

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ**

**КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И МОДЕЛИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ  
ПРОЦЕССОВ**

**ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СРЕДЫ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.04.01 Экономика  
заочной формы обучения, группы 06001580  
Сафоновой Яны Вячеславовны

Научный руководитель:  
к.э.н., доцент Лыщикова Ю.В.

Рецензент:  
к.э.н., доцент кафедры  
финансов и таможенных  
доходов Белгородского  
университета кооперации,  
экономики и права  
Шеховцов В.В.

БЕЛГОРОД 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1.ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ КОРПОРАТИВНОЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СРЕДЫ.....	6
1.1 Генезис и эволюция теоретико-методических основ развития предпринимательства.....	6
1.2 Экономическое содержание организационно-экономических аспектов формирования корпоративной предпринимательской среды.....	16
1.3 Достоинства и недостатки корпоративной системы управления.....	25
ГЛАВА 2.ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РФ .....	34
2.1 Оценка результатов деятельности крупных корпораций по итогам социально-экономического развития РФ.....	34
2.2 Общая характеристика корпоративного управления ГК «ЭФКО».....	47
2.3 Угрозы корпоративной предпринимательской среды ГК «ЭФКО».....	60
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СРЕДЫ ГК «ЭФКО».....	68
3.1 Управление рисками корпоративной предпринимательской деятельности ГК «ЭФКО» .....	68
3.2 Рекомендации по совершенствованию системы корпоративного управления ГК «ЭФКО».....	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	93
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	98
ПРИЛОЖЕНИЯ	

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы диссертационной работы. В настоящее время активную государственную поддержку в России получило малое и среднее предпринимательство, развитие которых является важнейшей составной государственной экономической политики. Устойчивая и эффективная деятельность предприятий малого и среднего бизнеса обеспечивают гибкость реального сектора экономики и обеспечение занятости населения, в условиях быстроизменяющейся внешней среды, так как именно малые и средние предприятия особенно мобильны на рынках производства товаров и услуг, склонны к инновациям. Однако государству на данный момент времени несомненно важно развивать и другие рыночные экономические институты, а именно корпоративное предпринимательство.

Так, именно корпорации являются особым типом предпринимательской структуры, в основе которой лежит привлечение капитала путем продажи доли предприятия (акционерного общества) многочисленным инвесторам, то есть акционерам. Корпорации – это преимущественно крупные публичные акционерные общества в РФ, которые формируют каркас национальной экономики и обеспечивают стабильность ее функционирования, на основании их комплексного и многофункционального развития.

Процесс интеграции предпринимательских структур в корпорации является экономически сложным процессом объединения предприятий. Однако, в дальнейшем у объединенных в корпорации предприятий, повышается доходность процесса производственно-финансовой деятельности, что приводит к увеличению их инвестиционного потенциала и реальной стоимости капитала.

Степень научной разработанности темы диссертации обусловлена тем, что проблема эффективного формирования корпоративного управления и предпринимательской среды обширно рассматривается как в зарубежной, так и

в отечественной литературе по теории организации, управления и корпоративного менеджмента.

Целью диссертационной работы является исследование процесса формирования и развития корпоративной предпринимательской среды в РФ.

Для достижения поставленной цели в диссертации, были решены следующие задачи:

- рассмотреть особенности формирования и развития российской корпоративной предпринимательской среды;

- оценить результаты деятельности крупных корпораций по итогам социально-экономического развития РФ;

- дать общую характеристику корпоративного управления ГК «ЭФКО»;

- проанализировать угрозы корпоративной предпринимательской среды ГК «ЭФКО»;

- исследовать основные риски корпоративной предпринимательской деятельности ГК «ЭФКО» и методы управления ими;

- разработать рекомендации по совершенствованию системы корпоративного управления ГК «ЭФКО».

Объектом диссертации является процесс формирования и развития корпоративной предпринимательской среды ГК «ЭФКО».

Предметом диссертации является совокупность внешних и внутренних корпоративных и экономико-управленческих отношений, возникающих в процессе формирования корпоративной предпринимательской среды.

Теоретической и методологической основой диссертационной работы являются труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов по формированию и функционированию корпоративной предпринимательской среды, организации управления, рисков и основных угроз корпоративной деятельности, а также действующее законодательство Российской Федерации.

Методами исследования диссертационной работы явились системный и комплексный подходы, сравнительный анализ, метод экспертных оценок, формализация, индукция и дедукция, графический метод, SWOT-анализ.

Источниками получения данных явились годовые отчеты, а также данные официальных сайтов ПАО «Лукойл», АО «Тандер», ОАО «Сургутнефтегаз», ГК «ЭФКО», Школа менеджмента «Бирюч», а также Минэкономразвития РФ.

Научная новизна исследования состоит в реализации комплексного подхода к имеющимся недостаткам корпоративной предпринимательской среды в ГК «ЭФКО», на основании анализа угроз корпоративной безопасности и рисков компании, были разработаны и смоделированы рекомендации по совершенствованию корпоративного управления компанией в рамках современных российских реалий.

Теоретическая значимость исследования диссертации определяется развитием научно-методических основ корпоративного предпринимательства с учетом современных тенденций формирования его организационно-экономических аспектов и детальным рассмотрением существующих достоинств и недостатков корпоративной системы управления.

Практическая значимость исследования диссертации обусловлена его направленностью на обоснование изменений в корпоративном управлении в условиях внешней и внутренней среды, а также возможностью применения разработанных рекомендаций для совершенствования корпоративного управления ГК «ЭФКО».

Структура магистерской диссертации подчинена основной цели и задачам исследования и включает в себя: введение, основную часть, объединяющую три главы, заключение, список используемой литературы и приложения.

# ГЛАВА 1.ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ КОРПОРАТИВНОЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СРЕДЫ

## 1.1. Генезис и эволюция теоретико-методических основ развития предпринимательства

Сложности на пути интенсивного развития предпринимательства в России объясняются не только неблагоприятными условиями внешней среды, но и определенным недопониманием всех возможностей предпринимательской деятельности. Это вызвано отсутствием собственного опыта и определенной трудностью восприятия мирового опыта, слабо адаптированного к конкретным условиям современной российской экономики.

По мере развития рыночных отношений в социально-экономической среде, предпринимательство в России приобретает цивилизованные формы и становится важным элементом в процессе реформирования содержания национальной экономики. При переходе от административно-командной к рыночной экономике налоговая политика государства носила преимущественно фискальный характер, поэтому была ориентирована на увеличение налогового бремени на предпринимателей. Это приводит к практике «черного нала» и появлению «теневого» экономики, связанной с криминальными структурами. Поэтому наряду с экономикой в ее традиционном понимании параллельно сложилась неформальная «теневая» экономика [39].

Предприниматели должны составлять так называемый «передовой отряд» экономически активных людей, способных к инновационным решениям. Предприниматели быстрее осваивают внешние рынки, наиболее эффективно вкладывают личные сбережения в инвестиционный процесс, создают благоприятный деловой климат в национальной экономике.

Государственная поддержка предпринимательства в России позволяет инициировать деятельность экономически активной части населения, которая по той или иной причине не смогла вписаться в «новые условия» социально-экономической среды. Предпринимательство формирует основу «среднего» класса, который является показателем стабильно развивающейся экономики.

В настоящее время, среди ученых-экономистов и аналитиков, изучающих проблемы развития предпринимательства, сложилось два различных взгляда на него. Согласно первому взгляду предпринимательство – это инициативная самостоятельная деятельность граждан и их объединений, направленная на получение прибыли. Вторым взглядом определяется предпринимательство, как деятельность, которая осуществляется гражданами на свой страх и риск и под имущественную ответственность в пределах, определенных организационно-правовой формой предприятия.

В целом возникновение и эволюция сущности и содержания понятия «предпринимательство» менялись и упорядочивались в процессе развития экономической теории. Поэтому основные трактовки «предпринимательства» известными зарубежными и отечественными учеными-экономистами, которые определены становлением обмена, производства и распределения, а также развития научно-технического прогресса, рассмотрим ниже. Процесс развития теории предпринимательства проходил в четыре этапа [30, с. 158].

Для первого этапа характерна концентрация внимания на рисках предпринимателя. Английский экономист Р. Кантильон в середине XVII в. выдвинул термин «предпринимательство», под которым производственно-хозяйственную деятельность экономически инициативного человека с целью получения доходов и связанную с элементами риска как на этапе организации производства товаров или услуг, так и на этапе реализации. Р. Кантильон относил «предпринимательство» к важнейшей экономической категории.

По мнению французского экономиста Жана-Батиста Сея, предпринимательство – это деятельность по организации людей в рамках

производственной единицы, а предприниматель является центральной фигурой процесса производства и распределения благ в рыночной экономике.

А. Смит считал предпринимательство «естественной» составляющей рыночных отношений в качестве самоиницирующегося и самоподдерживающегося начала бизнеса в период накопления капитала. В тот период «собственник» (капиталист) и «предприниматель» рассматривались как тождественные экономические категории [12, с. 64].

В исторической ретроспективе исходным пунктом приложения предпринимательской инициативы была торговая деятельность, которая была связана с перемещением товаров с рынка на рынок, а источником дохода служила разница в ценах. В этот период предпринимательство играло подчиненную, вспомогательную роль, а его функциональное содержание ограничивалось поиском сфер прибыльного приложения капитала, притом в условиях практически полного отсутствия институциональной организации рыночного хозяйства. В этих условиях доминирующими признаками предпринимательства были высокая степень риска и, соответственно, стремление к максимизации прибыли, а предпринимательская функция являлась монополией собственника.

Второй этап развития предпринимательства концентрируется на личности предпринимателя; интерпретируя предпринимателя, как менеджера, комбинирующего факторами производства, а само предпринимательство, как управленческую функцию. Так, по мнению, Д.Б. Кларка предпринимательство не связано ни с трудом, ни с собственностью на капитал, а состоит целиком в установлении и поддержании эффективных взаимодействий между факторами производства.

В. Зомбарт рассматривал предпринимателя и предпринимательство в исторической перспективе, акцентируя внимание на преимуществах обществ, где действуют люди с предпринимательскими способностями [12, с. 68].

Третий этап развития предпринимательства (XX век) определяет то, что оно является многофункциональной моделью. На данном этапе значительный



вклад был внесен австрийским ученым Й. Шумпетером. По его мнению, любая социально-экономическая система является инертной, а предпринимательство представляет собой, деятельность по сознательному внесению возмущений в хозяйственную среду в расчете на получение конкурентного преимущества и, как следствие, высокого дохода.

Й. Шумпетер ввел два новых понятия:

1. «Адаптивное поведение», которое характеризует тип поведения в условиях постоянно изменяющихся ресурсов предприятия во внешней среде;

2.»Креативное поведение» - это развитие творческого, креативного поведения, с использованием ресурсов в созидательных целях, созданием новаций, продвижением новых идей.

Й. Шумпетер определил предпринимателя, как «созидательного разрушителя», то есть – это экономический агент новых идей и разрушитель старых структур [44, с. 39].

Современный этап развития предпринимательства относится четвертому этапу, основан на трудах Г. Друкера и Г.Пиншота, а также синергетическом подходе, которые рассмотрим подробнее.

В трудах П. Друкера определяющим признаком предпринимательства является инновационная деятельность, в связи с чем, рассматриваются не только сущностные, но и управленческие аспекты предпринимательской деятельности, переходя на междисциплинарный уровень анализа.

Г. Пиншот положил начало формированию современной концепции внутрифирменного предпринимательства, а также упрочил понятие предпринимательства, глобального процессного явления, которое не всегда должно ассоциироваться с понятием собственности [32, с. 91].

Синергетический подход базируется на открытости экономической системы, акцентируя взаимосвязь предпринимателя и предпринимательской среды, а также определяя предпринимательство как процесс самообновления и самоорганизации индивидуумов и предприятий, осуществляемый во взаимодействии с внешней и внутренней средой. Целью синергетического

подхода является максимизация возможностей предпринимателя (а не прибыли) в рамках удовлетворения социально-экономических потребностей, как его, так и общества в целом [12, с. 71].

На рис. 1.1. представим схему синергетического подхода относительно теории предпринимательства.

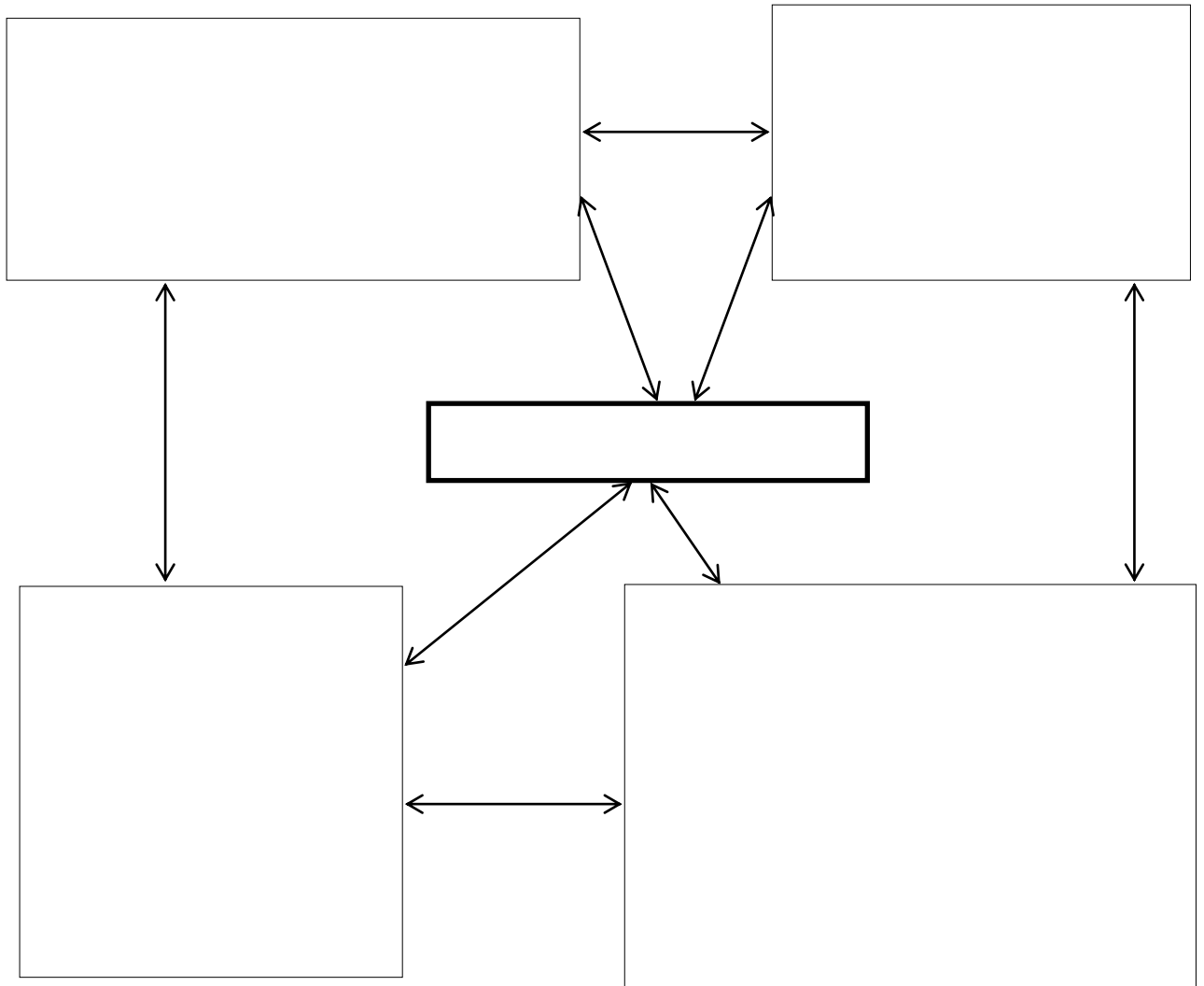


Рис. 1.1. Характеристика синергетического подхода

Составлено автором по материалам [12, с. 72].

Итак, из рис. 1.1 видно, что в сущности синергетического подхода лежит специфика предпринимательства как особого типа хозяйственного поведения, выражаемая в непрерывно осуществляемой цепи обменных операций. Между тем, сам по себе обмен становится источником предпринимательства только тогда, когда превращается в составное звено единого хозяйственного оборота, а

производство для обмена становится определяющей функцией хозяйствующих субъектов. Роль обмена в генезисе предпринимательства трудно переоценить:

- обмен выступает исходным и конечным пунктами предпринимательства;
- в процессе обмена предприниматель усматривает источник возможной выгоды, являющейся одновременно и мотивом, и оценкой успеха предпринятой им инициативы;
- сталкиваясь в процессе обмена с подобными себе лицами, предприниматель воспринимает свою деятельность как состязательную.

Развитие отечественного подхода к понятию и сущности «предпринимательства» в целом базировалось на описанных выше четырех этапах [12, с. 73].

Так, по мнению И.И. Мазура под предпринимательством понимается инициативная самостоятельная деятельность граждан, направленная на получение прибыли или личного дохода, осуществляемая от своего имени, под свою имущественную ответственность или от имени и под юридическую ответственность юридического лица [51, с. 124].

В.В. Томилов определяет предпринимательство, как непосредственную, самостоятельную, систематическую, на собственный риск деятельность по выполнению работ, оказанию услуг с целью получения прибыли, которая осуществляется физическими и юридическими лицами, зарегистрированными, как субъекты предпринимательской деятельности в порядке, установленном законодательством. Таким образом, именно В.В. Томилов рассматривает закрепленный российским законодательством подход к определению «предпринимательства» [77, с. 105].

Важным признаком предпринимательства является предпринимательская инициатива, которая имеет экономическую природу и связана с наличием рыночной неопределенности и экономической свободы. Предпринимательская инициатива представляет собой стремление к реализации предоставляемых процессом рыночного обмена возможностей для извлечения выгоды. Поскольку такой обмен осуществляется к взаимной выгоде участников этого

процесса, то предпринимательскую инициативу следует ассоциировать, с извлечением выгоды посредством удовлетворения общественных потребностей. Поэтому содержательным моментом предпринимательства является не механическое перераспределение в свою пользу существующих благ, а созидание дополнительных. Благодаря предпринимательской инициативе происходит нарушение рыночного равновесия как в сфере обращения, так и в сфере производства.

