

КОМПЛЕКСНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМ КАПИТАЛОМ: ИНТЕГРАЦИЯ ФИНАНСОВЫХ МЕТРИК И ПОВЕДЕНЧЕСКИХ ИНДИКАТОРОВ

Л. В. Попова, О. И. Иваничев

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева»,
г. Орёл, Россия.

Аннотация. В статье рассматривается проблема повышения эффективности управления корпоративным капиталом в условиях турбулентной экономики. Обосновывается необходимость перехода от классических финансовых моделей к комплексной системе, интегрирующей традиционные количественные метрики с поведенческими индикаторами. Авторы выявляют ключевое ограничение традиционного подхода – его неспособность учесть когнитивные искажения (эффект привязки, чрезмерную самоуверенность, избегание потерь) и эмоциональные факторы, систематически влияющие на инвестиционные, финансовые и дивидендные решения. Целью исследования является разработка теоретико-методологических основ и практического инструментария такой интегрированной системы. В работе представлены систематизированные рекомендации по ключевым направлениям финансового менеджмента: оптимизация инвестиционного процесса, управление структурой капитала, дивидендная политика, оборотный капитал и риски. Ключевым научным результатом является разработка многоуровневой системы ключевых показателей эффективности (KPI), включающей финансовые, операционные и поведенческие метрики, а также формулы расчёта интегрального показателя эффективности управления капиталом (ИПУК) для мониторинга и оценки качества управленческих процессов. Результаты данного исследования будут представлять практический и теоретический интерес для руководителей высшего звена, финансовых менеджеров, аналитиков, членов советов директоров, преподавателей вузов.

Ключевые слова: корпоративный капитал, управление капиталом, поведенческие финансы, когнитивные искажения, система KPI, интегральный показатель, эффективность управления, структура капитала.

Цитирование: Попова Л. В., Иваничев О. И. Комплексная система управления корпоративным капиталом: интеграция финансовых метрик и поведенческих индикаторов // Сибирская финансовая школа. 2026. № 2 (162). С. 75-83. DOI: 10.34020/1993-4386-2026-2-75-83

Эффективное управление корпоративным капиталом в условиях современной турбулентной экономики требует перехода от классических финансовых моделей к более сложным, многофакторным системам анализа. Традиционный подход, основанный преимущественно на анализе количественных показателей и гипотезе об эффективности рынков, всё чаще демонстрирует ограниченность в объяснении реальных процессов принятия управленческих решений. Классические метрики, такие как чистая приведённая стоимость (NPV), внутренняя норма доходности (IRR) и средневзвешенная стоимость капитала (WACC), будучи необходимыми инструментами оценки, не способны в полной мере учесть иррациональные аспекты человеческого поведения, которые систематически влияют на инвестиционную политику, структуру капитала и дивидендную стратегию.

Ключевым фактором, подрывающим основы традиционной финансовой теории, является признание того, что экономические агенты (менеджеры, инвесторы) при принятии решений руководствуются не только логикой и доступной информацией, но и когнитивными искажениями, эмоциональными реакциями и социальными влияниями. Феномены чрезмерной самоуверенности, эффекта привязки, избегания потерь и стадного поведения приводят к отклонениям от оптимального распределения ресурсов, недооценке рисков и, как следствие, к снижению акционерной стоимости компании. Игнорирование этих поведенческих аспектов создаёт значительные скрытые риски и упущенные возможности для бизнеса. Среди методологов, которые упорядочивают разрозненные знания в данной области, можно назвать: А. А. Белади [1], И. А. Коростел-

кину и Е. Г. Дедкову [2], Н. И. Лаврикову и И. Г. Кочергина [3], А. Д. Радыгина и его соавторов [4], Д. В. Репина и А. В. Солодухину [5], Ю. А. Слепцову, Р. М. Качалова и Я. В. Шокина [6], Е. А. Федорову, В. Г. Комлецову и М. К. Трегубову [7], а также других исследователей. Однако концептуальных работ, посвящённых созданию единой интегрированной системы финансового менеджмента именно с позиций синтеза классических методов и поведенческих финансов, явно недостаточно, что определило актуальность данного исследования, его цель и задачи.

Целью работы является разработка теоретико-методологических основ и практического инструментария комплексной системы управления корпоративным капиталом, интегрирующей традиционные финансовые метрики с системой поведенческих индикаторов для повышения объективности принятия решений и минимизации когнитивных искажений.

Эффективное управление капиталом в современных условиях требует комплексного подхода, учитывающего не только традиционные финансовые показатели, но и поведенческие факторы, влияющие на принятие решений. Ниже представлены систематизированные рекомендации по ключевым направлениям управления капиталом компании (рисунок 1).

