен экспертный опрос, в состав которого вошли один из которых является сотрудником ТОО «Филиал Люфтганза АГ в РК» и два других являются внешними независимыми экспертами. Оценка каждого блока строилась на основе анализа документов компании, законодательных актов и других источников свободного доступа. Оценка проводилась по каждому подфактору из факторов оценки качества корпоративного управления компании.

По мнению экспертов, наибольший вес в оценке качества корпоративного управления имеет блок факторов, касающийся органов управления и контроля - 30 %. Следующий по весу является блок факторов, касающийся прав собственников и стейкхолдеров, и составляет 25%. Блок факторов «Позиционирование» составляет 20% в общем числе факторов. Блок факторов «Информационная прозрачность» имеет вес 15% от общего числа факторов. Последним по весу является блок «Стресс-факторы» и составляет 10%.

Среди баллов блока факторов «Позиционирование» наибольший балл получен «Деловая репутация» - 20 (рисунок 2), так как деловая репутация и опыт работы компании на рынке авиаперевозок соответствуют интересам стейкхолдеров, способствуют реализации ее стратегии развития и укреплению конкурентных позиций. Наименьшее значение получено субфактором «Рыночные и конкурентные позиции», отсюда следует, что компания потеряла свои позиции в связи с периодом ограничений, связанных с коронавирусом.



**Рисунок 2** - Средневзвешенное значение субфакторов «Позиционирование»  
Примечание – составлено авторами

Среди субфакторов «Органы управления и контроля» субфактор «Эффективность Совета директоров или Наблюдательного совета» получил наибольшую оценку и составил 37,6 баллов (рисунок 3). Это говорит о том, что деятельность Наблюдательного совета имеет высокую результативность. Наименьший балл у субфактора «Результативность управления рисками», на что необходимо обратить внимание руководству компании, не смотря на хорошо организованную систему комплаенса.



**Рисунок 3** - Средневзвешенное значение субфакторов «Органы управления и контроля»  
Примечание – составлено авторами

В результате оценки фактора «Права собственников и стейкхолдеров» учтены интересы всех собственников, вне зависимости от доли их участия в капитале, что отражено в высокой оценке субфактора «Защита прав собственников» и «Трудовые отношения» (рисунок 4). Субфактор «Управление конфликтом интересов» имеет невысокую оценку в связи с тем, что он имеет меньший вес по сравнению с другими субфакторами.



**Рисунок 4** - Средневзвешенное значение субфакторов «Права собственников и стейкхолдеров»  
Примечание – составлено авторами

Оценка фактора «Стресс-факторы» показала, что высок риск регулирования и надзора и компания очень хорошо минимизирует данный риск. Так как компания работает в условиях изменения погодных, климатических, геополитических условий, а также возможны риски природных и техногенных катастроф. Согласно анализу субфакторов «Информационная прозрачность» отмечается, что компания не имеет единого документа, отвечающего за информационную политику.

Таким образом, можно сделать вывод, что субфакторы «Деловая репутация», «Эффективность Совета директоров или Наблюдательного совета» имеют высокий уровень оценки, что соответствуют интересам стейкхолдеров и способствует реализации ее стратегии развития и укреплению конкурентных позиций. Такие субфакторы как «Рыночные и конкурентные позиции», «Результативность управления рисками», «Управление конфликтом интересов» получили наименьшую оценку, а значит требуют дальнейшего улучшения. Также необходимо обратить внимание на фактор «Стресс-факторы», который показал высокий риск регулирования и надзора.

**Обсуждение.** На основании проведенного исследования были выявлены субфакторы, влияющие на уровень корпоративного управления авиакомпании. Для улучшения этих показателей предложены следующие рекомендации.

Во-первых, наименьшее средневзвешенное значение получил субфактор «рыночные и конкурентные позиции» из фактора «Позиционирование», что обусловлено тем, что компания Lufthansa Group сталкивается с рядом проблем с точки зрения своего положения на рынке и конкурентоспособности:

- острая конкуренция: лоукостеры и другие мировые авиакомпании представляют значительную угрозу, оказывая давление на ценообразование и прибыльность Lufthansa;
- ценовое давление: присутствие лоукостеров и растущая чувствительность пассажиров к ценам затрудняют Lufthansa Group достижение баланса между привлечением клиентов и максимизацией доходов, и трудностями в поддержании конкурентных цен при одновременном обеспечении прибыльности;



– влияние геополитических событий: геополитические события, такие как политическая нестабильность, ограничения на поездки и экономические спады, могут существенно повлиять на рынок и конкурентные позиции.