Другим немаловажным признаком предпринимательства является коммерческий риск, который отличается от простого риска тем, что принятие его связано с нацеленностью на обращение рыночной нестабильности и неопределенности возникающих не только в силу изменчивости рыночных условий (изменения конъюнктуры, цен, предложений), но и как реакция на инициативы предпринимателей в свою пользу, в форме определенного вознаграждения, а не со склонностью предпринимателей к риску [75, с. 60].

Несмотря на то, что предпринимательская деятельность связана с удовлетворением общественных потребностей, предприниматель принимает на себя имущественный риск не из благотворительных побуждений, а исходя из материального интереса. Так как прибыль, которая может быть получена в результате рыночного обмена, и является результатом лучшего применения ресурсов в процессе хозяйственного оборота.

Содержательным моментом предпринимательской деятельности является не только завоевание преимуществ, но и создание для себя лучших условий хозяйствования (главная специфическая черта предпринимательства как типа хозяйственного поведения). Результатом будет предпринимательская выгода как отражение реализованных конкурентных преимуществ.

В этой связи предпринимательство наиболее правильно определять как процесс воздействующий на материальную культуру. В силу своего новаторства и посредством использования новых технологий создаются новые товары и стимулируются новые потребности.

В соответствии с принятой структурой процесса воспроизводства (производство, обмен, распределение, потребление) выделяют четыре главных сферы предпринимательства: производственная, коммерческая, финансовая и сфера потребления. В таблице 1.1 представим существующую классификацию содержания предпринимательства, границы его осуществления тесно связаны с формами и видами предпринимательской деятельности [12, с. 78].

Таблица 1.1

## Классификация предпринимательской деятельности

Признак классификации	Характеристика предпринимательской деятельности			
	По сфере деятельности	Производственная	Коммерческая	Финансовая
По организационно-правовому статусу	Без образования юридического лица	Частное предприятие	Фермерское хозяйство	Общество с ограниченной ответственностью
	Малое предприятие	Смешанное товарищество	Закрытое/открытое акционерное общество	Совместное предприятие
По отношению к собственности	Индивидуальная	Частная	Государственная	
По количеству собственников	Индивидуальная	Семейная	Коллективная	Смешанная
По масштабам производства и численности работников	Малое предприятие	Среднее предприятие	Большое предприятие	
По территориальному признаку	Сельская, районная	Городская, областная	Региональная, национальная	Зарубежная
По отраслевой принадлежности	Строительная, текстильная	Металлообработывающая, горнодобывающая	Пищевая, судостроительная	Энергетика, транспорт, связь

Составлено автором по материалам [12, с. 79].

Итак, из таблицы 1.1 видно, что по организационно-правовому статусу субъекты предпринимательской деятельности подразделяются на без

образования юридического лица, малые предприятия, общества с ограниченной ответственностью, открытые и закрытые акционерные общества, фермерские хозяйства все они различаются сферами деятельности, суммой первоначальных вкладов участников, составом учредителей, то есть представляют все многообразие предпринимательской деятельности в РФ.

Все предприятия в РФ по характеру собственности подразделяются на две большие группы: частную и государственную, которые координальным образом отличаются друг от друга. Государственное предпринимательство – это форма осуществления хозяйственной деятельности, при которой принятие стратегических решений в отношении целей и способа предпринимательской деятельности принадлежит государству, а использование ее результатов имеет не частный характер.

Частное предпринимательство основывается на частной собственности и осуществляется частными лицами в своих интересах, это наиболее распространенная форма предпринимательства, содержанием моментом которой является улучшение собственного хозяйственного положения.

По количеству собственников предпринимательство может быть индивидуальным, семейным, коллективным и смешанным [12, с. 82].

Все предприятия в России, исходя из размера и численности персонала, подразделяются на малые, средние и крупные, при этом малые предприятия получают поддержку от государства, так как именно они являются составной частью экономики РФ и от них зависит рост ВВП. Основные формы государственной поддержки малых предприятий осуществляется в форме налоговых льгот, дотации из регионального и местного бюджета.

По территориальному признаку предпринимательство подразделяется на сельское, городское, областное, региональное, национальное, зарубежное, то есть исходя из той местности, в которой происходит осуществление предпринимательской деятельности. Отраслевая принадлежность субъектов предпринимательства сформирована исходя из сферы деятельности, например, металлообработка, транспорт, связь, сельское хозяйство и т.д.

В заключение вопроса отметим, что процесс возникновения и эволюция предпринимательства проходил в четыре этапа. Для первого этапа характерна концентрация внимания на рисках предпринимателя, представлен такими учеными-экономистами, как Р. Кантильон, Ж.-Б. Сей, А. Смит. Вторым этапом развития предпринимательства концентрируется на личности предпринимателя (Д.Б. Кларк, В. Зомбарт). Третий этап развития предпринимательства определяет его, как многофункциональную модель. На данном этапе Й. Шумпетер сформулировал, что предпринимательство представляет собой, деятельность по сознательному внесению возмущений в хозяйственную среду в расчете на получение конкурентного преимущества и, как следствие, высокого дохода. Четвертым, современным этапом развития предпринимательства, основан на трудах Г. Друкера и Г.Пиншота, а также синергетическом подходе, целью которого является максимизация возможностей предпринимателя (а не прибыли) в рамках удовлетворения социально-экономических потребностей, как его, так и общества в целом.

В российской экономической науке, предпринимательство – это самостоятельная, систематическая, на собственный риск деятельность по выполнению работ, оказанию услуг с целью получения прибыли, которая осуществляется физическими и юридическими лицами, зарегистрированными, как субъекты предпринимательской деятельности в порядке, установленном законодательством. Важным признаком предпринимательства является предпринимательская инициатива, которая имеет экономическую природу и связана с наличием рыночной неопределенности и экономической свободы

Классификация предпринимательства в РФ многогранна: по сфере деятельности, организационно-правовому признаку, форме собственности, по размеру и численности работников. В России большую государственную поддержку получают малые предприятия, так как частью экономики РФ и от них зависит рост ВВП.

## **1.2. Экономическое содержание организационно-экономических аспектов формирования корпоративной предпринимательской среды**

Корпоративная предпринимательская среда представляет собой совокупность экономических условий развития предпринимательства, деловой жизни. В этой среде проявляются большие стимулы к труду, возрастает уровень экономической свободы, включая свободное перемещение всех ресурсных, в том числе и интеллектуальных, компонентов производства.

Зачастую в экономической литературе корпорацию отождествляют с акционерным обществом. И действительно, корпоративные отношения стали развиваться еще в XIX веке с появлением и широким развитием публичных акционерных обществ. В их основе лежит процесс привлечения капитала путем продажи доли экономической организации многочисленным акционерам (собственникам) с целью увеличения уставного капитала. В этом случае корпорация увеличивает размер собственных средств, а акционеры в обмен на свои инвестиции в приобретение акций получают часть прибыли, право голосования по ряду вопросов общества и возможность получить часть ликвидационной стоимости при закрытии общества [83, с. 127].

Защита акционеров от риска, связанного с экономической деятельностью корпорации, связана с ограничением их потерь в зависимости от размера доли в уставном капитале корпорации (то есть размера их инвестиций).

Корпоративное управление – это система взаимодействия между органами управления компании, акционерами и заинтересованными лицами, которая отражает баланс их интересов и направлена на получение максимальной прибыли от деятельности компании в соответствии с действующим законодательством и с учетом международных стандартов.

Важной отличительной чертой возникновения и развития корпорации является отделение собственности от управления, что способствовало успешному функционированию корпораций. Вместе с тем наличие проблемных аспектов взаимодействия в рамках «принципал – агент» (то есть собственник –



менеджер) сдерживает эффективную деятельность корпоративных структур. Только при наличии определенных стимулов управляющие будут действовать в интересах акционеров [87, с. 96].

Схему корпоративного управления в России представим на рис. 1.2.

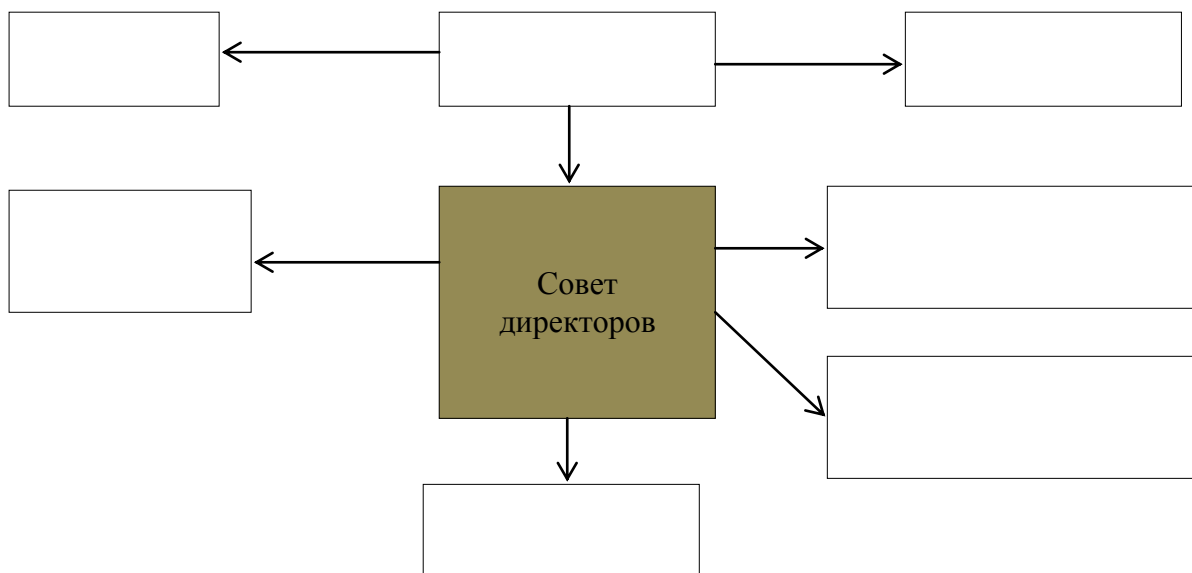


Рис. 1.2 Структура корпоративного управления крупного предприятия

Составлено автором по материалам [86, с. 69].

Исходя из рис. 1.2 видно, что общее собрание акционеров решает вопросы, связанные с функционированием самой корпорации (изменения в устав, продажа/покупка акций, дополнительная эмиссия ценных бумаг, выплата дивидендов, реорганизация, либо ликвидация общества и др.). Именно общее собрание акционеров назначает членов совета директоров, аудитора, ревизионную комиссию и комитеты. Акционерам обеспечивается право на участие в распределении прибыли путем принятия ими решения о распределении прибыли на годовом общем собрании акционеров.

Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью корпорации, за исключением решения вопросов, отнесенных федеральными законами и Уставом общества к компетенции общего собрания акционеров. Совет директоров — это главный орган управления корпорацией в периоды между проведением общих собраний акционеров предприятия. Главная задача

совета директоров — разработка стратегии развития бизнеса, а также контроль над ее реализацией уполномоченными подразделениями компании.

Генеральный директор — это исполнительный орган любой корпорации, именно он реализует и исполняет организацию разработки приоритетных направлений деятельности, финансово-хозяйственного плана, утверждение внутренних документов общества, отнесенных к компетенции исполнительных органов. Таким образом, к компетенции генерального директора относятся все вопросы руководства текущей деятельностью общества, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров или совета директоров общества.

В систему внутреннего контроля корпораций входят: аудит, ревизионная комиссия и комитеты по аудиту, назначениям и вознаграждениям, стратегическому развитию. В своей работе все структуры корпоративного управления должны обеспечивать прозрачную систему управления в обществе, предупреждая и пресекая злоупотребления со стороны исполнительных органов и должностных лиц [86, с. 72].

Рассмотрим основные элементы системы корпоративного управления:

1) Корпоративное управление — это система взаимоотношений, характеризующаяся определенными структурами и процессами. Например, взаимоотношения между акционерами и менеджерами заключаются в том, что первые предоставляют капитал последним с целью получения отдачи на вложенные ими средства.

Менеджеры, в свою очередь, должны регулярно предоставлять акционерам прозрачную финансовую информацию и отчеты о деятельности компании. Акционеры также избирают наблюдательный орган — совет директоров, который должен представлять их интересы; совет директоров, по сути, осуществляет стратегическое руководство и контролирует менеджеров компании. Менеджеры подотчетны наблюдательному органу, который, в свою очередь, подотчетен акционерам (через общее собрание акционеров). Структуры и процессы, которые определяют эти взаимоотношения, обычно

связаны с различными механизмами управления эффективностью, контроля и учета [74, с. 98].

2) Участники этих взаимоотношений могут иметь различные (иногда противоположные) интересы. Расхождения могут возникать между интересами органов управления обществом, то есть общего собрания акционеров, совета директоров и исполнительных органов. Интересы собственников и менеджеров также не совпадают.

Конфликты также возникают в рамках каждого органа управления, например среди акционеров (между крупными и миноритарными акционерами, контролирующими и неконтролирующими акционерами, физическими лицами и институциональными инвесторами), а также среди директоров (между исполнительными и неисполнительными директорами, внешними директорами и директорами из числа акционеров или работников компании, независимыми и зависимыми директорами), и все эти различные интересы должны быть учтены и сбалансированы.

3) Все стороны участвуют в управлении компанией и осуществлении контроля. Общее собрание, представляющее акционеров, принимает основные решения (например, о распределении прибыли и убытков компании), в то время как совет директоров отвечает за общее руководство компанией и контроль за менеджерами. И наконец, менеджеры управляют повседневной деятельностью компании, реализуя стратегию, подготавливая бизнес-планы, руководя работниками, разрабатывая стратегию маркетинга и продаж и управляя активами компании [74, с. 100].

4) Все это делается для того, чтобы правильно распределить права и обязанности и, таким образом, повысить стоимость компании для акционеров в долгосрочном плане. Например, создаются механизмы, с помощью которых, миноритарные акционеры могут помешать тому, чтобы контролирующей акционер извлекал выгоду путем заключения сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, или применял иные ненадлежащие методы.

5) Внешние аспекты корпоративного управления связаны со взаимоотношениями между компанией и заинтересованными лицами. Заинтересованные лица – это физические лица или организации, которые имеют определенные интересы, связанные с предприятием. Такие интересы могут возникать в силу закона, на основании договора, в результате общественных отношений или в связи с географическим положением. В число заинтересованных лиц входят, прежде всего, инвесторы, а также работники, кредиторы, поставщики, потребители, органы регулирования, государственные учреждения и местные жители, проживающие в том районе, где находится и работает предприятие [36, с. 108].

Принципы корпоративного управления - это исходные начала, лежащие в основе формирования, функционирования и совершенствования системы корпоративного управления. К основным принципам корпоративного управления Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) относятся:

1. Максимизация прибыли для акционеров. Компания работает для того, чтобы ее акционеры получили наибольшую прибыль. Причем она должна соблюдать интересы не каких-либо отдельных групп акционеров (собственников) или менеджмента, а всех акционеров в совокупности.

2. Открытость финансовой информации. Для акционеров, а также регулирующих органов (в России им является Федеральная служба по финансовым рынкам) нужно раскрывать информацию о финансах компании, подготовленную по международным стандартам бухгалтерского учета и аудированную независимым аудитором.

3. Прозрачная структура собственности компании, особенно в части, касающейся менеджмента, аффилированных структур и акционеров, владеющих более 5% акций. Причем структуру собственности следует открывать до конечного собственника [28].

4. Обыкновенные акции голосуют по правилу «одна акция – один голос». Этот принцип в России соблюдается. Другое дело, что не всегда важные решения, которые должны принимать акционеры, принимают именно на их уровне.

5. Совет директоров выбирают акционеры компании; перед ними же совет несет отчетность, а также включает в себя независимых директоров, которые не являются менеджерами компании.

6. Система поощрения внутри корпорации (заработная плата, премии, опционы и тому подобное) должна соответствовать интересам акционеров. Это означает, что либо сотрудники компании являются ее же акционерами, либо получают акции компании в качестве бонуса. Если менеджер принимает решения, от которых зависит положение компании, то его заработок должен быть напрямую привязан к капитализации предприятия.

7. Корпорации должны соблюдать законы тех стран, в которых они работают [11, с. 194].

Корпоративное управление – это сложная система экономических отношений, которая включает множество внутренних и внешних элементов, которые представим на рис. 1.3.

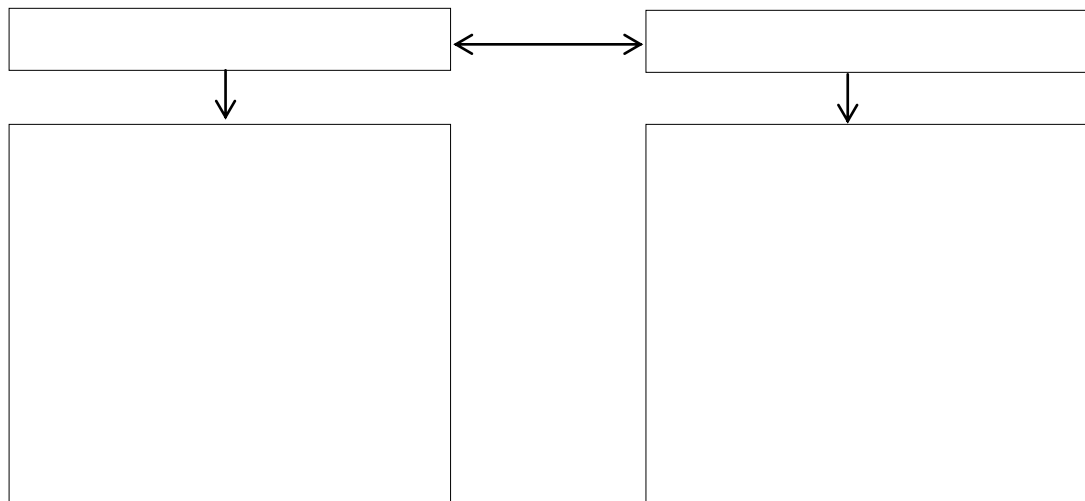


Рис. 1.3 Взаимосвязь внешней и внутренней среды

Составлено автором по материалам [83, с. 185].

Из рис. 1.3 видно, что корпоративное управление имеет свою специфику, на которую в существенной мере оказывает влияние внешняя среда, а также внутренняя среда, которая базируется на согласованных интересах всех субъектов корпоративного управления.