В системе управления капиталом компании оптимизация инвестиционного процесса представляет собой комплекс мероприятий, направленных на повышение объективности и эффективности принятия инвестиционных решений. Данный процесс заключается в переходе от интуитивных и эмоционально окрашенных оценок к формализованной многоуровневой системе анализа, которая интегрирует количественные финансовые метрики с качественным учётом поведенческих факторов и когнитивных искажений лиц, принимающих решения. Для минимизации влияния когнитивных искажений и повышения объективности инвестиционных решений рекомендуется внедрить многоуровневую систему оценки проектов:

1) количественный анализ с применением классических финансовых метрик:

- расчёт чистой приведённой стоимости (*NPV*) с учётом скорректированной ставки дисконтирования;
- оценка внутренней нормы доходности (*IRR*) относительно отраслевых бенчмарков и средневзвешенной стоимости капитала (*WACC*);

- определение индекса прибыльности (*PI*) как соотношения приведённой стоимости будущих денежных потоков к первоначальным инвестициям;

2) качественный анализ с учётом поведенческих факторов:

- идентификация потенциальных когнитивных искажений (эффект привязки, чрезмерная самоуверенность, стадное поведение);

- оценка нефинансовых факторов (репутационные риски, соответствие стратегическим целям компании, экологические и социальные последствия);

- анализ поведенческих паттернов ключевых стейкхолдеров проекта;

3) стресс-тестирование сценариев:

- разработка базового, пессимистичного и оптимистичного сценариев;

- моделирование экстремальных рыночных условий (резкие изменения курсов валют, процентных ставок, цен на сырьё);

- расчёт показателей устойчивости проекта при реализации неблагоприятных сценариев.

Также дополнительно рекомендуется:

- применять метод «чёрного ящика», который подразумевает привлечение независимых экспертов для оценки инвестиционных предложений без раскрытия информации о предыдущих решениях, что позволит исключить эффект привязки и групповое мышление;

- внедрить принцип «второго мнения», который подразумевает обязательное рассмотрение крупных инвестиционных решений несколькими независимыми командами для диверсификации экспертных оценок и выявления потенциальных ошибок в первоначальном анализе.

Управление структурой капитала представляет собой процесс определения и поддержания оптимального соотношения заёмных и собственных средств, направленный на минимизацию средневзвешенной стоимости капитала (*WACC*) при допустимом уровне финансового риска. Данный процесс требует комплексного анализа не только классических факторов, таких как отраслевые нормы и макроэкономическая ситуация (процентные ставки, инфляция), но и поведенческих аспектов, включая склонность менеджмента к риску и когнитивные искажения при оценке долговой нагрузки.

Соотношение долга и собственного капитала является одним из ключевых параметров финансовой устойчивости компании. При формировании политики целевого соотношения долга и собственного капитала необходимо учитывать комплекс следующих факторов:

1) отраслевые особенности – уровень капиталоемкости, цикличность спроса, степень конкуренции, нормативные ограничения по уровню заёмного финансирования;

2) макроэкономическая ситуация – динамика процентных ставок, инфляционные ожидания, валютные риски, прогнозы экономического роста;

3) поведенческие факторы – склонность менеджеров к риску (выявляется через анкетирование и анализ предыдущих решений), эффект избегания потерь при принятии решений о привлечении заёмных средств, влияние чрезмерной самоуверенности на оценку возможностей рефинансирования.

Для минимизации влияния эмоциональных факторов и когнитивных искажений рекомендуется внедрить автоматизированные системы контроля долговой нагрузки, отслеживающие ключевые показатели в режиме реального времени (*Debt/EBITDA*, *Interest Coverage Ratio* и др.) и устанавливающие «красные флаги» – предельные значения, при достижении которых требуется пересмотр стратегии финансирования.