Таким образом, компании Lufthansa Group необходимо сосредоточить внимание на стратегических инициативах, таких как внедрение эффективных стратегий ценообразования, повышение качества обслуживания клиентов за счет цифровых инноваций, а также изучение новых партнерств и альянсов для расширения своего охвата и присутствия на рынке.

Во-вторых, наименьшее средневзвешенное значение из «Органы управления и контроля» получил субфактор «Результативность управления рисками». Компания Lufthansa Group имеет проблемы с результативностью управления рисками из-за ряда факторов. Одним из основных факторов является сложность управления рисками в отрасли авиаперевозок, так как она подвержена множеству рисков, включая экономические, технические и операционные. Кроме того, компания сталкивается с рисками, связанными с глобальными экономическими изменениями, такими как инфляция, изменение валютных курсов и другие. Одним из примеров проблем с управлением рисками в компании Lufthansa Group является их решение об отмене 60% рейсов в августе 2021 года из-за недостатка персонала и технических проблем. Это привело к значительным финансовым потерям компании и снижению доверия клиентов. Данный результат показывает необходимость эффективнее управлять рисками в целях повышения потенциала стратегического анализа рисков при принятии управленческих решений на уровне органов управления и контроля компании.

**Заключение.** В статье проведен анализ деятельности компании «Lufthansa Group» и ее системы корпоративного управления. Компания «Lufthansa Group» осуществляет деятельность по четырем направлениям: пассажирские авиалинии, логистика, товары для технического обслуживания, ремонта и эксплуатации, кейтеринг. По результатам анализа деятельности «Lufthansa Group» можно сделать следующие выводы: компания преодолевает кризис снижения пассажирских перевозок, связанный с коронавирусом, наблюдается значительное улучшение балансовых показателей, подписаны важные соглашения с партнерами по коллективным переговорам и с профсоюзами, достигнут скорректированный показатель EBIT в размере 1,5 млрд евро.

В статье определены основные элементы корпоративного управления и методы оценки качества системы корпоративного управления. Именно применение элементов и инструментов корпоративного управления способствует повышению эффективности компании, облегчению доступа компании к рынку, укреплению репутации, а также снижению рисков. Для недопущения конфликта интересов, система корпоративного управления должна стремиться обеспечить эффективную защиту интересов не только владельцев компании, но и всех стейкхолдеров, к которым могут относиться потребители, поставщики, кредиторы, государство, персонал компании и другие заинтересованные стороны.

### Список литературы

1. Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР. OECD Publishing, Paris. – 2016. – 79 с. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264252035-ru>.
2. Салютин Т.Ю. Инструментарий оценки качества корпоративного управления в интегрированной модели инвестиционной привлекательности телекоммуникационных компаний// Экономика и качество систем связи. – 2016. - №2. – С. 27-34.



3. Методические материалы. Разработка Кодексов наилучшей практики корпоративного управления [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/557181485933786308/pdf/34669-v2-RUSSIAN-Toolkit-2-Vol-1-PUBLIC.pdf> (дата обращения: 23.01.2023).

4. Методика рейтингового агентства «Эксперт РА» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.raexpert.ru/ratings/corporate/ratingclasses> (10.01.2023).

### References

1. Principy korporativnogo upravlenija G20/OJeSR [G20/OECD Principles of Corporate Governance]. OECD Publishing, Paris, 2016. 79 p. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264252035-ru> (in Russian).

2. Saljutina T.Ju. Instrumentarij ocenki kachestva korporativnogo upravlenija v integrirovannoј modeli investicionnoј privlekatel'nosti telekommunikacionnyh kompanij [Tools for the quality assessment of corporate governance in the integrated investment attractiveness model of telecommunications companies]. *Jekonomika i kachestvo sistem svjazi*, 2016, 2, pp. 27-34 (in Russian).

3. Metodicheskie materialy. Razrabotka Kodeksov nailuchshej praktiki korporativnogo upravlenija. Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/557181485933786308/pdf/34669-v2-RUSSIAN-Toolkit-2-Vol-1-PUBLIC.pdf> (data obrashhenija: 23.01.2023).

4. Metodika rejtingovogo agentstva «Jekspert RA». Available at: <https://www.raexpert.ru/ratings/corporate/ratingclasses> (10.01.2023).