Внешняя среда корпорации – это силы, внешние по отношению к корпорации, которые воздействуют на ее эффективность ее деятельности и корпоративного управления. Ниже рассмотрим подробнее элементы внешней среды корпоративного управления:

-к социальным элементам внешней среды относятся – рост населения (рождаемость, смертность, миграционный прирост), что определяет потенциальный рынок рабочей силы; а также наличие потребностей в качестве и количестве потребляемых благ (продукты, жилье, степень комфорта), что мотивирует население к изменению существующего уровня производства благ и услуг;

-к правовым элементам внешней среды относятся общероссийское, международное и таможенное законодательство и нормативно-правовые акты РФ, которые юридически регламентируют деятельность корпорации, способствуют разрешению конфликтов между корпорацией и обществом в целом, предоставляя защиту прав потребителя;

-к элементам государственной внешней среды относится тип существующей экономической системы страны: рыночная экономика, плановая (административно-командная) экономика, смешанная, экономика переходного типа, которые оказывают влияние на деятельность корпораций в целом, а также способность ее развития и максимизации прибыли;

-к элементам политической внешней среды относится влияние политических событий на внутренний рынок, в котором осуществляется основная деятельность корпорации. Например, в настоящее время, это санкции против РФ и контр санкции РФ относительно ЕС и США, рост курса валют и снижение цен на нефть, что оказывает негативное воздействие на операции в сфере международного бизнеса;

-к технологическим элементам внешней среды относится темп роста инноваций и инвестиций в стране, развитие технологий на основании конкурентных преимуществ;

-к элементам экономической внешней среды относится возможность долгосрочного экономически выгодного развития корпорации в зависимости от темпов экономического роста, уровня экономически активного населения и безработицы, динамикой экспорта и импорта;

-к элементам ресурсной внешней среды относится наличие природных ресурсов в стране и возможности их использования [37, с. 75].

Внутренняя среда корпорации – это совокупность внутренних факторов, которые позволяют максимально приспособиться к динамично изменяющейся внешней среде. К основным элементам внутренней среды корпорации относятся:

-маркетинг - это вид деятельности направленный на прогнозирование, выявление и удовлетворение требований потребителей продукции корпорации. К основным маркетинговым элементам относят: долю рынка, качество продукции, логистику, рекламу, ценовую политику.

-финансы – это все потоки собственных и заемных финансовых ресурсов, которые позволяют корпорации производить пользующуюся спросом продукцию, при этом получая прибыль. К основным финансовым элементам относят: прибыль, выручку, чистые активы, соотношение собственного и заемного капитала, уровень кредитных ресурсов.

-производство – это обеспечение всего производственного процесса корпорации современными средствами производства и оборудования, для расширения ассортимента выпускаемой продукции и увеличения производительности труда, как работников, так и технологического оборудования.

-управление – это построение оптимальной организационной структуры в корпорации, при которой своевременные и оперативные управленческие решения позволят производить конкурентный продукт. К основным элементам

управления относятся: квалификация руководства и топ-менеджеров, отсутствие коррупции, хранение коммерческой и производственной тайны.

-кадры – это обеспечение всех сфер деятельности грамотными сотрудниками, при этом их своевременное обучение и подготовка, что будет способствовать снижению текучести кадров и хищениям материальных ценностей, а также обеспечение сотрудников достойной заработной платой и социальными льготами [4, с. 119].

Оценка внешней и внутренней среды корпоративного управления базируется на методиках SWOT- и PEST-анализа, ABC- анализа и матрицы БКГ, то есть в зависимости от видения экономистом-аналитиком проблемных ситуаций в корпоративном управлении.

Итак, заключим, что корпоративная предпринимательская среда представляет собой совокупность экономических условий развития предпринимательства, деловой жизни, которая получила свое развитие в связи с появлением акционерной формы собственности. Корпоративное управление – это система взаимодействия между органами управления компании, акционерами и заинтересованными лицами, что отражает их интересы и ориентирована на получение максимальной прибыли на вложенный капитал. Корпоративное управление формируют следующие субъекты: общее собрание акционеров, совет директоров, генеральный директор, аудитор, ревизионная комиссия и комитеты при совете директоров. К основным принципам корпоративного управления относят: максимизацию прибыли; открытость финансовой информации; прозрачную структуру собственности; право голосования. На корпоративное управление оказывают влияние внешняя и внутренняя среды, в которой функционирует корпорация, ценить влияние которых можно при помощи методик SWOT- и PEST-анализа, ABC- анализа и матрицы БКГ.



### **1.3. Достоинства и недостатки корпоративной системы управления**

Развитие корпоративного управления в условиях современной российской экономики является основным индикатором, который определяет как уровень социально-экономического развития РФ, а также ее инвестиционный и инновационный потенциал.

Развитие корпоративного управления в России должно опираться на акты нормативно-правового законодательства и существующую управленческо-производственную практику в частном секторе, что позволяет корпорациям привлекать финансовые и кадровые ресурсы, эффективно реализуя хозяйственную деятельность, продолжая свое функционирование, посредством накопления долгосрочной экономической стоимости путем повышения стоимости акций, и соблюдая при этом интересы акционеров и общества в целом.

Сущность корпоративного управления заключается в том, что оно не имеет прямого отношения к оперативному и тактическому управлению компанией, но при этом является основой стратегического управления корпорации. Потребность в развитии корпоративного управления обусловлена тем, что бизнес (корпорация) на правах собственности принадлежит акционерам/инвесторам, а право управления этим бизнесом (корпорацией) делегированы совету директоров, генеральному директору и топ-менеджменту, что порождает асимметрию информации и связанные с этим производственно-управленческие издержки, обусловленные действиями менеджеров, которые в конечном итоге не обуславливают удовлетворение интересов акционеров.

Корпоративное управление и эффективность деятельности корпорации взаимосвязаны, так как для получения желаемого эффекта при инвестиционной, финансовой и производственной деятельности, организация должна иметь эффективное корпоративное управление [18, с. 61].

Основные характеристики эффективного корпоративного управления представим на рис. 1.4.

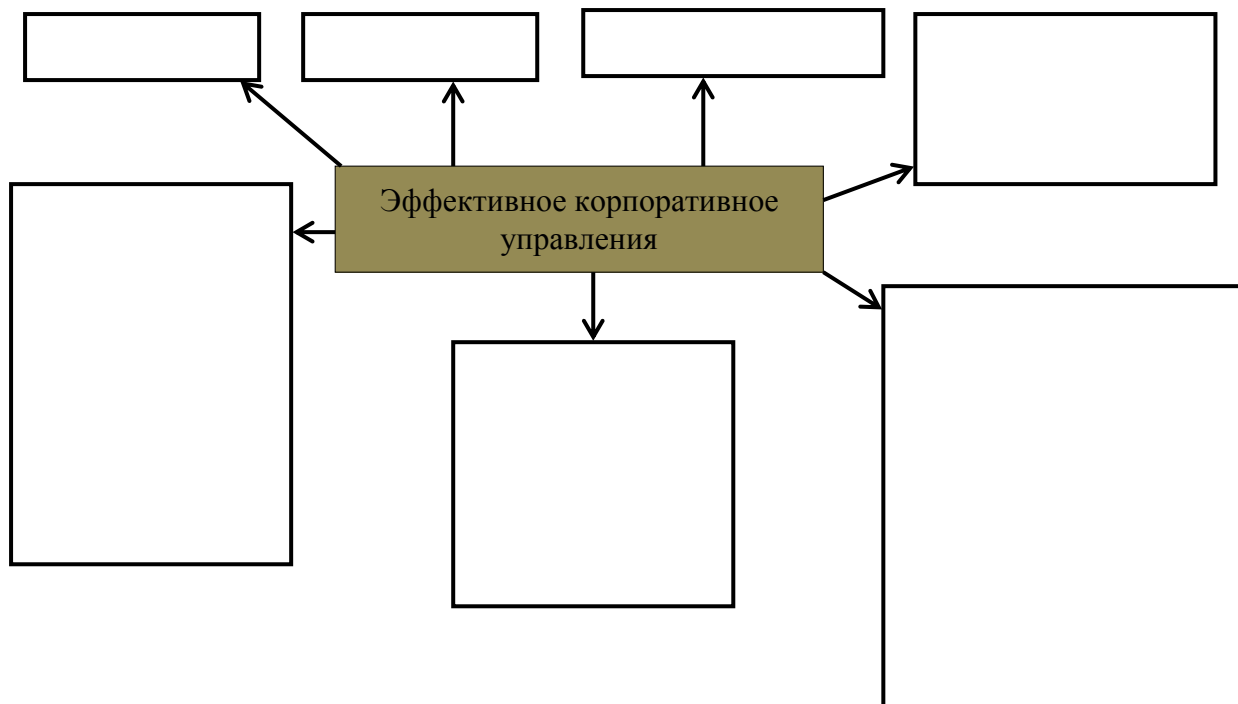


Рис. 1.4 Черты корпоративного управления

Составлено автором по материалам [8, с. 169].

Таким образом, приведенные выше характеристики корпоративного управления, как открытость, прозрачность, ответственность, достоверность финансовой информации, честность, независимость директоров в принятии стратегии развития определяют его эффективность в компании, что позволяет ей получать соответствующие преимущества, которые представим на рис. 1.5.

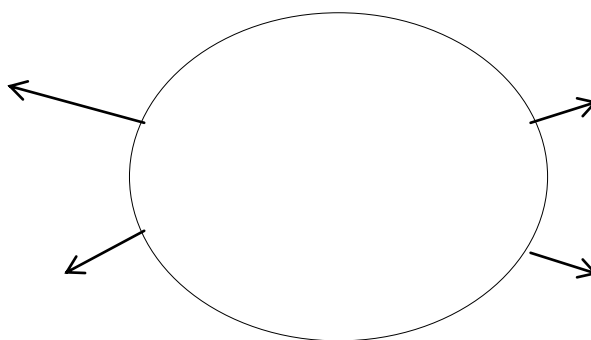


Рис. 1.5 Преимущества корпоративного управления

Составлено автором по материалам [43, с. 103].

Представленные на рис. 1.5 преимущества корпоративного управления подробнее рассмотрим ниже.

1. Укрепление репутации. Успешная деятельность крупной компании на рынке в условиях глобализации российской и мировой экономики напрямую зависит от ее репутации. Именно репутация составляет 15-20% стоимости компании, при этом наличие хорошей репутации позволяет увеличивать стоимость акций на рынке IPO, что приводит к росту стоимости ее активов.

Укрепление репутации корпорации реализуется посредством корпоративного управления через такой фактор, как доверие. Именно, доверие к компании со стороны внешних контрагентов – поставщиков, потребителей, кредиторов, государства является центром ее репутации. В этом случае, наличие эффективного механизма корпоративного управления посредством реализации стратегического развития компании, когда топ-менеджеры и совет директоров наиболее полно и без издержек представляют акционеров, когда управленческие решения принимаются оперативно и без излишней «волокиты», то удовлетворяются полностью ожидания ее внешних контрагентов.

Так, например, на укрепление доверия между кредиторами-банками и компанией направлено корпоративное управление. То есть деятельность компании невозможна без кредитных инвестиций, ведь одних вкладов акционеров недостаточно, поэтому управление и привлечение кредитов полностью осуществляется высшим менеджментом корпорации, а также его эффективной работе с банками, которые будут полностью уверены, что предоставленные им средства вернуться в срок с учетом приращенной стоимости. Таким образом, и акционеры, и инвесторы ожидают от компании удовлетворения своего имущественного интереса, связанного с их вкладами в процесс освоения инвестиций. Соответственно, доверие повышает инвестиционную привлекательность корпорации, добившись которого она повышает свою репутацию для важных кредиторов, которые помогают корпорации реализовать ее деятельность [46, с. 224].

2. Повышение эффективности компании. В современной практике корпоративного управления для повышения эффективности компании

используются финансовые методики, основанные на анализе хозяйственной деятельности корпорации. Основными методиками являются:

-прогнозирование банкротства корпорации при помощи зарубежных моделей Альтмана (пятифакторная модель), Таффлера и Спрингейта, а также отечественных – четырехфакторная модель R-счета, рейтинговая модель Р.С. Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова, дискриминантная модель Г.В. Савицкой. На основании расчета данных моделей получается величина, значение которой сравнивается с интервалом значений той или иной модели, что характеризует вероятность наступления банкротства, а, соответственно, характеризует эффективность корпоративного управления;

-расчет коэффициента капитализации дохода корпорации, который определяется как соотношение прибыли до выплаты налогов и процентов по кредитам и дивидендов к средневзвешенной стоимости пассивов компании. Чем выше значение коэффициента капитализации, тем выше прибыльность корпорации, и ниже средневзвешенная стоимость обязательств и наоборот;

-расчет рентабельности собственного капитала, который рассчитывается как отношение чистой прибыли к среднегодовой стоимости собственного капитала; чем выше значения данного коэффициента, тем эффективнее используется инвестированный акционерами капитал, соответственно можно судить об эффективности корпоративного управления [14, с. 89].

3.Снижение стоимости капитала и увеличение стоимости активов. Важнейшей стратегической задачей корпоративного управления является увеличение стоимости и капитализация компании. Стоимость корпорации — это приведенная стоимость ожидаемых денежных потоков как от установленных активов, так и от будущего роста, дисконтированных по ставке привлечения капитала. Стоимость фирмы может быть увеличена за счет роста денежных потоков от установленных активов, повышения ожидаемого роста и его продолжительности, а также снижения ставки привлечения капитала. Для увеличения стоимости корпорации, она может привлекать денежные средства

путем эмиссии акций и облигаций на рынке IPO, при этом снижая привлечения кредитных ресурсов, что снизит в конечном итоге ее капитал [50, с. 316].

4. Свободный доступ к рынку компаний. Компании, у которых высокий уровень эффективности корпоративного управления, имеют свободное размещение своих акций на рынке IPO. Соответственно с января 2016 года Московская биржа предоставила российским компаниям прямой доступ на валютный и денежный рынок, что способствует притоку ликвидности, как в компанию, так и на рынок. Однако это невыгодно крупным банкам, которые могут лишиться денежных потоков, которые размещены на их счетах корпорации. Участвовать в размещении средств на денежном и валютном рынках Московской биржи смогут только крупнейшие корпорации, соответствующие минимальным требованиям по капиталу (не менее 10 млрд. руб. и обладающие определенным рейтингом). Кроме того, в корпорации должно быть выделенное подразделение по управлению ликвидностью. Определенные требования планируется ввести и к профессиональной квалификации сотрудников компаний, отвечающих за операции на денежном и валютном рынке [29].

Проблемой корпоративного управления является разделение владения (акционеров) от непосредственного управления собственностью (высший менеджмент) и борьба их интересов в рамках корпоративных отношений. Поэтому, несмотря на рассмотренные выше достоинства, корпоративному управлению также присущи определенные недостатки, которые рассмотрим подробнее.

1. Конфликт интересов в корпорации (корпоративный конфликт). Корпоративное управление представлено с одной стороны – собственниками (акционерами), а с другой стороны – высшим менеджментом. Также сфера корпоративного управления включает и другие виды отношений. Участниками корпоративных отношений являются, с одной стороны, акционеры компании, а с другой — ее менеджеры. Однако в сферу корпоративного управления включают и другие виды отношений, в том числе между миноритарными

(владельцами меньшинства акций) и мажоритарными (владельцами контрольных пакетов акций) акционерами, а также взаимоотношения высшего менеджмента с группами других заинтересованных лиц (трудовыми коллективами, кредиторами, поставщиками, государством и др.), которые регламентируются нормами иных отраслей права.

При этом особенностью российского корпоративного управления зачастую является непосредственное участие крупных акционеров в процессе корпоративного управления, что создает основание для смещения акцента в сторону конфликтных отношений «мажоритарии — миноритарии».

Соответственно, корпоративные конфликты при этом могут быть связаны с самыми разными вариантами спорных действий со стороны контролирующих акционеров: сделки с заинтересованностью, неисполнение обязательного предложения, несправедливая, с точки зрения миноритариев, оценка активов при реорганизации, слиянии или вытеснении, размывающая долю миноритариев дополнительная эмиссия акций, вытеснение их представителей из совета директоров и пр. [37, с. 59].

2.Оппортунизм. Под оппортунизмом в корпоративном управлении понимается использование ресурсов корпорации в личных целях в ущерб общему делу с применением коварства. Оппортунистическое поведение может быть характерно для всех групп влияния в корпорации – собственников, менеджеров, сотрудников и т.д.

Основные уровни оппортунистического поведения: мажоритарного акционера по отношению к миноритарному; миноритарного акционера по отношению к мажоритарному; менеджера по отношению к собственнику; собственника по отношению к менеджеру; менеджера по отношению к работнику; работника по отношению к менеджеру. Кроме того, корпорации сталкиваются с оппортунизмом внешних групп влияния – потребителей, поставщиков и т.д.

3.Риск корпоративного захвата (рейдерского, враждебного поглощения). Рейдерство в самом широком смысле – это получение контроля одним

предприятием над другим методами как законными, так и незаконными. Риск рейдерской атаки обусловлен в первую очередь долевым характером собственности в корпорации, а также отделением собственности от управления: наиболее распространенные схемы недружественного поглощения так или иначе связаны с манипуляцией акционерным капиталом либо с различными способами влияния на менеджмент компании.

Конечной целью рейдерского захвата является контроль над финансовыми потоками и/или конкретными активами. Интересы захватчиков: чистый доход от бизнеса; производственная целесообразность (включение поглощенного объекта в технологическую цепочку); перепродажа по более высокой цене; устранение конкурентов; получение отступных.

4.Сопrotивление нововведениям. Субъектом сопротивления нововведениям может быть любой участник корпоративного управления: собственник, менеджер, трудовой коллектив, руководство и сотрудники производящих компаний (дочерних компаний). Сопrotивление нововведениям вызвано в первую очередь консерватизмом и низкой способностью к адаптации корпоративных структур, наличием устойчивых нормативных и культурных норм [49, с. 51].

Для того, чтобы минимизировать существующие недостатки российского корпоративного управления необходимо тщательно проанализировать деятельность и управление той или иной корпорацией. Основными методами повышения эффективности корпоративного управления являются:

- разработка и принятие кодекса корпоративного управления;
- введение должности корпоративного секретаря;
- внедрение в состав совета директоров независимых директоров;
- введение комитетов при совете директоров для улучшения координации его деятельности;
- разработка и принятие антикоррупционной политики компании и др.

Однако, в настоящее время для целостного улучшения корпоративной деятельности является развитие креативных корпораций, под которой

понимается такая организация, основным достоянием которой являются интеллект и таланты ее основателей [69, с. 100].