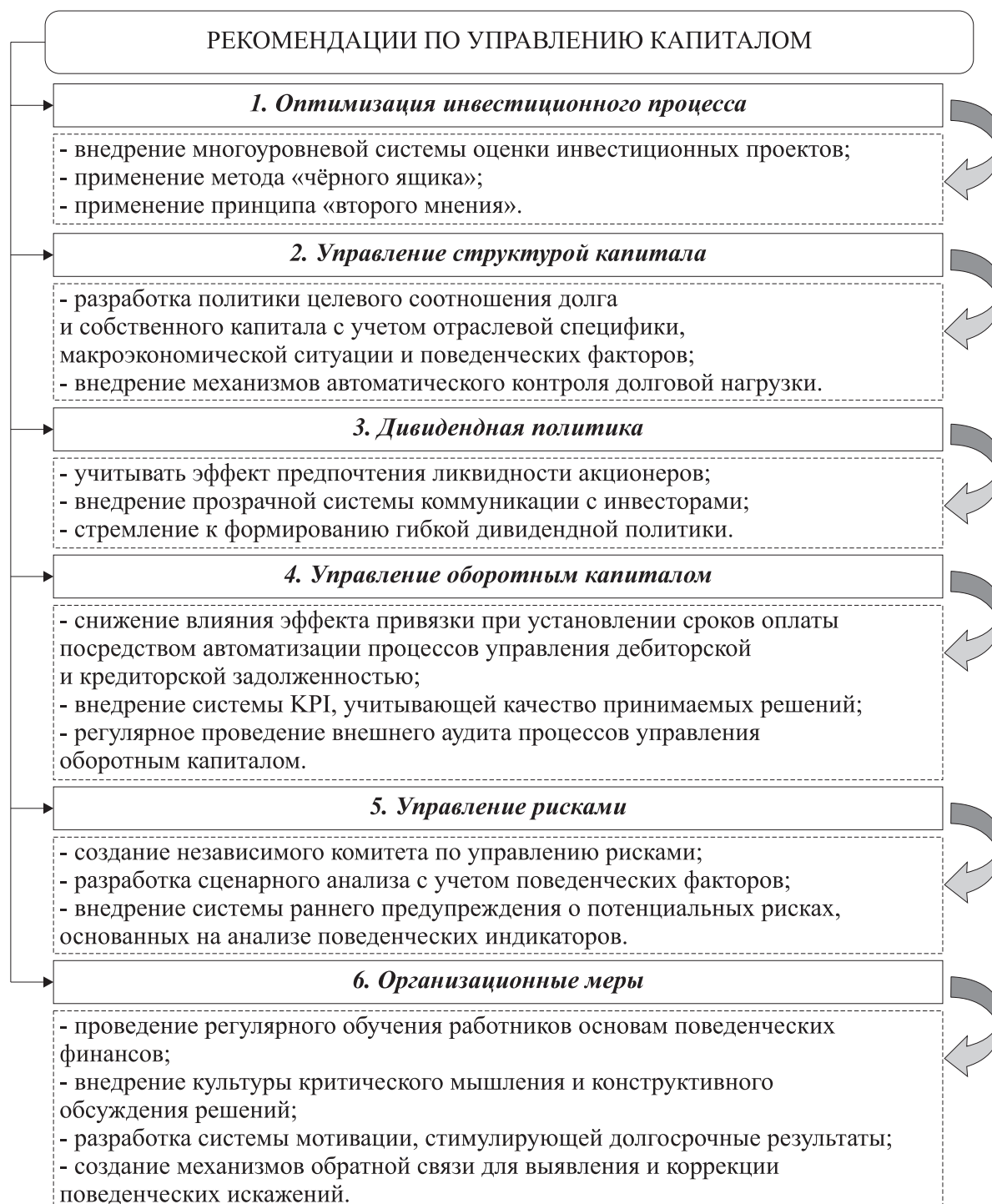


Рис. 1. Рекомендации для компаний по управлению капиталом с учетом влияния когнитивных факторов на структуру капитала

В системе управления капиталом компании дивидендная политика представляет собой стратегический механизм распределения чистой прибыли между реинвестированием в развитие бизнеса и выплатами дивидендов акционерам, направленный на максимизацию акционерной стоимости. Как заключают А. Радыгин, А. Абрамов и М. Чернова, моральный риск в поведении менеджмента компа-

ний, конфликты интересов между собственниками и менеджментом и иные факторы делают дивидендную политику востребованной [4]. Разработка этой политики требует учёта поведенческих аспектов инвесторов, в частности, эффекта предпочтения ликвидности, который может приводить к завышенным ожиданиям по текущим выплатам в ущерб долгосрочному росту.

Акционеры нередко предпочитают получать дивиденды здесь и сейчас, даже если это вредит долгосрочному росту компании. Этот феномен, известный как эффект предпочтения ликвидности, требует особого подхода к формированию дивидендной политики. В связи с этим, при разработке дивидендной политики следует:

- учитывать эффект предпочтения ликвидности акционеров (их стремление получать регулярные денежные выплаты даже в ущерб долгосрочному росту компании) через проведение регулярных опросов, анализ динамики спроса на акции в периоды объявления дивидендов, моделирование влияния различных вариантов политики на стоимость акций;

- внедрить прозрачную систему коммуникации с инвесторами – разработать регламент раскрытия информации, обеспечить своевременное информирование о ключевых финансовых показателях, организовать регулярные встречи с аналитиками и институциональными инвесторами, создать специализированный раздел на сайте компании;

- рассмотреть возможность гибкой дивидендной политики – установление базового уровня выплат с возможностью корректировки в зависимости от финансовых результатов, создание резервного фонда для поддержания выплат в периоды снижения прибыли, использование дополнительных инструментов вознаграждения акционеров (обратный выкуп акций, специальные дивиденды).