## АВИАЦИЯЛЫҚ КОМПАНИЯНЫҢ СТРАТЕГИЯЛЫҚ ДАМУЫ ҮШІН КОРПОРАТИВТІК БАСҚАРУДЫ БАҒАЛАУ

*А.М. Тілеппаев\*, А.А. Әжібаева, Д.Т. Омар*  
*Қазақ-Неміс университеті, Алматы, Қазақстан*

**Түйін.** Зерттеудің мақсаты – халықаралық Lufthansa Group компаниясының мысалында корпоративтік басқару жүйесін талдау және корпоративтік басқару жүйесінің сапасын бағалау. Компанияны басқару сапасын бағалау әдістемесі позициялау, басқару және бақылау органдары, ақпараттың ашықтығы, меншік иелерінің және басқа да мүдделі тараптардың құқықтары және стресс факторлары сияқты факторлардың орташа алынған ұнай сомасын анықтауға негізделген. Мақалада корпоративтік басқарудың негізгі элементтері және корпоративтік басқару жүйесінің сапасын бағалау әдістері анықталған.

**Түйін сөздер:** корпоративтік басқару, стратегия, менеджмент, акционерлар, директорлар кеңесі.

## AVIATION COMPANY CORPORATE GOVERNANCE ASSESSMENT FOR STRATEGIC DEVELOPMENT

*A. Tleppaev\*, A. Azhibaeva, D. Omarov*

*Kazakh-German University, Almaty, Kazakhstan*

**Summary.** The purpose of the research is to analyze the corporate governance system and evaluate the quality of the corporate governance system using the example of the international company Lufthansa Group. The management quality rating methodology is based on determining the weighted average sum of scores of factors such as positioning, management and control bodies, information transparency, the rights of owners and other stakeholders, and stress factors. The article defines the main elements of corporate governance and methods for assessing the quality of the corporate governance system.

**Key words:** corporate governance, strategy, management, shareholders, board of directors.



**Авторлар туралы ақпарат:**

**А.М. Тлеппаев\*** - PhD, қауымдастырылған профессор, экономика және кәсіпкерлік факультеті, Қазақстан-Неміс Университеті, Пушкина 111, Алматы, 050010, Қазақстан, E-mail: [arsentlp@gmail.com](mailto:arsentlp@gmail.com), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9754-3383>

**А.А. Ажибаева** - к.э.н., доцент, экономика және кәсіпкерлік факультеті, Қазақстан-Неміс Университеті, Пушкина 111, Алматы, 050010, Қазақстан, E-mail: [aseldku@mail.ru](mailto:aseldku@mail.ru)

**Д.Т. Омаров** - магистрант, экономика және кәсіпкерлік факультеті, Қазақстан-Неміс Университеті, Пушкина 111, Алматы, 050010, Қазақстан, E-mail: [student.omarov\\_d@dku.kz](mailto:student.omarov_d@dku.kz)

**Сведения об авторах:**

**А. Тлеппаев\*** - PhD, ассоциированный профессор, факультет экономики и предпринимательства, Казахстанско-Немецкий Университет, Пушкина 111, Алматы, 050010, Казахстан, E-mail: [arsentlp@gmail.com](mailto:arsentlp@gmail.com), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9754-3383>

**А.А. Ажибаева** - к.э.н., доцент, факультет экономики и предпринимательства, Казахстанско-Немецкий Университет, Пушкина 111, Алматы, 050010, Казахстан, E-mail: [aseldku@mail.ru](mailto:aseldku@mail.ru)

**Д.Т. Омаров** - магистрант, факультет экономики и предпринимательства, Казахстанско-Немецкий Университет, Пушкина 111, Алматы, 050010, Казахстан, E-mail: [student.omarov\\_d@dku.kz](mailto:student.omarov_d@dku.kz)

**Information about authors:**

**A. Tleppeyev\*** - PhD (Economics), Associate Professor, Faculty of Economics and Business, Kazakh-German University, 111 Pushkin Str., Almaty, 050010, Kazakhstan, E-mail: [arsentlp@gmail.com](mailto:arsentlp@gmail.com), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9754-3383>

**A. Azhibayeva** - candidate of economic sciences, Associate Professor, Faculty of Economics and Business, Kazakh-German University, 111 Pushkin Str., Almaty, 050010, Kazakhstan, E-mail: [aseldku@mail.ru](mailto:aseldku@mail.ru)

**D. Omarov** - master student, Faculty of Economics and Business, Kazakh-German University 111 Pushkin Str., Almaty, 050010, Kazakhstan, E-mail: [student.omarov\\_d@dku.kz](mailto:student.omarov_d@dku.kz)

Получено: 15.10.2023

Принято к рассмотрению: 18.11.2023

Доступно онлайн: 30.12.2023