Ниже рассмотрим основные характеристики креативной корпорации:

1. Основа креативной корпорации – развитие творческого потенциала личности, что в будущем гарантирует ее стабильное развитие. В связи с чем, результатом выражается в том, что интерес акционеров обусловлен не только контролем над большей частью капитала корпорации, а еще и тем, что созданная ими компания является производным их творческого потенциала. Таким образом, отношение акционеров к корпорации как к творению, нежели как к собственности, делает ее более устойчивой во внешней среде и приверженности целям ее создания.

2. Деятельность креативной корпорации отвечает в первую очередь внутренним устремлениям и идеалам создателей и выходит за рамки экономической целесообразности. Превалирует, как правило, их стремление реализовать свой творческий потенциал - разработать и организовать производство принципиально новой услуги, продукции, информации или знания.

3. Развитие корпоративной корпорации происходит в рамках партнерства, творческой реализации личности, а не отношений руководства и подчинения. В своей деятельности креативные корпорации руководствуются не приказами и регламентами, а внутренней согласованностью сотрудников. При этом мотивы деятельности превалируют над ее стимулами, поэтому создание креативной корпорации ориентировано на ценностных установках всех членов ее корпоративного управления.

4. Креативная корпорация в большинстве случаев не ориентируется в своей деятельности на существующие потребности рынка, поэтому важной ее целью является не следование текущей хозяйственной конъюнктуре, а формирование таковой. Так как продукцией креативной корпорации являются ноу-хау в области продуктов и услуг, это формирует новые потребности и определяет новые цели общественного производства [69, с. 102].



Соответственно в XIX веке роль креативных корпораций будет только усиливаться, потому что масштаб современной технологической революции и возрастающая значимость нематериальных ресурсов возрастут и повлекут за собой рост количества креативных корпораций. Несмотря на то, что экономический и социальный прогресс обеспечивается традиционными корпорациями, которые обеспечивают необходимый уровень производства материальных благ, тем не менее, всевозрастающая творческая деятельность и нематериальные мотивации людей реализуются в создании креативных корпораций.

Обобщим, что эффективность корпоративного управления определяется такими его характеристиками, как открытость, прозрачность, ответственность, достоверность финансовой информации, честность, независимость директоров в принятии стратегии развития. Приведенные выше черты корпоративного управления позволяют получать соответствующие преимущества, такие как укрепление репутации; повышение эффективности; снижение стоимости капитала и увеличение стоимости активов; свободный доступ к рынку компаний. Проблемой корпоративного управления является разделение владения (акционеров) от непосредственного управления собственностью (высший менеджмент) и борьба их интересов в рамках корпоративных отношений, поэтому ему присущи следующие недостатки: корпоративные конфликты; оппортунизм; риск корпоративного захвата; сопротивление нововведениям.

Чтобы минимизировать недостатки корпоративного управления необходимо развитие креативных корпораций, под которыми понимается такая организация, основным достоянием которой являются интеллект и таланты ее основателей. Деятельность креативных корпораций позволяет производить ноу-хау в области продуктов и услуг, что формирует новые потребности и определяет новые цели общественного производства, при этом всевозрастающая творческая деятельность и нематериальные мотивации людей реализуются в создании креативных корпораций.

## ГЛАВА 2. ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РФ

### 2.1. Оценка результатов деятельности крупных корпораций по итогам социально-экономического развития РФ

Экономическая ситуация в РФ в 2014-2015 гг. складывалась под влиянием ухудшения внешнеэкономических условий, прежде всего, снижения цен на нефть, продолжения действия экономических санкций со стороны ЕС и США, а уже к концу 2016 года экономическая ситуация улучшилась, цены на нефть возросли на 13,9% (56 руб. за баррель), несмотря на санкции в РФ началась активная программа по импортозамещению, которая показывает в настоящее время положительные результаты. Показатели экономики России за 2014-2016 гг. представим в таблице 2.1.

Таблица 2.1

#### Динамика основных показателей социально-экономического развития РФ

Показатель	2014 г	2015 г.	2016 г.	Отклонение 2016/2014 гг.	
				+/-	%
ВВП, млрд. руб.	79199,7	83232,6	85880,6	6680,9	108,4
Потребительская инфляция на конец года, %	11,4	12,9	5,4	-6,00	-
Промышленное производство, %	1,7	-3,3	1,1	-0,6	-
Обрабатывающие производства, %	0,5	-5,4	0,1	-0,4	-
Инвестиции в основной капитал, %	-2,7	-8,4	-3,9	1,2	-
Оборот розничной торговли, млрд. руб.	26299,9	27538,4	28137,1	1837,2	107,0
Номинальная заработная плата, руб.	32600	34000	36703	4103	112,6
Реальная заработная плата, %	-4,7	-0,6	0,6	5,3	-
Реальные располагаемые денежные доходы, %	-0,7	-4,2	-5,9	-5,2	-
Экспорт, млрд. долл. США	525	526	498	-27	94,9
Импорт, млрд. долл. США	318	315	287	-31	90,3

Источник: [99].

Итак, из таблицы 2.1 видно, что ВВП за период 2014-2016 гг. демонстрирует положительную динамику, значение ВВП в 2014 году составило 79199,7 млрд. руб., в 2015 году - 83232,6 млрд. руб., в 2016 году - 85880,6 руб., таким образом, увеличение за период составило 6680,9 млрд. руб. или 8,4%.

К концу анализируемого периода демонстрирует положительные итоги социально-экономического развития страны снижение инфляции, которая составила в 2014 году – 11,4%, в 2015 году – 12,9%, в 2016 году – 5,4% и свидетельствует о снижении роста цен на потребительские товары, стабилизации курсовой динамики, то есть снижения курса доллар/евро и укрепления национальной валюты.

Промышленное производство России в 2016 году показывает рост относительно 2015 года с (3,3)% до 1,1%, при этом максимум был достигнут в 2014 году и составил 1,7%. Аналогичная ситуация у страны с обрабатывающими производства, которые в 2016 году составили 0,1%, в 2015 году – (5,4)%, при этом максимальный рост был в 2014 году – 0,5%. Оборот розничной торговли также возрос за период с 26299,9 млрд. руб. до 28137,1 млрд. руб. (7%), что говорит об увеличении выпуска и реализации товаров потребительского спроса, прежде всего, в пищевой и легкой промышленности, особенно в производстве отечественных аналогов санкционной продукции. Негативную динамику показывает снижение инвестиций в основной капитал за весь анализируемый период, в 2014 году – (2,7)%, в 2015 году – (8,4)%, в 2016 году – (3,9)%, что характеризуется высокой стоимостью кредитных ресурсов, удорожания импортируемых инвестиционных товаров, рост долговой нагрузки и неуверенность инвесторов в экономической ситуации в РФ.

Номинальная заработная плата показала положительную динамику за период 2014-2016 гг., увеличившись с 32600 руб. до 36703 руб. (12,6%), также реальная заработная плата возросла на 5,3%, однако, реальные располагаемые доходы населения имели тенденцию снижения в 2014 году (0,7)%, 2015 году – (4,2)%, в 2016 году – (5,9)%, что характеризуется увеличением цен на платные услуги населению и товары. Также за анализируемый период 2014-2016 гг.

снизился внешнеторговый оборот РФ, в частности экспорт, снизился на 5,1% с 525 млрд. долл. США до 498 млрд. долл. США, а импорт - на 9,3% с 318 млрд. долл. США до 287 млрд. долл. США., что обусловлено введением санкций странами Евросоюза и США против России, и введением нашей страной ответных контр санкций.

Таким образом, после значительного экономического спада 2014-2015 гг., к концу 2016 гг. в российской экономике наблюдаются положительные тенденции роста. Ведущую роль в увеличении экономического роста страны оказывают результаты промышленно-финансовой деятельности предприятий. Поэтому в таблице 2.2 по данным Forbes рейтинга 200 крупнейших компаний России, представим пять крупнейших предприятий, которые играют значительную роль в подъеме экономики страны.

Таблица 2.2

Рейтинг деятельности российских ТНК в мире за 2015-2016 гг.

	Название компании/сфера деятельности	Выручка за 2016 год, млрд. руб.	Изменение выручки 2016-2015 гг., +/-	Штаб квартира
1	Лукойл/топливная сфера	3165,4	+57,3	Москва
2	Магнит/торговля	1074,8	+143,1	Краснодар
3	X5 Retail Group/торговля	1003,7	+224,9	Москва
4	Сургутнефтегаз/топливная сфера	992,5	+14,3	Сургут
5	ГК "Мегаполис"/торговля	638	+57,9	Московская область

Источник: [98].

Таким образом, из таблицы 2.2 можно сделать вывод, что деятельность российских компаний перешла из сырьевой направленности в торговую, потому что большая часть лидеров среди российских компаний занимаются именно торговлей, так выручка от продаж за 2016 год «Магнита» (2 место) составила 1074,8 млрд. руб., а у X5 Retail Group (сети магазинов «Пятерочка», «Карусель» и «Перекресток») – 1003,7 млрд. руб. (3 место), при этом увеличение выручки составило 224,9 млрд. руб., что больше чем у «Магнита» на 80 млрд. руб.

Однако, лидером среди российских компаний является компания «Лукойл» с годовой выручкой за 2016 год 3165,4 млрд. руб., при этом ее рост относительно 2015 года составил 57,3 млрд. руб. Компания «Сургутнефтегаз» занимает 4 место в рейтинге Forbes, ее выручка по итогам 2016 года составила 992,5 млрд. руб. Общая выручка российских компаний увеличилась за 2016 год на 4,9% — до 32,2 трлн. рублей.

Далее охарактеризуем три ведущих компании рейтинга (Лукойл, Магнит и Сургутнефтегаз) по отдельности и представим более подробные итоги финансовых результатов их деятельности за период 2014-2016 гг.

ГК «Лукойл» – одна из крупнейших вертикально интегрированных нефтегазовых компаний в мире, на долю которой приходится более 2% мировой добычи нефти и около 1% доказанных запасов углеводородов. Компания демонстрирует стабильное развитие на протяжении 25 лет, являясь одной из наиболее эффективных компаний российского нефтегазового сектора.

Замкнутый производственный цикл, начиная от геолого-разведочных работ и заканчивая удовлетворением спроса самых взыскательных клиентов, позволяет ГК «Лукойл» минимизировать риски, снижать межсегментные затраты и сокращать зависимость от внешней бизнес-среды. Компания обладает диверсифицированным портфелем активов, что помогает снижать риски в сложных экономических условиях при меняющемся режиме налогообложения.

Ежедневно продукты деятельности ПАО «Лукойл», энергию и тепло покупают миллионы потребителей не только в России, но и в 35 странах мира, улучшая качество своей жизни. Кроме того, персонал компании по данным 2016 года насчитывает 105500 человек, которые объединяя свои усилия и талант, обеспечивают ПАО «Лукойл» передовые позиции на рынке [100].

Миссия компании направлена на то, что именно ГК «Лукойл» создана для того, чтобы энергию природных ресурсов обратить во благо человека, эффективно и ответственно разрабатывать доверенные ей уникальные месторождения углеводородов, обеспечивая рост компании, благополучие ее работников и общества в целом.

Корпоративные ценности ГК «Лукойл» представим на рис. 2.1

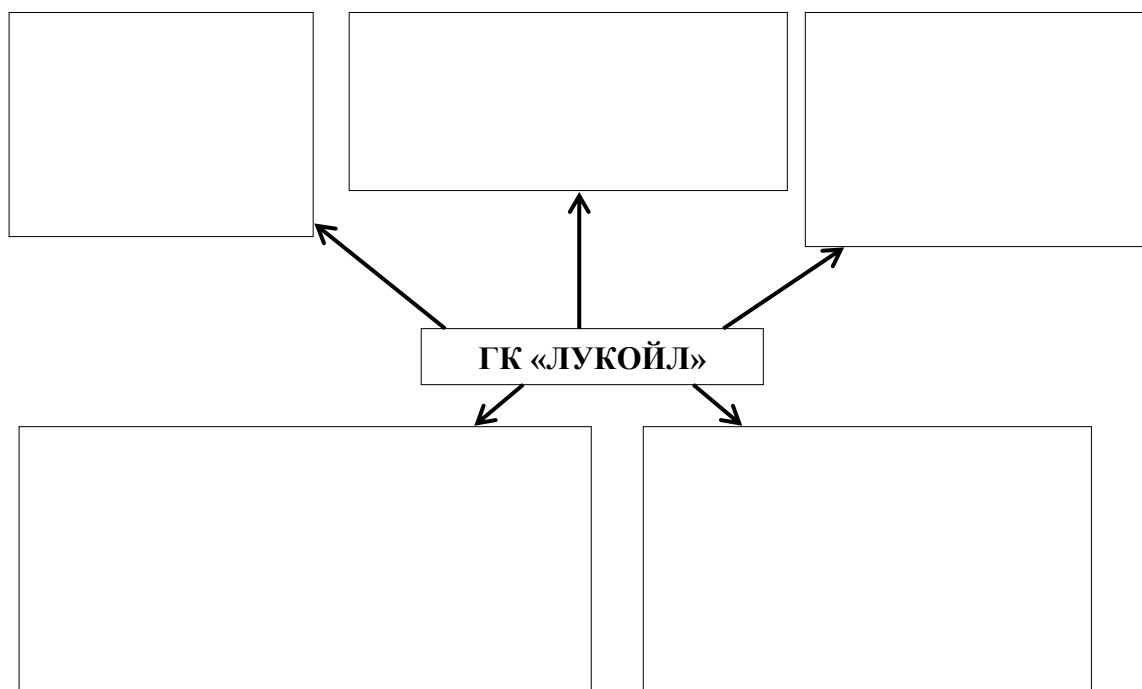


Рис. 2.1 Характеристика корпоративных ценностей ГК «Лукойл»

Источник: [106].

Таким образом, корпоративные ценности компании ориентированы в основном на потребности работающих в ней сотрудников, партнерство, а также экология и технологии ГК «Лукойл» позволяют бережно относиться к окружающей среде [100].

К основным финансовым показателям деятельности компании относятся:

-выручка (стр. 2110 отчета о финансовых результатах), которая характеризует полную сумму денежных средств, полученная предприятием от реализации продукции;

-чистая прибыль (стр. 2400 отчета о финансовых результатах) часть балансовой прибыли, остающаяся в распоряжении предприятия после уплаты налогов, сборов, отчислений и других обязательных платежей в бюджет;

-ЕВИТ – это очищенная прибыль до налогообложения и уплаты процентов;

-чистые активы (стр. 1300 бухгалтерского баланса) - это реальная стоимость имеющегося у компании собственного капитала, определяемая как разница между ее активами и обязательствами;

-рентабельность продаж показывает, какую часть выручки составляет прибыль, определяется как отношение прибыли от продаж к выручке;

-рентабельность собственного капитала показывает, какую чистую прибыль компания получит с вложенной единицы собственного капитала, определяется как отношение чистой прибыли к среднегодовой стоимости собственного капитала;

-коэффициент автономии определяется как отношение собственного капитала к сумме совокупных активов компании. Норматив более 0,5;

-коэффициент текущей ликвидности определяется как отношение текущих (оборотных) активов к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам). Норматив 1,5-2 и выше.

В таблице 2.3 проанализируем финансовые показатели деятельности ГК «Лукойл» за 2014-2016 гг. (Приложение 1).

Таблица 2.3

## Динамика финансовых результатов деятельности ГК «Лукойл»

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение	
				2014-2015	2016-2015
Выручка, тыс. руб.	242880237	259197748	316540706	16317511	57342958
Чистая прибыль, тыс. руб.	371881105	302294681	182566224	-69586424	-119728457
ЕВИТ, тыс. руб.	417676603	368035085	234087265	-49641518	-133947820
Чистые активы, тыс. руб.	1134098113	1301245847	1324839090	167147734	23593243
Рентабельность продаж, %	83,5	82,2	85,5	-1,3	3,3
Рентабельность собственного капитала, %	37	25	14	-12,00	-11,00
Коэффициент автономии	0,65	0,64	0,68	-0,01	0,04
Коэффициент текущей ликвидности	1,5	2,1	1,7	0,60	-0,40

Итак, из таблицы 2.3 можно сделать вывод, что у ГК «Лукойл» выручка возросла в 2015 году относительно 2014 года на 16 317 511 тыс. руб., а в 2016

году – 57 342 958 тыс. руб. и составила 316 540 706 тыс. руб. Однако, у компании снизилась чистая прибыль с 371 881 105 тыс. руб. до 182 566 224 тыс. руб. (снижение 189 314 881 тыс. руб.), также EBIT имела тенденцию снижения с 417 676 603 тыс. руб. до 234 087 265 тыс. руб. (183 589 338 тыс. руб.), что обусловлено ростом прочих расходов, которые связаны с изменением курса и падением цен на нефть, а также ростом процентов к уплате.

Рост нераспределенной прибыли привел к росту чистых активов ГК «Лукойл» на 190 740 977 тыс. руб., что связано с тем, что компания активно реинвестирует прибыль, однако, рентабельность собственного капитала показала тенденцию снижения с 37% (2014 год) до 14% (2016 год), что характеризует уменьшение роли собственного капитала в получении чистой прибыли.

Однако, за период 2014-2016 гг. рентабельность продаж возросла с 83,5% до 85,5%, что характеризует увеличение доли прибыли в выручке. Коэффициент автономии к концу периода составил 0,68, что выше норматива на 0,18 и говорит, что предприятие практически независимо от кредиторов, а текущая ликвидность составила к концу периода 1,7, что характеризует достаточность текущих активов для покрытия краткосрочных обязательств.

АО «Тандер» является учредителями сети магазинов «Магнит» - это крупнейший по количеству точек продуктовый ретейлер России. В сеть входит почти 15 000 торговых точек, из них 11 114 работают в формате «магазин у дома», 240 гипермаркетов, 190 магазинов «Магнит Семейный» и 3300 — «Магнит Косметик». Магазины «Магнит» есть в 2567 населенных пунктах, почти две трети — в городах с населением менее 500 000 человек. В августе 2017 года запустил оптовое направление и открыл три тестовых магазина «Магнит-Опт» в Краснодаре, Саратове и Ульяновске. В ассортименте магазинов нового формата около 1500 самых востребованных продуктов. До этого момента оптовые продажи компания вела на базе гипермаркетов «Магнит» и магазинов формата «Магнит Семейный» [101].



Миссия заключается в том, что сети магазинов «Магнит» работают для повышения благосостояния своих покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников.

Корпоративные ценности сети магазинов «Магнит» представим на рис. 2.2.