В системе управления капиталом компании управление оборотным капиталом представляет собой процесс оптимизации текущих активов и обязательств (запасов, дебиторской и кредиторской задолженности) для обеспечения бесперебойной операционной деятельности при одновременном высвобождении денежных средств.

Управление дебиторской и кредиторской задолженностью является зоной повышенного риска для поведенческих искажений. Эффект привязки может привести к установлению неоптимальных сроков оплаты, а недостаток данных, – к кассовым разрывам.

Оптимизация управления оборотным капиталом предполагает:

- 1) автоматизацию процессов управления задолженностью для оптимизации сроков оплаты, прогнозирования кассовых разрывов, формирования оптимальных графиков платежей и поступлений, минимизации влияния эффекта привязки при установлении сроков оплаты;

- 2) внедрение системы KPI, учитывающей не только финансовые метрики (оборачиваемость запасов, период оборота дебиторской задолженности), но и качественные параметры (точность прогнозов, соблюдение сроков платежей, уровень просроченной задолженности, поведенческие факторы);

- 3) регулярный аудит процессов управления оборотным капиталом с привлечением внешних консультантов для независимой оценки эффективности текущих процессов, выявления узких мест и потенциальных рисков, разработки рекомендаций по опти-

мизации, внедрения лучших практик других компаний и отраслей.

В системе управления капиталом компании управление рисками представляет собой непрерывный процесс идентификации, оценки, мониторинга и минимизации потенциальных угроз, способных негативно повлиять на достижение стратегических финансовых целей.

Эффективное управление рисками невозможно без учёта поведенческих факторов. Менеджеры либо переоценивают угрозы (из-за страха потерь), либо недооценивают их (из-за чрезмерной самоуверенности).

Комплексное управление рисками требует:

- создания независимого комитета по управлению рисками, ответственного за разработку политики, координацию деятельности подразделений, контроль выполнения мероприятий по минимизации рисков и отчётность перед советом директоров;

- разработки сценарного анализа с учётом поведенческих факторов, проявляющихся в пессимистичном сценарии (моделирование ситуации, когда менеджеры склонны переоценивать риски и отказываться от потенциально выгодных проектов), оптимистичном сценарии (анализ ситуации, когда руководство недооценивает риски и принимает чрезмерно агрессивные решения), реалистичном (базовом) сценарии (реалистичная оценка рисков и возможностей);

- внедрения систем раннего предупреждения о потенциальных рисках, основанных на анализе таких поведенческих индикаторов, как изменение тональности публичных высказываний топ-менеджеров, динамика принятия инвестиционных решений, отклонения в поведении ключевых стейкхолдеров от типичных паттернов.

Организационные меры в системе управления капиталом представляют собой комплекс внутренних регламентов, процедур и культурных инициатив, направленных на институционализацию научно обоснованных подходов к принятию финансовых решений. Они включают регулярное обучение персонала основам поведенческих финансов для распознавания когнитивных искажений, а также внедрение культуры критического мышления через поощрение альтернативных точек зрения и коллегиальное обсуждение.

Для устойчивого развития и минимизации поведенческих искажений необходимо:

- проводить регулярное обучение работников компании основам поведенческих финансов (теоретическим основам, применению практических кейсов по выявлению и коррекции когнитивных искажений, проведению тренингов по развитию навыков критического мышления, разбору реальных ситуаций из практики компании); как заключают В. А. Чикер, Л. Г. Почебут и М. А. Недошивина «большинство тренингов, связанных с формированием компетенций руководителей и подчиненных, а также с повышением сплоченности и ценностного единства коллективов организаций, ориентировано на коррекцию поведения и управление групповыми процессами» [8];

– внедрить культуру критического мышления, обобщающую поощрение конструктивной критики и альтернативных точек зрения, организацию регулярных дискуссий по ключевым вопросам стратегии и тактики, внедрение процедур коллективного принятия решений, развитие навыков аргументации и ведения переговоров;

– разработать систему мотивации, стимулирующую долгосрочные результаты (через опционные программы, долгосрочные бонусы), качество принимаемых решений (через оценку соблюдения процедур и стандартов), командную работу (через групповые KPI и премии);

– создать механизмы обратной связи, включающие регулярные анонимные опросы работников компании о качестве принимаемых решений, функционирование системы сбора и анализа предложений по улучшению процессов, осуществление процедур разбора ошибок с целью выявления и устранения поведенческих искажений, а также персонального консультирования работников компании, демонстрирующих склонность к когнитивным искажениям.

Для внедрения предлагаемых рекомендаций необходимо использовать практические инструменты, представленные на рисунке 2.

Реализация данных рекомендаций позволит компаниям снизить влияние поведенческих искажений на принятие финансовых решений, повысить эффективность управления капиталом, улучшить долгосрочные финансовые результаты и укрепить доверие инвесторов и партнёров. Ключевым фактором успеха является комплексный подход, сочетающий традиционные финансовые методы с учётом поведенческих аспектов, а также регулярный пересмотр и адаптация рекомендаций в соответствии с изменениями рыночной среды.