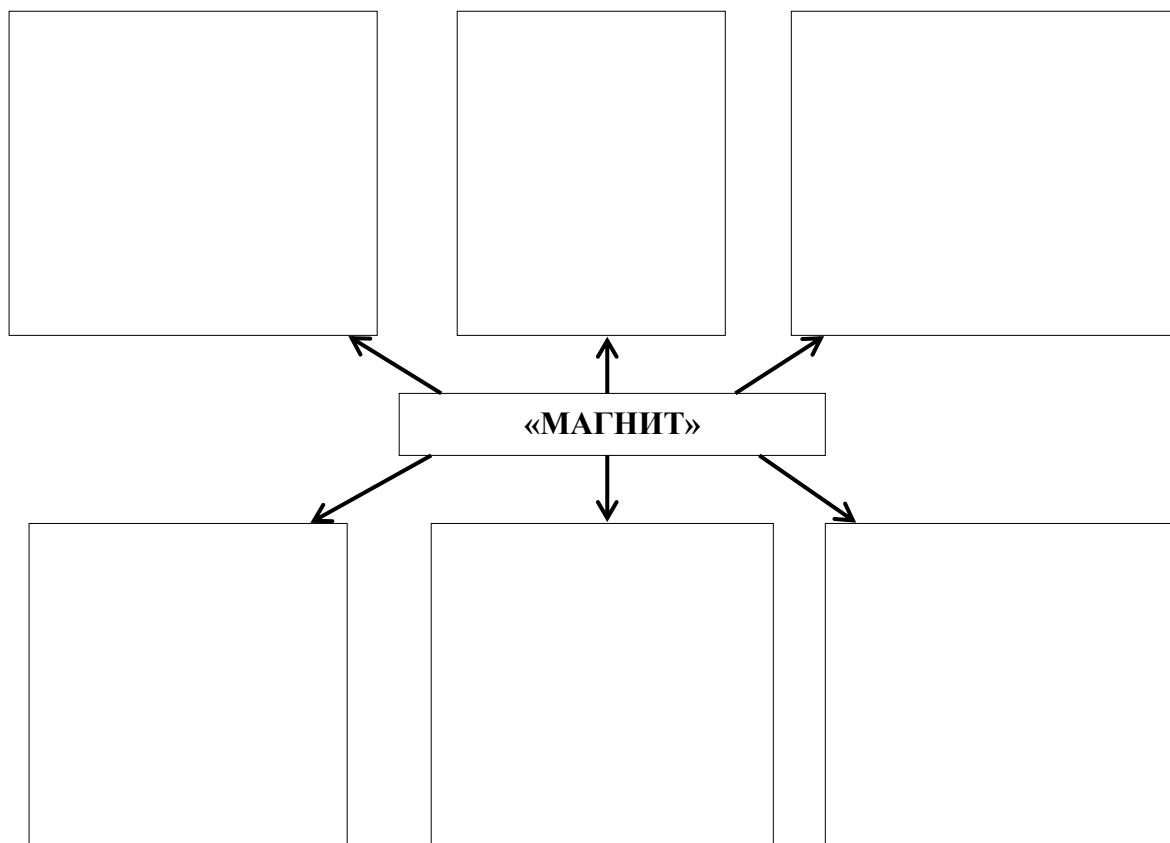


Рис. 2.2 Характеристика корпоративных ценностей сети «Магнит»

Источник: [106].

Таким образом, руководство сети магазинов «Магнит» следуя своим ценностям, поддерживает такую корпоративную культуру, которая необходима для достижения высочайшего уровня во всех наших деловых устремлениях.

Корпоративные ценности «Магнит» находят отражение в успехах компании, являются обязательными для нее и предлагаются всем, кто с ней сотрудничает. Руководство сети магазинов «Магнит» не отступает от своих

корпоративных ценностей ради максимизации прибыли, а воспринимает их как связующее звено всех сфер деятельности компании и ожидает того же во взаимоотношениях со своими деловыми партнерами [101] .

В таблице 2.4 проанализируем финансовые показатели деятельности АО «Тандер» (сети магазинов «Магнит») за 2014-2016 гг. (Приложение 2).

Таблица 2.4

## Динамика финансовых результатов деятельности сети магазинов «Магнит»

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение	
				2014-2015	2016-2015
Выручка, тыс. руб.	830320179	1032002495	1175193293	201682316	143190798
Чистая прибыль, тыс. руб.	38151149	43674458	36968316	5523309	-6706142
ЕВИТ, тыс. руб.	60696773	73091193	68197668	12394420	-4893525
Чистые активы, тыс. руб.	58244961	69119419	82087735	10874458	12968316
Рентабельность продаж, %	2,20	0,80	-0,60	-1,40	-1,40
Рентабельность собственного капитала, %	68	69	49	1,00	-20,00
Коэффициент автономии	0,18	0,18	0,2	0,00	0,02
Коэффициент текущей ликвидности	0,8	0,9	1,2	0,10	0,30

Итак, из таблицы 2.4 можно сделать вывод, что у АО «Тандер» выручка возросла в 2015 году относительно 2014 года на 201 682 316 тыс. руб., а в 2016 году – 143 190 798 тыс. руб. и составила 1 175 193 293 тыс. руб. Однако, у компании снизилась чистая прибыль с 38 151 149 тыс. руб. до 36 968 316 тыс. руб. (снижение 1 182 833 тыс. руб.), а ЕВИТ напротив возросла с 60 696 773 тыс. руб. до 68 197 668 тыс. руб. (7 500 895 тыс. руб.), что обусловлено высокими коммерческими расходами на рекламу и логистику, а также ростом процентов к уплате по долгосрочным кредитам. В связи с чем, за период 2014-2016 гг. рентабельность продаж снизилась с 2,20% до (0,6)%, и характеризует то, что АО «Тендер» был получен убыток от продаж к концу анализируемого периода.

Высокие значения заемных (краткосрочных и долгосрочных кредитов) у компании свидетельствуют об ее зависимости от внешних кредиторов, поэтому за весь период коэффициент автономии составил в 2014-2015 гг. – 0,18, а в 2016

году – 0,2. Также у сети «Магнит» наблюдается недостаточность покрытия текущими активами краткосрочных обязательств, поэтому коэффициент текущей ликвидности ниже норматива и составил в 2014 году – 0,8, в 2015 году – 0,9, в 2016 году – 1,2.

За период 2014-2016 гг. у компании имеется рост нераспределенной прибыли, что привело к росту чистых активов на 23 842 774 тыс. руб., что связано с тем, что компания активно реинвестирует прибыль в собственные средства.

ОАО «Сургутнефтегаз» – одна из крупнейших частных вертикально-интегрированных нефтяных компаний России, территория деятельности которой сосредоточена в ряде регионов РФ от Балтики до Дальнего Востока, объединяя при этом научно-исследовательские и проектные центры, геолого-разведочные, буровые и нефтегазодобывающие подразделения, нефте- и газоперерабатывающие, сбытовые предприятия. В Компании трудится около 117000 человек.

ОАО «Сургутнефтегаз» обеспечивает высокие стандарты ведения бизнеса с применением передовых наукоемких и инновационных технологий, внедрением высокотехнологичных производственных решений при постоянном контроле над затратами во всех сферах деятельности способствуют повышению эффективности всех бизнес-процессов и позволяют успешно решать производственные задачи разной сложности с соблюдением самых строгих природоохранных норм и правил промышленной безопасности.

На протяжении всей своей истории ОАО «Сургутнефтегаз» эффективно решает вопросы повышения экологической безопасности во всех сферах производственной деятельности, учитывая региональные особенности, при этом эффективно внедряя инновационные ресурсосберегающие технологии и материалы, занимается экологическим обучением персонала.

Миссия компании определена тем, что ОАО «Сургутнефтегаз» создана, чтобы превратить энергию природных ресурсов обратить во благо человека, обеспечивая при этом долгосрочный экономический рост, социальную

стабильность, а также обеспечивать сохранение окружающей среды и рационально использовать имеющиеся природные ресурсы.

Корпоративными ценностями ОАО «Сургутнефтегаз» являются:

-обеспечение экологической безопасности производственных объектов и рациональное использование природных ресурсов;

-обеспечение высоких стандартов промышленной безопасности и охраны труда;

-поддержание статуса привлекательного и ответственного работодателя, создание условий для развития персонала;

-содействие гармоничному социально-экономическому развитию регионов присутствия, поддержание статуса надежного партнера и поставщика высококачественной продукции;

-обеспечение дополнительных социальных льгот и гарантий работникам, членам их семей, пенсионерам [102].

В таблице 2.5 проанализируем финансовые показатели деятельности ОАО «Сургутнефтегаз» за 2014-2016 гг. (Приложение 3).

Таблица 2.5

Динамика финансовых результатов деятельности ОАО «Сургутнефтегаз»

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение	
				2014-2015	2016-2015
Выручка, тыс. руб.	862599616	978204539	992538456	115604923	14333917
Чистая прибыль, тыс. руб.	891679409	751355297	-104756328	-140324112	-856111625
ЕВИТ, тыс. руб.	1068136280	902537954	-123074759	-165598326	-1025612713
Чистые активы, тыс. руб.	2823685816	3503678688	3353451953	679992872	-150226735
Рентабельность продаж, %	20,50	23,90	23,70	3,40	-0,20
Рентабельность собственного капитала, %	37	24	-3	-13,00	-27,00
Коэффициент автономии	0,94	0,95	0,95	0,01	0,00
Коэффициент текущей ликвидности	7,5	6,5	7,4	-1,00	0,90

Итак, из таблицы 2.5 можно сделать вывод, что у ОАО «Сургутнефтегаз» выручка возросла в 2015 году относительно 2014 года на 115 604 923тыс. руб., а

в 2016 году – 14 333 917 тыс. руб. и составила 992 538 456 тыс. руб. Однако, компанией был получен к концу периода чистый убыток в размере 104 756 328 тыс. руб. и отрицательная величина EBIT в размере 123074759 тыс. руб., что обусловлено отрицательными курсовыми разницеми в составе прочих расходов. При этом, компанией была получена прибыль от продаж за весь период 2014-2016 гг., соответственно показатель рентабельность продаж составил в 2014 году - 20,50%, в 2015 году - 23,90%, в 2016 году - 23,70%.

У ОАО «Сургутнефтегаз» нет заемных средств, поэтому она независима от внешних кредиторов и коэффициент автономии составил в 2014 году – 0,94, а 2015-2016 гг. – 0,95. Также оборотные активы полностью покрывают ее текущие пассивы, соответственно коэффициент текущей ликвидности намного норматива и составил в 2014 году – 7,5, в 2015 году – 6,5, в 2016 году – 7,4.

Несмотря на то, что у ОАО «Сургутнефтегаз» к концу анализируемого периода был чистый убыток, ее чистые активы возросли до 3 353 451 953 тыс. руб., вследствие переоценки внеоборотных активов, однако, рентабельность собственного капитала снизилась с 27% до (3)%.

В заключение отметим, что экономическая ситуация в РФ в 2014-2015 гг. складывалась под влиянием ухудшения внешнеэкономических условий (снижение цен на нефть, санкции со стороны ЕС и США, контр санкции, высокая инфляция), однако уже к концу 2016 года экономическая ситуация улучшилась, цены на нефть возросли на 13,9%, снизилась инфляция, увеличился ВВП, активно работает программа по импортозамещению.

По данным Forbes рейтинга 200 крупнейших компаний России, пятью крупнейшими предприятиями России по выручке являются Лукойл и Сургутнефтегаз (топливная сфера), Магнит, X5 Retail Group и ГК «Мегаполис» (торговля). Проведенная оценка финансовых результатов деятельности ГК «Лукойл» и ОАО «Сургутнефтегаз» показала, что у обеих компаний к концу периода 2014-2016 гг. снижаются чистая прибыль и EBIT, а ОАО «Сургутнефтегаз» был получен даже чистый убыток, что связано с увеличением отрицательных курсовых разниц в составе прочих расходов

организации, также обе компании независимы от внешних кредиторов и у них высокие показатели текущей ликвидности, также рост рентабельности продаж.

У АО «Тандер» (сеть магазинов «Магнит») при росте выручки, величина чистой прибыли и ЕВІТ снизились незначительно, в связи с ростом процентов к уплате, снижается также рентабельность продаж из-за значительного уменьшения прибыли от продаж в связи с ростом коммерческих расходов. Также у «Магнит» высокая зависимость от внешних кредиторов и недостаточность покрытия текущими активами краткосрочных обязательств, однако, компания активно реинвестирует прибыль в собственные средства, поэтому у нее за период 2014-2016 гг. возрастают чистые активы и высокие показатели рентабельности собственного капитала.

## 2.2. Общая характеристика корпоративного управления ГК «ЭФКО»

Группа компаний «ЭФКО» является крупнейшим российским вертикально-интегрированным производителем жиров специального назначения, используемых в кондитерской, хлебопекарной и других отраслях пищевой промышленности. Компания является крупнейшим производителем майонеза и одним из ведущих производителей растительного масла в России, включая продукцию под такими широко известными брендами, как «Слобода» и Altero. Свою историю ГК «ЭФКО» начинает с 1992 года, когда в рамках приватизации комбината по производству парфюмерно-косметических изделий, синтетических душистых веществ и эфирных масел в г. Алексеевка был основан завод по производству растительных масел - ОАО «ЭФКО».

С 1996 года ОАО «ЭФКО» выпускает свой первый бренд – нерафинированное подсолнечное масло под торговой маркой «Слобода», а с 1998 года – начинается выпуск майонеза «Слобода». В 2002 году компания диверсифицировала бизнес и запустила производство маргариновой продукции и жиров специального назначения для пищевой промышленности на новом заводе ООО «ЭФКО Пищевые Ингредиенты».

В 2008 году компания ввела в эксплуатацию морской терминал для импорта растительных масел и завод по выпуску жиров специального назначения в порту Тамань Краснодарского края. С 2012 года ГК «ЭФКО» начала выпуск кетчупом под торговой маркой «Слобода», а в 2015 году получило развитие новое направление – производство йогуртов «Слобода».

Миссией ГК «ЭФКО» является развитие российского бизнеса и деловой культуры через совершенствование собственного научно-технологического и кадрового потенциала [103].

Основу стратегии развития ГК «ЭФКО» составляет органический рост за счет укрепления рыночных позиций компании в России как ведущего производителя жиров специального назначения, подсолнечного масла и майонеза вместе с повышением финансовой дисциплины и рентабельности

бизнеса. При реализации стратегии своего развития ГК «ЭФКО» ставит своей целью, как увеличение акционерной стоимости компании, так и достижение самых высоких стандартов в управлении.

Организационную структуру ГК «ЭФКО» представим на рис. 2.3.

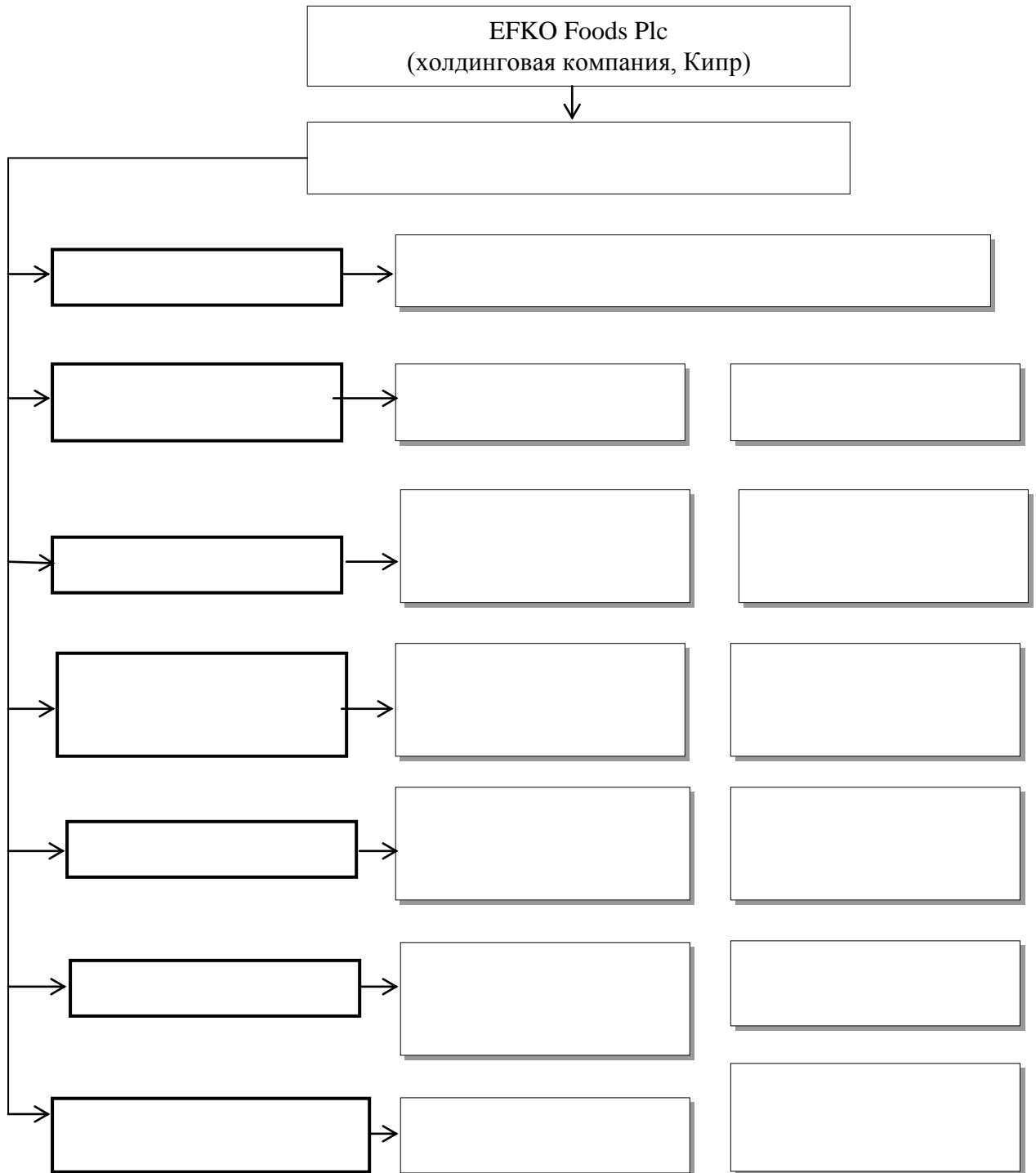


Рис. 2.3 Структура управления ГК «ЭФКО»

Источник: [103].



Таким образом, из представленной на рис. 2.3 организационной структуры управления видно, что управление ГК «ЭФКО» осуществляется EFKO Foods Plc (Кипр) и ОАО «ЭФКО Продукты питания» (РФ, г. Москва). Компания управляется командой партнеров и единомышленников, при этом большинство топ-менеджеров являются акционерами и участвуют в Совете директоров компании. С 2011 г. компания взяла курс на повышение прозрачности и внедрения лучших практик корпоративного управления. Для реализации этой задачи в состав Совета директоров были введены два независимых директора на EFKO Foods Plc.

Развитие корпоративного управления в 2014-2016 гг. было направлено на формирование окончательного и наиболее эффективного состава Совета директоров, а также на создание комитетов и разработку основных принципов и направлений их деятельности. Наличие сбалансированного совета директоров является необходимым условием эффективного и динамичного процесса принятия решений и соответственно дальнейшего развития ГК «ЭФКО».

Для реализации этих целей при Совете директоров EFKO Foods Plc на собрании Совета директоров компании в октябре 2016 года в соответствии с положениями и требованиями устава были созданы два комитета:

- комитет по аудиту;
- комитет по вознаграждениям и назначениям.

Комитеты состоят из членов Совета директоров и возглавляются независимыми директорами. Они предназначены для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки рекомендаций Совету директоров для принятия решений по этим вопросам. Комитеты работают согласно утвержденным планам, а также поставленным Советом директоров задачам на период своих полномочий.

Результатом работы Совета директоров в 2016 г. стало принятие решений по наиболее значимым вопросам деятельности ГК «ЭФКО» в рамках своей компетенции: определение приоритетных направлений деятельности и развития

компании, утверждение внутренних документов и программ, а также одобрение сделок, которые в наибольшей степени соответствуют интересам ГК «ЭФКО».

Целями ГК «ЭФКО» в сфере корпоративного управления остаются дальнейшее совершенствование и систематизация корпоративного управления, защита интересов всех акционеров, обеспечение большей прозрачности управления компанией и подтверждение неизменной готовности следовать стандартам надлежащего корпоративного управления.

Корпоративное управление ГК «ЭФКО» состоит из трех основных взаимосвязанных элементов, которые представим на рис. 2.4.

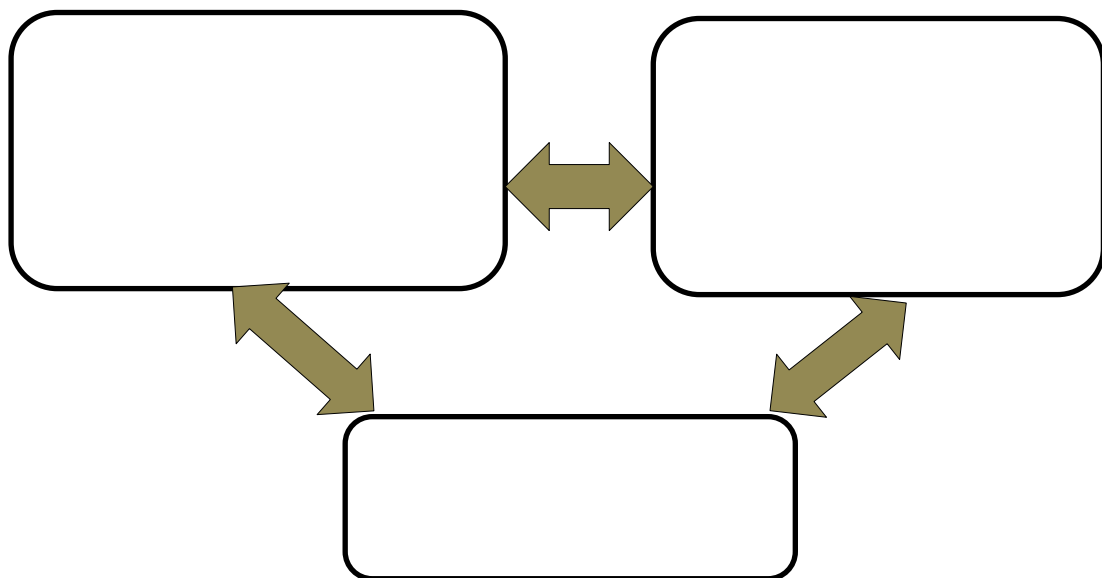


Рис. 2.4 Элементы корпоративного управления ГК «ЭФКО»

Источник: [103].

Рассмотрим подробнее производственный сегмент корпоративного управления ГК «ЭФКО», который включает полный цикл производства и маркетинга, который заключается в закупке и переработке сырья, а также реализации уже готовой продукции потребителям.

Переработка семян подсолнечника осуществляется в г. Алексеевка Белгородской области в комплексе, который состоит из двух перерабатывающих маслоэкстракционных заводах (МЭЗ) мощностью 1800 и 500 тонн семян в сутки, а также цеха по грануляции подсолнечного шрота. Для

переработки и очистки масла ГК «ЭФКО» использует два цеха (ЦКОМ) мощностью 270 и 280 тонн масла в сутки. Маслоэкстракционные заводы и цеха комплексной очистки масла взаимосвязаны между собой, так как являются одним звеном производственного цикла.

Побочным продуктом переработки подсолнечника является шрот, который богат протеином (35%, 45%, 51%) и используется в производстве комбикормов. Выход шрота составляет 41-56% в зависимости от объема переработки подсолнечника. В дальнейшем шрот реализуется ГК «ЭФКО» агропромышленным и сельскохозяйственным предприятиям Белгородской области и всего Центрально-Черноземного региона.

Подсолнечник хранится в собственных шести элеваторах компании, которые расположены в Белгородской, Воронежской, Ростовской, Саратовской областях и Краснодарском крае. Также компания пользуется услугами 70 сторонних элеваторов.

Полный производственный цикл комплекса по переработке подсолнечника представим на рис 2.5.

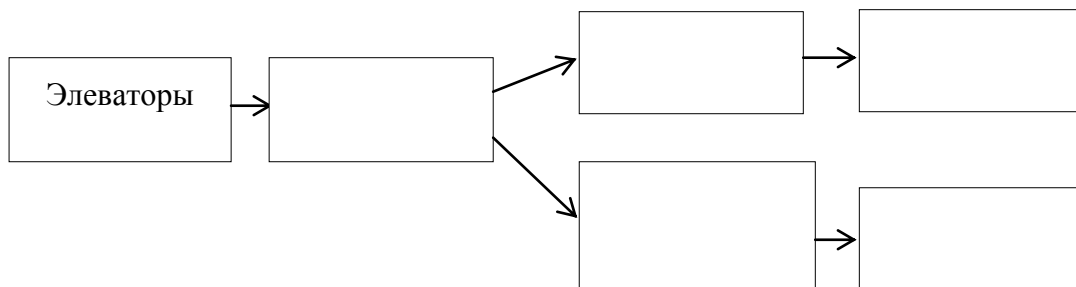


Рис. 2.5 Производственный цикл переработки подсолнечника

Источник: [103].

Производство фасованного растительного масла под торговыми марками «Слобода» и «Altero», а также майонеза «Слобода» реализуется на трех основных заводах в г. Алексеевка Белгородской области, г. Екатеринбурге Свердловской области и г. Ногинске Московской области. Производственные мощности заводов компании позволяют выпускать до 12500 тонн масла и до 15000 тонн майонеза в месяц.

Майонезы и масла торговой марки «Слобода» отличает широкая линейка вкусов и ассортимента, гарантируя качество и использование натуральных ингредиентов. Для обеспечения натуральности продукции в ГК «ЭФКО» была разработана и внедрена система контроля качества ОРГАНИК-КОНТРОЛЬ, которая гарантирует использование только натуральных ингредиентов при производстве подсолнечного масла и майонеза, а также процедуру контроля на соответствие им.

Растительные масла «Слобода» и «Altero» и майонез «Слобода» активно реализуются покупателям по всей территории РФ, а также в Казахстан, Украину и Белоруссию. В 2016 году компания начала экспортировать подсолнечное масло в Иран в объеме 59000 тн. Реализацию обеспечивает сеть дистрибуции (торговые дома), а также система транспортного комплекса. Основные торговые сети, которые реализуют продукцию ГК «ЭФКО»: супермаркеты (Магнит, Пятерочка) и гипермаркеты (Карусель, Линия, МегаГринн), розничные продовольственные магазины.

ГК «ЭФКО» является лидером среди российских производителей жиров специального назначения. Производство специализированных жиров ГК «ЭФКО» осуществляется двумя заводами в г. Алексеевка Белгородской области и пос. Тамань Краснодарского края общей мощностью 600 тыс. жиров в год. При этом оба предприятия производят широкий ассортимент жиров:

- жиры с пониженным содержанием трансизомеров жирных кислот;
- кондитерские жиры для производства вафельных и конфетных начинок;
- жиры для производства спредов, творожных и сырных продуктов;
- промышленные маргарины для производства хлебобулочных изделий.

ГК «ЭФКО» также разрабатывает и производит жиры по специальным заказам в соответствии с технологическими требованиями клиентов. Оба завода оснащены современным технологическим оборудованием и производят полный ассортимент специализированных жиров, при этом производственный комплекс в Алексеевке - единственный в России, способный осуществлять

процесс фракционирования, используемого при производстве альтернатив масла какао, которые широко применяются в кондитерской промышленности.

Основными поставщиками пальмовых масел ГК «ЭФКО» для производства специализированных жиров являются Малайзия, Индонезия и другие страны, которые импортируют масла через маслосливной терминал в черноморском порту Тамань Краснодарского края.

Специализированные жиры ГК «ЭФКО» реализуются покупателям - крупным промышленным предприятиям по всей территории РФ, а также в Казахстан, Украину и Белоруссию. В 2017 году ГК «ЭФКО» начала экспорт в Китай специализированных жиров для кондитерской, хлебопекарной и других отраслей. Реализацию обеспечивает сеть дистрибуции (торговые дома), а также система транспортного комплекса. Основные предприятия, которые покупают специализированные жиры ГК «ЭФКО»: Бабаевский, СладКо, Славянка, Nestle, Рот-Фронт, Рошен (Украина), Спартак (Белоруссия), Конди (Казахстан) и др.

Производственный сегмент ГК «ЭФКО» позволяет ей производить и реализовывать свою продукцию, а соответственно и получать финансовые результаты по итогам реализации. В таблице 2.6 проанализируем финансовые показатели деятельности ГК «ЭФКО» за 2014-2016 гг.

Таблица 2.6

## Динамика финансовых результатов деятельности ГК «ЭФКО»

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение	
				2014-2015	2016-2015
Выручка, тыс. руб.	84529003	81624397	106415581	-2904606	24791184
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2005694	2398977	1925338	393283	-473639
Чистая прибыль, тыс. руб.	1611009	1 885 293	1238424	274284	-646869
ЕВИТ, тыс. руб.	2298504	3609112	3476098	1310608	-133014
Чистые активы, тыс. руб.	9124388	9360630	10550111	236242	1189481
Рентабельность продаж, %	5,10	5,30	3,40	0,20	-1,90
Рентабельность собственного капитала, %	20	41	19	21,00	-22,00
Коэффициент автономии	0,29	0,33	0,33	0,04	0,00
Коэффициент текущей ликвидности	1,3	1,4	1,2	0,10	-0,20

Источник: [103].

Итак, из таблицы 2.6 можно сделать вывод, что у ГК «ЭФКО» выручка в 2015 году относительно 2014 года снизилась на 2 904 606 тыс. руб., а в 2016 году возросла на 24 791 184 тыс. руб. и составила 106 415 581 тыс. руб., что позволило компании занять 72 место в списке крупнейших российских предприятий (по данным Forbes) обогнав основных конкурентов Юг Руси (135 место – выручка 59,4 млрд. руб.) и Солнечные продукты (189 место – выручка 42,3 млрд. руб.). Однако, высокий удельный вес коммерческих расходов (реклама, логистика) снизили сумму получаемой прибыли от продаж до 1 925 338 тыс. руб. (максимум в 2015 году – 2 398 977 тыс. руб.), поэтому рентабельность продаж снизилась с 5,10% до 3,40%.

Также к концу анализируемого периода ГК «ЭФКО» была получена минимальная чистая прибыль, которая составила 1 238 424 тыс. руб. (снижение 646 869 тыс. руб.) что связано с высокими расходами по уплате процентов по кредитам и свидетельствует о высоком уровне зависимости от внешних кредиторов. В связи с чем, значения коэффициента автономии ниже норматива и составили в 2014 году – 0,29, а в 2015-2016 гг. – 0,33.

При этом очищенный показатель прибыли ЕВІТ имел незначительное снижение в 2016 году – 133 014 тыс. руб., при этом в 2015 году ЕВІТ максимально возрос на 1 310 608 тыс. руб. и составил 3 609 112 тыс. руб.

К концу анализируемого периода чистые активы ГК «ЭФКО» возросли с 9 124 388 тыс. руб. до 10 550 111 тыс. руб., однако, рентабельность собственного капитала снизилась с 41% до 19%.

Руководство ГК «ЭФКО» большое значение придают развитию социального сегмента, а именно ответственности как перед обществом в целом, так и обязательствам перед своими сотрудниками по обеспечению эффективной мотивации, достойной оплаты труда и повышения квалификации. Работа на перспективу – один из принципов компании, именно поэтому особое внимание уделяется повышению профессионального уровня персонала - и сотрудников ИТР, и рабочих основного производства.

Корпоративные ценности ГК «ЭФКО» представим на рис. 2.6.

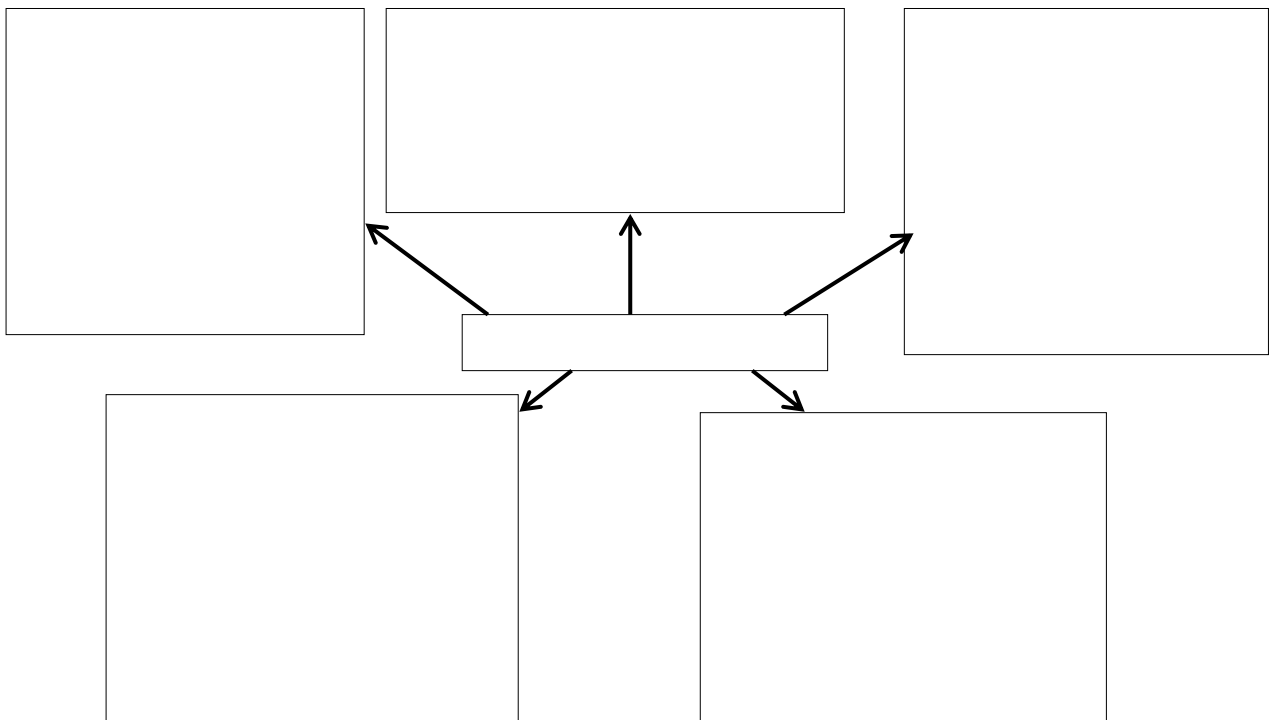


Рис. 2.6 Характеристика корпоративных ценностей компании

Источник: [103].

Итак, из представленной характеристики корпоративных ценностей ГК «ЭФКО» наиболее важными являются качество производимой продукции для здоровья и благополучия людей. При этом, как ответственный налогоплательщик и крупный работодатель, постоянно создающий новые рабочие места в регионах своего присутствия, ГК «ЭФКО» формирует условия для социально-экономического развития этих регионов, и напрямую содействуем ему путем реализации социальных проектов. Развивая свои благотворительные программы, компания опирается на лучший российский и международный опыт, стремясь обеспечить их эффективность и прозрачность.

Управленческий сегмент – это обеспечение ГК «ЭФКО» в связи с возрастающими потребностями управления эффективными менеджерами и укрепление единых корпоративных ценностей и культур, которые компания осуществляет в сотрудничестве с уникальным образовательным центром в Белгородской области – Школой Менеджмента «Бирюч».

Школа менеджмента «Бирюч» — это научный и учебно-воспитательный центр, имеющий своей конечной целью подготовку эффективных менеджеров и разработку формальных и неформальных внутрифирменных коммуникаций, мотивирующих персонал на достижение высших результатов в своей профессиональной деятельности.

Миссией Школы менеджмента «Бирюч» является дать шанс талантливым профессионалам реализовать себя в наукоемких высокотехнологичных разработках и построении эффективного бизнеса [104].

Основная задача научной работы Школы менеджмента «Бирюч» — изучение сущности человека до уровня понимания, позволяющего создавать целостные концепции обеспечения личностных и профессиональных компетенций студентов. Это происходит за счет включения менеджеров в процессе обучения в эмоционально-чувственные и социально-экономические отношения, в чем и заключается воспитательная часть работы Школы менеджмента «Бирюч».