В качестве предлагаемой к разработке системы KPI, объединяющей финансовые, операционные

и поведенческие показатели для комплексной оценки эффективности управления капиталом, предлагаем следующие показатели, сгруппированные по категориям с указанием методики их расчёта, целевых значений и периодичности мониторинга.

1. Финансовые метрики.

1.1. Оборачиваемость запасов (в днях) (формула 1):

$$Об_3 = \frac{\bar{3}}{C_{\text{продаж}}} \times 365 \quad (1),$$

где $Об_3$ – оборачиваемость запасов в днях;

$\bar{3}$ – средний остаток запасов; $C_{\text{продаж}}$ – себестоимость продаж.

Целевое значение данного показателя составляет ≤ 60 дней (для промышленной компании). Расчет данного показателя целесообразно производить ежемесячно.

1.2. Период оборота дебиторской задолженности (в днях) (формула 2):

$$Об_{ДЗ} = \frac{\overline{ДЗ}}{B} \times 365 \quad (2),$$

где $Об_{ДЗ}$ – период оборачиваемости дебиторской задолженности в днях;

$\overline{ДЗ}$ – средняя стоимость дебиторской задолженности; B – сумма выручки.

Целевое значение показателя составляет ≤ 45 дней. Расчет данного показателя целесообразно производить еженедельно.

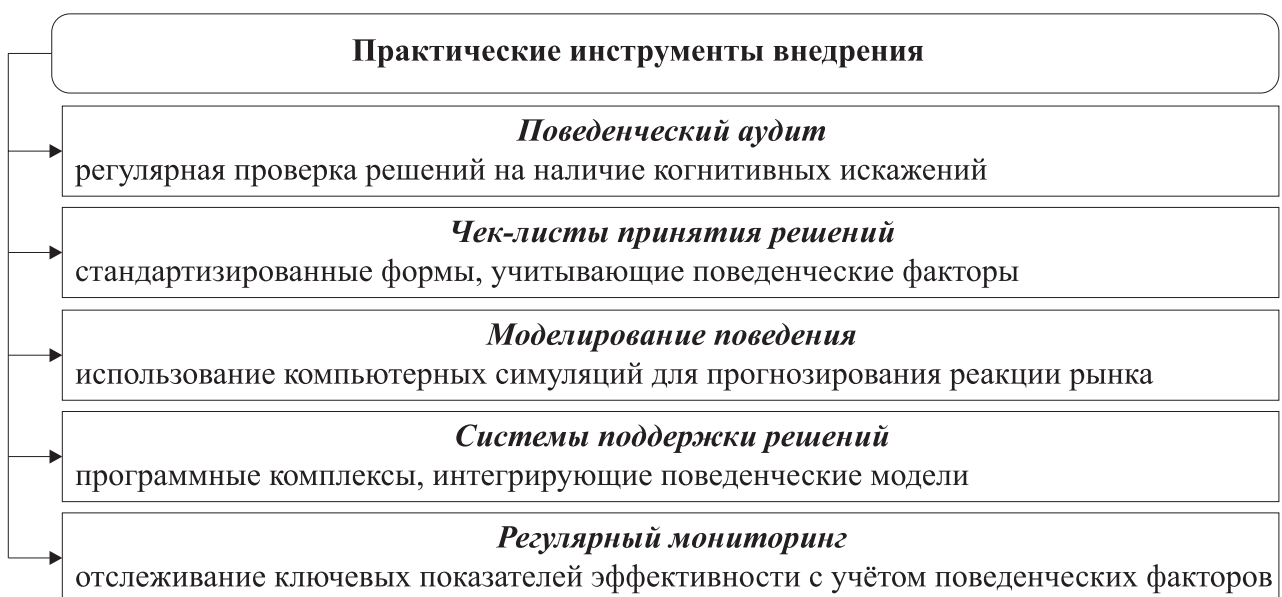


Рис. 2. Практические инструменты внедрения рекомендаций по управлению капиталом компаний

1.3. Коэффициент текущей ликвидности (формула 3):

$$K_{\text{тл}} = \frac{КО}{ОБА} \quad (3),$$

где $КО$ – краткосрочные обязательства;
 $ОБА$ – оборотные активы.

Целевое значение показателя составляет 1,5-2,0. Рекомендуемая периодичность его расчета – ежемесячная.

1.4. Рентабельность оборотного капитала в % (формула 4):

$$R_{\text{ОБА}} = \frac{ЧП}{ОБА} \times 100\% \quad (4),$$

где $ЧП$ – сумма чистой прибыли.

Целевое значение данного показателя должно стремиться к росту на 5 % год к году, а целесообразная периодичность его расчета должна быть ежеквартальной.

2. Операционные (качественные) параметры.

2.1. Точность финансовых прогнозов (по денежным потокам) в % (формула 5):

$$\text{Точность} = \left(1 - \frac{|\text{Факт} - \text{План}|}{\text{План}} \right) \times 100\% \quad (5).$$

Целевое значение данного показателя должно соответствовать $\geq 90\%$, а периодичность его расчета является ежемесячной (сравнение плана и факта).

2.2. Соблюдение сроков платежей (доля в %) (формула 6):

$$\text{Соблюдение} = \frac{\text{Кол-во платежей в срок}}{\text{Общее кол-во платежей}} \times 100\% \quad (6).$$

Целевое значение данного показателя соответствует $\geq 95\%$, а периодичность расчета является ежедневной.

2.3. Уровень просроченной задолженности в % (формула 7):

$$Ур_{\text{просроч.}} = \frac{ДЗ_{\text{просроч.}}}{ДЗ_{\text{общ}}} \times 100\% \quad (7),$$

где $ДЗ_{\text{просроч.}}$ – сумма просроченной дебиторской задолженности;

$ДЗ_{\text{общ}}$ – общая сумма дебиторской задолженности.

Целевое значение данного показателя составляет $\leq 5\%$. Расчет необходимо проводить еженедельно.

2.4. Эффективность работы с просрочкой (снижение в % за период) (формула 8):

$$\mathcal{E}_{\text{просроч}} = \frac{\text{Просрочка}_n - \text{Просрочка}_k}{\text{Просрочка}_n} \times 100\% \quad (8),$$

где Просрочка_n и Просрочка_k – суммы просроченной дебиторской задолженности на начало и конец периода.

Целевое значение данного показателя должно стремиться к снижению на 10 % квартал к кварталу. Периодичность расчета – ежеквартальная.

3. Поведенческие индикаторы.

3.1. Индекс когнитивных искажений (ИКР): комплексная оценка склонности к искажениям по шкале от 0 до 100 баллов:

- эффект привязки (вес 30 %);
- чрезмерная самоуверенность (вес 25 %);
- избегание потерь (вес 20 %);
- стадное поведение (вес 15 %);
- эвристика доступности (вес 10 %).

Оценка проводится через анкетирование и анализ решений. Целевое значение показателя должно стремиться к снижению на 15 % год к году. Периодичность оценки – раз в полгода.

3.2. Индекс соблюдения процедур (ИСП) в % (формула 9):

$$\text{ИСП} = \frac{\text{Кол-во решений с соблюдением процедур}}{\text{Общее кол-во решений}} \times 100\% \quad (9).$$

Фиксируется проведение стресс-тестирования, привлечение независимых экспертов, соблюдение принципа «второго мнения». Целевое значение показателя соответствует $\geq 90\%$. Периодичность расчета – ежеквартальная.

3.3. Индекс конструктивного обсуждения (ИКД) в баллах:

- количество альтернативных вариантов, рассмотренных при принятии решений (вес 40 %);
- доля решений, принятых коллегиально (вес 35 %);
- количество зафиксированных возражений и их учёт (вес 25 %).

Целевое значение показателя должно стремиться к росту на 20 % год к году. Периодичность оценки – ежеквартальная.

3.4. Индекс эмоциональной стабильности (ИЭС) в баллах:

- анализ тональности внутренних коммуникаций;
- частота резких изменений стратегии без объективных причин;
- количество решений, принятых под влиянием внешних слухов.

Значение данного показателя должно быть стабильно или стремиться к росту. Целесообразно проводить ежеквартальную оценку показателя через контент-анализ переписки и протоколов совещаний.

Для получения комплексной оценки эффективности предлагаем ввести интегральный показатель эффективности управления капиталом (ИПУК), который будет определяться по формуле (10):

$$\text{ИПУК} = 0,4 \times \Phi + 0,35 \times O + 0,25 \times П \quad (10),$$

где Φ – нормализованный показатель финансовых метрик (среднее значение достигнутых целевых показателей);

O – нормализованный показатель операционных параметров;

$П$ – нормализованный показатель поведенческих индикаторов.

Оценку значения показателя ИПУК предлагаем проводить по следующей шкале:

0,9-1,0 – высокий уровень эффективности;

0,7-0,89 – приемлемый уровень;

< 0,7 – требуется корректировка системы управления.

Предложенная система KPI обеспечивает комплексную оценку эффективности управления капиталом, охватывая не только традиционные финансовые метрики, но и операционные параметры, а также поведенческие факторы, влияющие на принятие решений в компании. Благодаря такому многоаспектному подходу становится возможным не просто фиксировать текущие результаты деятельности, но и выявлять глубинные причины тех или иных управленческих решений, в том числе когнитивные искажения и эмоциональные факторы, которые зачастую остаются за рамками стандартных аналитических процедур.