В Школе менеджмента «Бирюч» проходят обучение преимущественно управленческие кадры – менеджеры в сфере инноваций, социального конструирования, промышленности. По окончании обучения слушатели получают дипломы установленного образца. Ниже представим суть основных образовательных управленческих программ Школы менеджмента «Бирюч»:

1. Бренд-менеджмент - подготовка бренд-менеджеров, дизайнеров и арт-директоров. Программа направлена на формирование знаний о брендинге, аналитическом дизайне, основанном на изучении глубинных эмоциональных потребностей людей. В процессе обучения формируются навыки фотографирования, работы с графическими редакторами, навыки разработки и создания креативных рекламных ресурсов. Полученные профессиональные знания и навыки позволяют комплексно заниматься продвижением товаров и выводом на рынок новых брендов.

2. Промышленный менеджмент - подготовка менеджеров для управления производственным предприятием. Программа направлена на повышение



квалификационных навыков менеджеров в управлении сложными производственно-технологическими процессами в масштабах ГК «ЭФКО». Менеджеры по управлению производством получают профессиональные знания и навыки, которые позволяют осуществлять комплексное руководство бизнес-процессами различных сфер деятельности предприятия.

3. Социальное конструирование - подготовка бизнес-администраторов для управления социальными структурами ГК «ЭФКО». Программа нацелена на формирование знаний и навыков современных специалистов в области социального конструирования, нормативного регулирования и обеспечения функционирования систем управления в различных бизнес-направлениях.

Специалисты по бизнес-администрированию — это профессиональные менеджеры, которые способны обеспечивать построение систем управления при появлении новых бизнес-направлений, а также оптимизировать бизнес-процессы в уже существующих системах управления вне зависимости от сферы деятельности.

4. Управление персоналом - подготовка менеджеров для подбора, обучения и мотивации персонала. Программа включает в себя изучение теории и практики эффективных технологий управления, в том числе обучение основам прикладной психологии, принципам действенной организации рабочего процесса, разработке прогрессивных систем мотивации и программ гарантированного карьерного роста. Менеджер управления персоналом уверенно применяет навыки оценки и отбора кандидатов, а также создает эффективные программы мотивации сотрудников.

5. Инновационный менеджмент - подготовка менеджеров для управления инновационной деятельностью ГК «ЭФКО». Программа раскрывает характерные черты инновационной деятельности, выделяет ее основные функции, задачи, современные методы и формы управления [104].

Главная задача специалистов по инновационному менеджменту — продвижение инновационного процесса, прогнозирование возможных рисков и определение путей их преодоления.

Обучение управленческих кадров в Школе менеджмента «Бирюч» обеспечиваются посредством следующих форм: лекции (презентации); семинары, конференции; тренинги; деловые игры; курсы. В 2016 году обучение управленческим специальностям прошли 80 чел., что подробнее отразим на рис. 2.7.

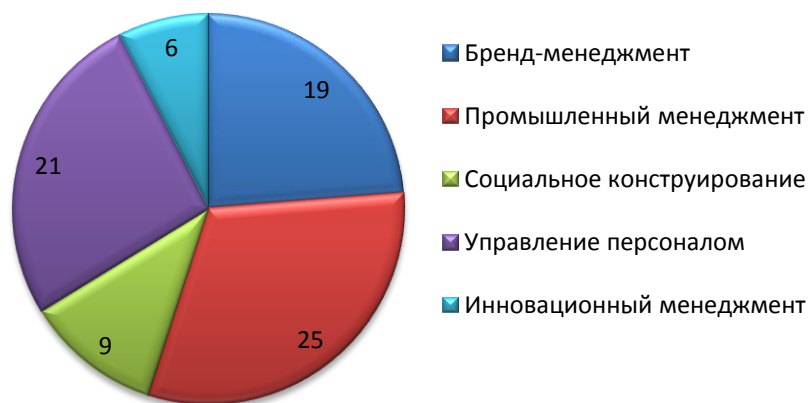


Рис. 2.7 Оценка обучающихся управленческим специальностям в Школе менеджмента «Бирюч», чел.

Источник: [104].

Итак, видно, что наибольшее количество обучающихся менеджеров было в области промышленного менеджмента (25 чел.) и управления персоналом (21 чел.), что связано с востребованностью данных управленческих структур в ГК «ЭФКО», наименьшее – в области инновационного менеджмента (6 чел.), так как данная сфера только набирает востребованность и распространение в компании.

В заключение отметим, что ГК «ЭФКО» является крупнейшим российским производителем жиров специального назначения, майонеза, растительного масла и кетчупа под такими широко известными брендами, как «Слобода» и Altero. Миссией ГК «ЭФКО» является развитие российского бизнеса и деловой культуры через совершенствование собственного научно-технологического и кадрового потенциала.

Корпоративного управление ГК «ЭФКО» осуществляется EFKO Foods Plc (Кипр) и ОАО «ЭФКО Продукты питания» (РФ, г. Москва) Советом

директоров и топ-менеджерами. Для улучшения системы корпоративного управления в Совет директоров были внедрены два независимых директора EFKO Foods Plc и созданы два комитета по аудиту и по вознаграждениям и назначениям.

Корпоративное управление ГК «ЭФКО» состоит из трех взаимосвязанных элементов: производственного, социального и управленческого сегмента. Производственный сегмент представлен переработкой подсолнечника в сырое масло и шрот, производство растительного масла и майонеза торговых марок «Слобода» и Altero, производство специализированных жиров. Вся продукция реализуется на территории РФ, так и экспортируется в Украину, Белоруссию, Казахстан, а также Китай и Иран, поэтому выручка компании в 2016 году составила 106 415 581 тыс. руб., что позволило компании занять 72 место в списке крупнейших российских предприятий (по данным Forbes) обогнав основных конкурентов Юг Руси (135 место – выручка 59,4 млрд. руб.) и Солнечные продукты (189 место – выручка 42,3 млрд. руб.).

Социальный сегмент ориентирован на развитие корпоративных ценностей ГК «ЭФКО» качество, развитие, окружающая среда, технологии, сотрудники, которым обеспечивается эффективная мотивация, достойная оплата труда и повышение квалификации.

Управленческий сегмент обеспечивает ГК «ЭФКО» эффективными менеджерами в сотрудничестве со Школой Менеджмента «Бирюч».

В Школе менеджмента «Бирюч» проходят обучение преимущественно управленческие кадры – менеджеры в сфере инноваций, социального конструирования, промышленности, управления персоналом, бренд-менеджмента. В 2016 году наибольшее количество обучающихся менеджеров было в области промышленного менеджмента (25 чел.) и управления персоналом (21 чел.), что связано с востребованностью данных управленческих структур в ГК «ЭФКО», наименьшее – в области инновационного менеджмента (6 чел.), так как данная сфера только набирает востребованность и распространение в компании.

### **2.3. Угрозы корпоративной предпринимательской среды ГК «ЭФКО»**

Корпоративная предпринимательская среда ГК «ЭФКО» представляет собой отсутствие различного рода опасностей и угроз или наличие возможностей по их предупреждению, защите корпоративных интересов, недопущение ущерба, превышающего критический значения. Поэтому, обеспечение корпоративной предпринимательской среды не только условием повышения конкурентоспособности и эффективности ГК «ЭФКО», но и устойчивого развития социально-экономического России в целом.

Проблема корпоративной предпринимательской среды ГК «ЭФКО» включает в себя три аспекта:

- интересы (акционеров, менеджеров, персонала и других заинтересованных лиц);

- устойчивость (корпорации и ее структурных звеньев);

- независимость (экономики корпорации от привлеченных источников финансовых ресурсов и неблагоприятного влияния окружающей среды).

Различают внутренние и внешние угрозы корпоративной предпринимательской среды, которые могут быть направлены на персонал, материальные, финансовые и информационные ресурсы компании.

Под внутренними угрозами корпоративной предпринимательской среды следует понимать неспособность компании к самосохранению и саморазвитию, слабость инновационного фактора, неэффективность системы корпоративного управления, неумение устанавливать оптимальный баланс интересов для разрешения противоречий и конфликтов между заинтересованными лицами.

К внешним угрозам корпоративной предпринимательской среды относятся: неблагоприятное состояние экономики страны; недобросовестную конкуренцию и коррупцию; организованную преступность; несовершенство законодательства.

Для оценки основных угроз корпоративной предпринимательской среды ГК «ЭФКО» используем методику SWOT-анализа, основной целью которого является исследование наиболее сильных и слабых сторон деятельности компании, а также имеющиеся возможности и угрозы от факторов внешней и внутренней среды. На рис. 2.9 представим суть алгоритма SWOT-анализа для ГК «ЭФКО».

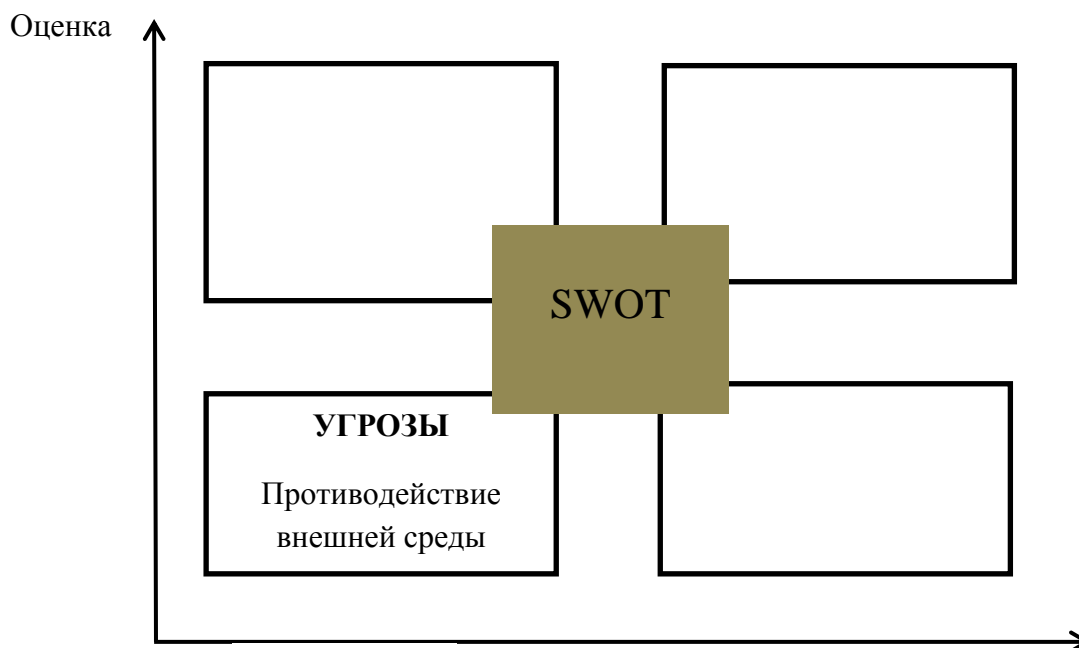


Рис. 2.9 Методика SWOT-анализа

Источник: [83].

Для проведения SWOT-анализа необходимо последовательно сравнивать имеющиеся силы и слабости компании с возможностями, которые дает ей рынок масложировой продукции.

Первым этапом проведения SWOT-анализа является выявление основных факторов внешней и внутренней корпоративной среды ГК «ЭФКО», к которым будем относить: маркетинг, финансы, производство, управление и кадры. Далее проранжируем их по степени важности, присваивая значения от 0,1 до 0,5.

Оценка факторов внешней и внутренней среды корпоративное ГК «ЭФКО» по степени ранжирования важности представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7

## Факторы внешней и внутренней среды ГК «ЭФКО»

ФАКТОРЫ	Оценка качества					Важность
	5	4	3	2	1	
1. МАРКЕТИНГ:						
1.1. Географическое присутствие	+					0,05
1.2. Доля рынка			+			0,03
1.3. Репутация в отношении качества		+				0,04
1.4. Клиентская база компании	+					0,05
1.5. Реклама		+				0,04
1.6. Эффективность продаж	+					0,05
1.7. Затраты на логистику	+					0,05
1.8. Месторасположение				+		0,02
1.9.Ценовая политика				+		0,02
2. ФИНАНСЫ:						
2.1. Чистые активы		+				0,04
2.2. Кредитные ресурсы	+					0,05
2.3. Выручка от реализации продукции	+					0,05
2.4. Финансовая независимость					+	0,01
2.5.Влияние валютного курса				+		0,02
2.6.Реинвестирование прибыли		+				0,04
3. ПРОИЗВОДСТВО:						
3.1. Современное оборудование и автоматизация	+					0,05
3.2. Удовлетворение покупательского спроса		+				0,04
3.3. Производительность линий и труда		+				0,04
3.4. Ассортимент продукции	+					0,05
3.5. Технология перезтерификации масел и жиров				+		0,02
3.6. Уровень спецификации продукции					+	0,01
4. УПРАВЛЕНИЕ:						
4.1. Штат топ-менеджеров и руководства	+					0,05
4.2. «Черный PR» в отношении компании	+					0,05
4.3. Коррупция руководителей				+		0,02
4.4. Оперативность управленческих решений	+					0,05
4.5.Внедрение вирусного ПО					+	0,01
4.6.Разглашение конфиденциальной информации				+		0,02
5.КАДРЫ:						
5.1.Большой штат сотрудников	+					0,05
5.2.Мотивация		+				0,04
5.3. Высокая квалификация	+					0,05
5.4.Преданность сотрудников работе				+		0,02
5.5. Хищения ТМЦ				+		0,02
5.6.Промышленный шпионаж					+	0,01

По оценке влияния маркетинговых, финансовых, производственных, управленческих и кадровых факторов внешней и внутренней среды на

корпоративную предпринимательскую среду ГК «ЭФКО», в целом видно, что наибольшее влияние оказывают, в том числе и создают угрозы: маркетинговые (0,36), финансовые (0,21) и производственные (0,21).

Второй этап SWOT-анализа строится на основании ранжированных по степени важности факторов внешней и внутренней среды ГК «ЭФКО» определим слабые и сильные стороны деятельности комбината в таблице 2.8.

Таблица 2.8

## Сильные и слабые стороны деятельности ГК «ЭФКО»

ФАКТОР	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
МАРКЕТИНГ	Широкое географическое присутствие и клиентская база; эффективность продаж; реклама; высокая репутация в отношении качества	Высокие затраты на логистику; невыгодное месторасположение; негибкая ценовая политика
ФИНАНСЫ	Высокий объем выручки от реализации; реинвестирование прибыли; рост чистых активов	Высокий уровень кредитных ресурсов; низкая финансовая независимость; отрицательное влияние колебаний валютного курса
ПРОИЗВОДСТВО	Современное оборудование и автоматизация; высокая производительность труда и линий; Удовлетворение покупательского спроса; широкий ассортимент продукции	Нарушена технология переэтерификации масел и жиров; случаи возврата товара из-за несоответствия спецификации
УПРАВЛЕНИЕ	Отсутствие коррумпированности среди руководства; оперативность принятия управленческих решений; высокий уровень защиты конфиденциальной информации и ПО	Раздутый штат руководства и топ-менеджеров; «Черный PR» в отношении компании
КАДРЫ	Большой штат сотрудников; высокая квалификация сотрудников и мотивация; отсутствие промышленного шпионажа	Текучность кадров, присутствуют хищения ТМЦ

Исходя из данных таблицы 2.8 можно определить, что сделать выводы, что ГК «ЭФКО» обладает следующими преимуществами (сильными сторонами), к которым можно отнести широкое географическое присутствие

клиентская база, эффективность продаж и качество продукции, высокий объем выручки от реализации, рост чистых активов и реинвестирование прибыли; современное оборудование и автоматизация, которые увеличивают производительность труда и линий; широкий ассортимент продукции; оперативность управленческих решений, низкий уровень коррумпированности среди руководства; большой штат сотрудников, высокая квалификация и мотивация.

К слабым сторонам ГК «ЭФКО» можно отнести: высокие затраты на логистику; невыгодное месторасположение; высокий уровень кредитных ресурсов, что нарушает финансовую независимость; отрицательное влияние колебаний валютного курса; нарушена технология переэтерификации масел и жиров; раздутый штат руководства и топ-менеджеров; «черный PR» в отношении компании; текучесть кадров, присутствуют хищения ТМЦ.

Третий этап строится по имеющимся данным в отношении слабых и сильных сторон ГК «ЭФКО» представим SWOT-анализ угроз и возможностей корпоративной предпринимательской среды компании в таблице 2.9.