Применение данной системы на практике предоставит компаниям ряд существенных преимуществ.

Во-первых, комплексный мониторинг эффективности. Объединение разнородных показателей в единую систему позволяет получить целостное представление о состоянии управления капиталом – от оборачиваемости активов до качества принимаемых решений.

Во-вторых, выявление поведенческих факторов. Отслеживание поведенческих индикаторов (таких как индекс когнитивных искажений, соблюдение процедур, эмоциональная стабильность) помогает обнаружить скрытые риски, связанные с человеческим фактором, и понять, какие именно искажения влияют на стратегические и тактические решения.

В-третьих, своевременная корректировка стратегии. Регулярный расчёт интегрального показателя эффективности управления капиталом (ИПУК) и анализ динамики отдельных KPI позволят оперативно выявлять отклонения от целевых значений и вносить необходимые изменения в финансовую политику компании до того, как негативные тенденции приобретут системный характер.

В-четвертых, мотивация персонала на долгосрочные результаты. Привязка системы KPI к механизмам поощрения стимулирует работников компании ориентироваться не на краткосрочные выгоды, а на устойчивые показатели эффективности, учитывающие долгосрочные интересы компании.

Вместе с тем, успешное внедрение системы требует выполнения ряда ключевых условий.

1. *Автоматизация сбора данных.* Для обеспечения точности и оперативности расчётов необходимо интегрировать систему KPI с корпоративными информационными системами – ERP-платформами и инструментами BI-аналитики, что позволит минимизировать ручной ввод данных, снизить вероятность ошибок и ускорить процесс формирования отчётности.

2. *Обучение работников компании.* Персонал всех уровней, вовлечённый в процесс управления капиталом, должен понимать методологию расчёта показателей, их целевое значение и влияние на общую эффективность компании. Для этого требуется разработать программу обучения, включающую как теоретические модули, так и практические кейсы.

3. *Регулярная актуализация целевых значений.* Финансовые и рыночные условия постоянно меняются, поэтому целевые показатели KPI необходимо периодически пересматривать с учётом текущей макроэкономической ситуации, отраслевых трендов и стратегических приоритетов компании.

4. *Интеграция с системой мотивации.* Чтобы система KPI действительно влияла на поведение работников компании, её показатели должны быть напрямую связаны с системой вознаграждения, что может быть реализовано через бонусные схемы, опционы, групповые премии и другие инструменты материальной и нематериальной мотивации.

Таким образом, предложенная система KPI не просто формализует процесс оценки эффективности, но становится действенным инструментом управления капиталом, сочетающим строгий финансовый анализ с учётом поведенческих аспектов. Её внедрение способствует повышению прозрачности принятия решений, снижению рисков, связанных с когнитивными искажениями, и формированию культуры ответственного финансового менеджмента в организации.

Литература

1. *Белади А. А.* Влияние поведенческих финансов на принятие финансовых решений в российских компаниях // Финансовая экономика. 2024. № 5. С. 15–18.

2. Коростелкина И. А., Дедкова Е. Г. Управление капиталом экономического субъекта: выявление и оценка рисков // Экономические и гуманитарные науки. 2023. № 6 (377). С. 59–73. DOI: 10.33979/2073-7424-2023-377-6-59-73

3. Лаврикова Н. И., Кочергин И. Г. Инновационная экономика: технологические стандарты и конкурентное поведение // Экономические и гуманитарные науки. 2024. № 5 (388). С. 3–13. DOI: 10.33979/2073-7424-2024-388-5-3-13

4. Радыгин А. Д., Абрамов А. Е., Чернова М. И. Дивидендная политика российских компаний в 2005–2024 годах и ее влияние на капитализацию и доходы инвесторов // Экономическая политика. 2025. Т. 20, № 3. С. 6–37. DOI: 10/18288/1994-5124-2025-3-6-37

5. Репин Д. В., Солодухина А. В. В поисках решения загадки структуры капитала: поведенче-

ский подход // Корпоративные финансы. 2008. Т. 2, № 1. С. 103–116.

6. Слепцова Ю. А., Качалов Р. М., Шокин Я. В. Факторы риска когнитивных искажений при принятии управленческих решений // Экономическая наука современной России. 2024. № 2 (105). С. 125–139. DOI: 10.33293/1609-1442-2024-2(105)-125-139

7. Федорова Е. А., Комлецова В. Г., Трегубова М. К. [и др.]. Влияние корпоративного управления на структуру капитала отечественных компаний // Финансы: теория и практика. 2022. Т. 26, № 2. С. 25–37. DOI: 10.26794/2587-5671-2022-26-2-25-37

8. Чикер В. А., Почебут Л. Г., Недошивина М. А. Консолидация социального капитала организации: управление психологическим сопровождением // Российский журнал менеджмента. 2024. Т. 22, № 4. С. 679–697. DOI: 10.21638/spbu18.2024.403

Сведения об авторах

Попова Людмила Владимировна – доктор экономических наук, профессор, главный редактор научного журнала «Экономические и гуманитарные науки», зав. кафедрой экономики, финансов и бухгалтерского учета, ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева», Орёл, Россия.

Email: lvp_134@mail.ru

Иваничев Олег Игоревич – аспирант кафедры экономики, финансов и бухгалтерского учета, ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева», Орёл, Россия.

COMPREHENSIVE SYSTEM OF CORPORATE CAPITAL MANAGEMENT: INTEGRATION OF FINANCIAL METRICS AND BEHAVIORAL INDICATORS

L. Popova, O. Ivanichev

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education
«Orel State University named after I. S. Turgenev»,
Orel, Russia*

Abstract. This article examines the problem of improving the efficiency of corporate capital management in a turbulent economy. It substantiates the need to move from classical financial models to a comprehensive system integrating traditional quantitative metrics with behavioral indicators. The authors identify a key limitation of the traditional approach: its inability to account for cognitive biases (anchoring, overconfidence, loss aversion) and emotional factors that systematically influence investment, financial, and dividend decisions. The aim of the study is to develop the theoretical and methodological foundations and practical tools for such an integrated system. The paper presents systematic recommendations in key areas of financial management: investment process optimization, capital structure management, dividend policy, working capital, and risks. The key scientific result is the development of a multi-level system of key performance indicators (KPIs), incorporating financial, operational, and behavioral metrics, as well as formulas for calculating the integrated capital management performance indicator (ICMPI) for monitoring and assessing the quality of management processes. The results of this study will be of practical and theoretical interest to senior executives, financial managers, analysts, board members, and university professors.

Keywords: corporate capital, capital management, behavioral finance, cognitive biases, KPI system, integral indicator, management efficiency, capital structure.

References

1. Beladi A. A. The Impact of Behavioral Finance on Financial Decision-Making in Russian Companies, *Finansovaya ekonomika*, 2024, No. 5, pp. 15-18. (In Russ.).
2. Korostelkina I. A., Dedkova E. G. Capital Management of an Economic Entity: Risk Identification and Assessment, *Ekonomicheskie i gumanitarnye nauki*, 2023, No. 6 (377), pp. 59-73. (In Russ.). DOI: 10.33979/2073-7424-2023-377-6-59-73
3. Lavrikova N. I., Kochergin I. G. Innovative Economy: Technological Standards and Competitive Behavior, *Ekonomicheskie i gumanitarnye nauki*, 2024, No. 5 (388), pp. 3-13. (In Russ.). DOI: 10.33979/2073-7424-2024-388-5-3-13
4. Radygin A. D., Abramov A. E., Chernova M. I. Dividend Policy of Russian Companies in 2005-2024 and Its Impact on Capitalization and Investor Income, *Ekonomicheskaya politika*, 2025, Vol. 20, No. 3, pp. 6-37. (In Russ.). DOI: 10/18288/1994-5124-2025-3-6-37
5. Repin D. V., Solodukhina A. V. In Search of a Solution to the Riddle of Capital Structure: A Behavioral Approach, *Korporativnye finansy*, 2008, Vol. 2, No. 1, pp. 103-116. (In Russ.).
6. Sleptsova Yu. A., Kachalov R. M., Shokin Ya. V. Risk Factors of Cognitive Biases in Management Decision-Making, *Ekonomicheskaya nauka sovremennoj Rossii*, 2024, No. 2 (105), pp. 125-139. (In Russ.). DOI: 10.33293/1609-1442-2024-2(105)-125-139
7. Fedorova E. A., Komletsova V. G., Tregubova M. K. [et al.]. The Impact of Corporate Governance on the Capital Structure of Domestic Companies, *Finansy: teoriya i praktika*, 2022, Vol. 26, No. 2, pp. 25-37. (In Russ.). DOI: 10.26794/2587-5671-2022-26-2-25-37
8. Chiker V. A., Pochebut L. G., Nedoshivina M. A. Consolidation of an Organization's Social Capital: Managing Psychological Support, *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*, 2024, Vol. 22, No. 4, pp. 679-697. (In Russ.). DOI: 10.21638/spbu18.2024.403

About the authors

Lyudmila V. Popova – Doctor of Economics, Professor, Editor-in-Chief of the scientific journal «Economic and Humanitarian Sciences», Head of the Department of Economics, Finance, and Accounting, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Orel State University named after I. S. Turgenev», Orel, Russia.
Email: lvp_134@mail.ru

Oleg I. Ivanichev – Postgraduate Student, Department of Economics, Finance, and Accounting, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Orel State University named after I. S. Turgenev», Orel, Russia.