Таблица 2.9

#### SWOT-анализ угроз и возможностей корпоративной безопасности

	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
	1.Расширение и диверсификация производства 2.Увеличение доли рынка 3.Внедрение инноваций в производство и систему управления 4.Ослабление основных конкурентов 5.Подготовка эффективных менеджеров 6.Отсутствие конкурентов со схожим бизнес-портфелем 7.Производство гранулированного глютена 8.Внедрение проекта по утилизации отходов и оптимизации себестоимости	1.Ужесточение конкуренции 2.Нестабильность экономической ситуации в стране 3.Изменение законодательства в области таможенной перевозки спецжиров 4.Изменение покупательских предпочтений 5.Сбои в поставках импортного сырья 6.Неблагоприятные изменения валютных курсов 7.Снижение объема экспорта масла и майонеза 8.Уход из компании топ-менеджеров 9.Замедление роста масложирового рынка



<p><b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Современное оборудование и автоматизация</li> <li>2. Удовлетворение покупательского спроса</li> <li>3. Широкий ассортимент</li> <li>4. Высокая квалификация и мотивация</li> <li>5. Широкое географическое присутствие и клиентская база</li> <li>6. Высокое качество продукции и эффективность продаж</li> <li>7. Оперативность принятия управленческих решений</li> <li>8. Высокая выручка</li> <li>9. Рост чистых активов и прибыли</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Современное оборудование и автоматизация позволят диверсифицировать производство</li> <li>2. Удовлетворение покупательского спроса и ассортимент позволят увеличить долю рынка</li> <li>3. Широкое географическое присутствие и клиентская база ослабят конкурентов</li> <li>4. Высокое качество продукции и эффективность продаж позволят внедрять инновации в производство и систему управления</li> <li>5. Оперативность принятия управленческих решений позволит внедрить проекты по утилизации отходов и оптимизации себестоимости</li> <li>6. Высокая квалификация и мотивация способствуют подготовке эффективных менеджеров</li> <li>7. Высокая выручка, кроме того отсутствие конкурентов со схожим бизнес-портфелем</li> <li>8. Рост чистых активов и прибыли, при этом внедрение производства гранулированного глютенa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Современное оборудование и автоматизация, но сбои в поставках импортного сырья</li> <li>2. Удовлетворение покупательского спроса и ассортимент, но изменение покупательских предпочтений</li> <li>3. Широкое географическое присутствие и клиентская база, но ужесточение конкуренции</li> <li>4. Высокое качество продукции и эффективность продаж, но изменение законодательства в области перевозки спецжиров</li> <li>5. Оперативность принятия управленческих решений, но снижение объема экспорта масла и майонеза</li> <li>6. Высокая квалификация и мотивация, но уход из компании топ-менеджеров</li> <li>7. Высокая выручка, но замедление роста масложирового рынка</li> <li>8. Рост чистых активов и прибыли, но нестабильность экономической ситуации в стране и колебания валютного курса</li> </ol>
<p><b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокие затраты на логистику</li> <li>2. Невыгодное месторасположение</li> <li>3. Негибкая ценовая политика</li> <li>4. Высокий уровень кредитных ресурсов;</li> <li>5. Нарушена технология переэтерификации масел и жиров</li> <li>6. Раздутый штат руководства и топ-менеджеров</li> <li>7. «Черный PR» в отношении компании</li> <li>8. Текучесть кадров</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокие затраты на логистику, однако увеличение доли рынка</li> <li>2. Невыгодное месторасположение, однако расширение и диверсификация производства</li> <li>3. Негибкая ценовая политика, однако, ослабление конкурентов</li> <li>4. Высокий уровень кредитных ресурсов, однако, внедрение инноваций в производство и систему управления</li> <li>5. Нарушена технология переэтерификации масел и жиров, однако, внедрение проекта по утилизации отходов и оптимизации себестоимости</li> <li>7. Раздутый штат руководства и топ-менеджеров, но подготовка эффективных менеджеров</li> <li>8. «Черный PR» в отношении компании, но отсутствие конкурентов со схожим бизнес-портфелем</li> <li>9. Текучесть кадров, но производство гранулированного глютенa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокие затраты на логистику, но снижение объема экспорта</li> <li>2. Невыгодное месторасположение, но ужесточение конкуренции</li> <li>3. Негибкая ценовая политика, но изменение покупательских предпочтений</li> <li>4. Высокий уровень кредитных ресурсов, при этом колебания валютных курсов</li> <li>5. Нарушена технология переэтерификации масел и жиров, а также изменение законодательства в области перевозки спецжиров</li> <li>6. Раздутый штат руководства и топ-менеджеров, но уход из компании топ-менеджеров</li> <li>7. «Черный PR» в отношении компании, но сбои в поставках импортного сырья</li> <li>8. Текучесть кадров, но замедление роста масложирового рынка</li> </ol>

По данным построенного в таблице 2.9 SWOT-анализа логично сделать следующие выводы:

1.К сильным сторонам и возможностям корпоративной предпринимательской среды ГК «ЭФКО» относятся: высокое качество продукции и эффективность продаж позволяют внедрять инновации в производство и систему управления; благодаря современному оборудованию и автоматизации расширяется и диверсифицируется производство; высокая квалификация и мотивация способствуют подготовке эффективных менеджеров; оперативность принятия управленческих решений позволяет внедрять проекты по утилизации отходов и оптимизации себестоимости; удовлетворение покупательского спроса и ассортимент позволяют увеличивать долю рынка; широкое географическое присутствие и клиентская база ослабят конкурентов.

2.Сильные стороны ГК «ЭФКО» позволяют снижать такие угрозы корпоративной предпринимательской среды, как: современное оборудование и автоматизация позволяют снижать сбои в поставках импортного сырья; широкий ассортимент продукции удовлетворит изменчивые вкусы покупателей предпочтений; высокое качество продукции и эффективность продаж не влияет изменение законодательства в области таможенной перевозки спецжиров; оперативность принятия управленческих решений позволит своевременно реагировать на снижение объема экспорта масла и майонеза; у компании происходит рост чистых активов и прибыли, несмотря на нестабильность экономической ситуации в стране и колебания валютного курса.

3.Слабыми сторонами для реализации корпоративных возможностей ГК «ЭФКО» являются: несмотря на высокие затраты на логистику увеличивается доля рынка; невыгодное месторасположение не влияет на расширение и диверсификацию производства; наличие высокого уровня кредитных ресурсов, позволяет внедрять инновации в производство и систему управления; раздутый штат руководства и топ-менеджеров, однако идет подготовка эффективных

менеджеров; наличие «черного PR» в отношении компании, но при этом отсутствуют конкуренты со схожим бизнес-портфелем.

4.Слабыми сторонами и угрозами корпоративной предпринимательской среды ГК «ЭФКО» являются: высокие затраты на логистику, при этом снижение объема экспорта; невыгодное месторасположение, а также ужесточение конкуренции; негибкая ценовая политика, при этом изменяются покупательские предпочтения; высокий уровень кредитных ресурсов, при этом колебания валютных курсов; «черный PR» в отношении компании, что ведет к сбоям в поставках импортного сырья.

Итак, отметим, что на корпоративную предпринимательскую среду ГК «ЭФКО» влияют факторы внешней и внутренней среды, а именно, маркетинг, финансы, производство, управление и кадры, проранжировав по степени важности которые нами были выявлены сильные стороны компании: широкое географическое присутствие и клиентская база, эффективность продаж и качество продукции, современное оборудование и автоматизация, широкий ассортимент продукции; оперативность управленческих решений. К слабым сторонам ГК «ЭФКО» можно отнести: высокие затраты на логистику; невыгодное месторасположение; высокий уровень кредитных ресурсов; нарушение технологии переэтерификации масел и жиров; раздутый штат руководства и топ-менеджеров; «черный PR» в отношении компании.

Проведенный SWOT-анализ угроз и возможностей корпоративной предпринимательской среды компании показал, что несмотря высокое качество продукции и эффективность продаж, которые позволяют внедрять инновации в производство и систему управления (возможности и сильные стороны), происходят сбои в поставках импортного сырья и изменение потребительских предпочтений (сильные стороны и угрозы). При этом невыгодное месторасположение, которое не влияет на расширение и диверсификацию производства (слабые стороны и возможности), может привести к снижению объема экспорта и ужесточению конкуренции (слабые стороны и угрозы).

### **ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СРЕДЫ ГК «ЭФКО»**

#### **3.1. Управление рисками корпоративной предпринимательской деятельности ГК «ЭФКО»**

Корпоративная предпринимательская деятельность сопряжена с определенными рисками, под которыми понимаются риски, обусловленные негативными изменениями в экономике предприятия, в связи с чем, их необходимо учитывать в планировании и прогнозировании своей деятельности компанией. Именно наличие корпоративных рисков, особенно высоких, значительно повышает транзакционные издержки компаний, снижает их инвестиционную привлекательность и тормозит развитие фондового рынка, как источника финансовых ресурсов для компаний. Для предотвращения или снижения влияния рисков на деятельность компании, ей необходимо создавать систему внутреннего контроля компании, которая должна заниматься контролем и управлением корпоративными рисками в компании, не сочетая эту деятельность с другой.

В ГК «ЭФКО» создана система управления рисками (далее - СУР), основная цель, которой состоит в создании в компании эффективного механизма управления, способствующего достижению целей ГК «ЭФКО» и максимизации ее доходов в условиях неопределенности и связанных с нею рисков. В соответствии с поставленной целью основными задачами СУР являются:

- предотвращение и минимизация непредвиденных событий, способных оказать отрицательное влияние на достижение целей компании;
- повышение эффективности использования и распределения ресурсов;

-совершенствование процесса принятия решений по реагированию на возникающие риски, в том числе построение эффективной системы внутреннего контроля.

В соответствии с концепцией «Управление рисками организаций. Интегрированная модель» комитета спонсорских организаций Комиссии Трэдвэй (COSO) и национального стандарта ГОСТ Р ИСО 31000-2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство», для обеспечения эффективного функционирования СУР в ГК «ЭФКО» создано отдельное структурное подразделение по управлению рисками с непосредственным подчинением Председателю Совета директоров - Департамент управления бизнес-процессами и рисками (далее - ДУБПиР).

ДУБПиР в пределах своей компетенции отвечает за решение следующих задач:

- общая координация процессов управления рисками;
- разработка методологических документов в области обеспечения процесса управления рисками;
- организация обучения работников в области СУР;
- анализ портфеля рисков и выработка предложений по стратегии реагирования и перераспределению ресурсов в отношении управления соответствующими рисками;
- формирование сводной отчетности по рискам;
- осуществление мониторинга процессов управления рисками структурными подразделениями ГК «ЭФКО» и в установленном порядке курируемых ими компаний;
- подготовка и информирование органов управления ГК «ЭФКО» об эффективности процесса управления рисками;
- иные вопросы, определенные в положении о профильном подразделении и других нормативных документах ГК «ЭФКО».

В 2016 году участники СУР продолжали работу по совершенствованию процесса управления рисками и его интеграции в бизнес-процессы компании.

Проводилась работа по систематизации информации по управлению рисками, в том числе содержащей сведения по идентификации рисков, качественной и количественной оценке рисков, реагированию и мониторингу рисков, определению их взаимосвязей.

Основными приоритетными направлениями совершенствования системы управления рисками в ГК «ЭФКО» относятся:

- развитие нормативной базы системы управления рисками, в том числе по отдельным группам рисков и процессам СУР;
- развитие компетенций сотрудников ГК «ЭФКО» - участников СУР;
- совершенствование компонентов СУР компании, интеграция СУР с другими корпоративными системами.

Для минимизации рисков ГК «ЭФКО» использует такие инструменты как страхование, хеджирование, установление ковенантов и лимитов.

Минимизацию рисков также обеспечивает реализация мероприятий по повышению уровня компетенций персонала, применение передовых подходов и технологий в процессах проектирования и производства масложировой продукции, управление финансовыми рисками, рисками информационной безопасности, совершенствование системы менеджмента качества и прочее. Ниже рассмотрим основные риски ГК «ЭФКО» и основные мероприятия по их минимизации.

I.Финансовые риски – это риски, связанные с вероятностью потерь денежных средств. Для ГК «ЭФКО» вероятность – низкая, влияние – высокое. Основными видами финансовых рисков являются: валютные, процентные, инфляционные и риски ликвидности.

1.Валютные риски – это риски убытков, обусловленные возможными неблагоприятными изменениями валютных курсов.

Мероприятия по минимизации: для снижения валютных рисков ГК «ЭФКО» предпринимает корректирующие меры в виде снижения расчетов с использованием доллара США и иных иностранных валют при контрактации производимой продукции.

2.Процентные риски заключаются в возможности неблагоприятного изменения процентных ставок, которое может отрицательно сказаться на финансовых показателях ГК «ЭФКО». На протяжении всей истории своей деятельности ГК «ЭФКО» сотрудничает с ПАО «Сбербанк России» и имеет положительную кредитную историю, поэтому к мероприятиям по минимизации процентных рисков относятся:

- пересмотр структуры распределения привлеченных средств с учетом приоритетных направлений финансирования;

- оптимизация портфеля заимствований с учетом изменившихся рыночных индикаторов;

- непрерывный мониторинг рынка кредитных ресурсов, а также оптимизация круга банков-партнеров, с целью выявления более выгодных условий кредитования.

3.Инфляционные риски возникают при высоких темпах инфляции, когда обесценение средств происходит быстрее, чем их увеличение. ГК «ЭФКО» подвержена влиянию инфляционных процессов на финансово-хозяйственную деятельность и финансовые результаты. В хозяйственной деятельности возможны ситуации, при которых компания отгружает продукцию на условиях последующей оплаты. При этом возникает временной разрыв между моментом отгрузки продукции (работ, услуг) потребителю до момента их полной оплаты. Отрицательное влияние инфляции на финансово-экономическую деятельность ГК «ЭФКО» может быть выражено следующими рисками:

- риск потерь, связанных с изменением реальной стоимости дебиторской задолженности при существенной отсрочке или задержке платежа;

- риск увеличения процентов к уплате по заемным ресурсам;

- риск невыполнения инвестиционных программ вследствие снижения реальной стоимости выделенных денежных средств.

Компанией предпринимаются корректирующие действия, направленные на получение от потребителей предварительной оплаты за подлежащую поставке продукцию, а также по сокращению сроков взаиморасчетов. Кроме

того, финансовой стратегией ГК «ЭФКО» предусмотрена возможность оперативной корректировки планов по постепенной эскалации цен на реализуемую продукцию: при заключении контрактов и формировании цены принимаются во внимание оперативные прогнозы по инфляционной составляющей. Также инфляция учитывается финансовой стратегией и в себестоимости производимых товаров и услуг, что позволяет обеспечивать устойчивую деятельность.

При росте инфляции ГК «ЭФКО» планирует уделить особое внимание повышению оборачиваемости оборотных активов в основном за счет изменения существующих договорных отношений с потребителями с целью сокращения дебиторской задолженности покупателей. В целом влияние инфляционных факторов на финансовую устойчивость ГК «ЭФКО» в перспективе не представляется значительным и прогнозируется при составлении финансовых планов компании.

4. Риски ликвидности проявляются в нехватке финансовых средств для исполнения текущих обязательств.

В целях минимизации рисков ликвидности используются процедуры детального бюджетирования, прогнозирования движения денежных средств и составления финансово-производственных планов ГК «ЭФКО», позволяющих вовремя обнаружить недостаток ликвидности и своевременно привлечь необходимые финансовые ресурсы.

Дополнительным инструментом ГК «ЭФКО» по эффективному управлению ликвидностью является возможность использовать беззалоговые возобновляемые кредитные линии, открытые в банках-партнерах, в случае необходимости покрытия дефицита в срочном порядке.

Снижение риска неплатежей со стороны покупателей, которые также могут привести к проблемам с ликвидностью компании, достигается применением авансовой формы оплаты.

II. Отраслевые риски - это вероятность потерь для ГК «ЭФКО» в результате изменений в экономическом состоянии отрасли и степень этих



изменений как внутри отрасли, так и по сравнению с другими отраслями. Влияние – среднее, вероятность – высокая. К основным отраслевым рискам для ГК «ЭФКО» относятся риски: изменения спроса; связанные с рыночной конкуренцией; связанные с деятельностью поставщиков; изменения цен на сырье и услуги; связанные с кадровыми ресурсами.

1. Риски изменения спроса – это неблагоприятное влияние мировой конъюнктуры масложирового рынка на поставки растительных масел, как сырьевого материала, что влияет на перспективы развития компании в долгосрочной перспективе и на отдельные приоритетные региональные рынки, а также ценовое давление крупных транснациональных корпораций на рыночную стоимость продукции ГК «ЭФКО», что отрицательно сказывается на финансовых показателях его деятельности. К мерам для минимизации данных рисков, вырабатываемые компанией:

- принятие и актуализация рыночно-продуктовой стратегии компании;
- разработка, реализация и контроль комплекса корпоративных мероприятий по выполнению рыночно-продуктовой стратегии;
- повышение эффективности управленческих, производственных и маркетинговых процессов в ГК «ЭФКО»;
- разработка и реализация комплекса мер по государственной и региональной поддержке отечественной масложировой отрасли.

2. Риски, связанные с рыночной конкуренцией определены тем, что введенные международные экономические санкции в отношении России могут привести к снижению возможностей ГК «ЭФКО» по обеспечению фондирования, структурирования и страхования сделок по реализации масложировой продукции на ряде региональных рынков.

Риски, связанные с действием указанных факторов, могут проявиться в:

- отказе от ряда ранее планировавшихся сделок;
- пересмотре существенных условий сделок, ведущих к снижению их экономической эффективности.

Мероприятия по локализации негативных последствий для ГК «ЭФКО» от действия международных экономических санкций в отношении России и влияющих на экономику масложировой отрасли включают:

- углубленный юридический анализ и юридическое сопровождение возможных сделок, в том числе с привлечением зарубежных специалистов и партнеров;

- государственный контроль и консультационно-правовую помощь со стороны уполномоченных органов Правительства РФ;

- разработку альтернативных вариантов фондирования, структурирования и страхования сделок по поставке масложировой продукции с участием уполномоченных государством банков (АО «Россельхозбанк», ПАО «ВТБ»).

3.Риски, связанные с деятельностью поставщиков. В связи с осложнением международных отношений в 2014-2016 гг. существовали и ожидаются в дальнейшем ограничения поставок высокотехнологичного производственного (технологического) оборудования для промышленных предприятий, а также компонентов и продукции от зарубежных поставщиков, включая поставки пальмового масла и иного сырья для масложировой отрасли.

В целях снижения негативного влияния данных факторов в РФ с 2014 года проводится поэтапная реализация программы импортозамещения. Так в начале 2016 года научно-исследовательским подразделением ГК «ЭФКО» - ООО «ЭФКО Пищевые Ингредиенты» был самостоятельно разработан компонент заменителя масла какао, который активно реализуется и уже используется ведущими российскими предприятиями в производстве начинок для шоколадных батончиков и конфет, вафель. Разработка и внедрение необходимых основных организационно-технических и производственно-технологических решений для производства специализированных жиров из подсолнечного и соевого масла запланированы в период до конца 2017 года.

4.Риски изменения цен на сырье и услуги, используемые ГК «ЭФКО» в своей деятельности, что частично влияет на исполнение обязательств по кредитным ресурсам и ценным бумагам компании.

В целях минимизации рисков ГК «ЭФКО» поддерживает долгосрочные партнерские отношения с поставщиками основных комплектующих изделий, сырья и материалов, рассматривает возможности по кооперации и импортозамещению. На внутреннем рынке динамика роста цен на основное сырье и материалы и комплектующие соответствует общероссийским показателям роста цен и не оказывает существенного влияния на результаты деятельности компании.

5. Риски, связанные с кадровыми ресурсами определяют, что эффективность деятельности ГК «ЭФКО» зависит от ключевых высококвалифицированных сотрудников как носителей ценных компетенций, в частности, в научно-технологической области.

Снижение лояльности персонала в связи с низкой вовлеченностью персонала в процесс оптимизации, недостаточная конкурентоспособность системы вознаграждения, недостаточная конкурентоспособность условий труда могут привести к риску увольнения высококвалифицированных сотрудников и, как следствие, окажут влияние на ухудшение имиджа компании в профессиональных кругах, снижение качества выполнения бизнес-процессов, дефицит компетенций для обеспечения целевой структуры персонала.

Для минимизации риска в ГК «ЭФКО» осуществляется мониторинг вовлеченности персонала, проводятся разработка и реализация программы повышения вовлеченности персонала, разработка и реализация мероприятий по повышению эффективности системы мотивации ключевого персонала, разработка и внедрение конкурентоспособных стандартов условий труда.

III. Правовые риски – это риски, связанные с изменением законодательства и регулирования. Влияние – среднее, вероятность – умеренная. Риски убытков, возникающих при несоблюдении законодательства, несвоевременном отражении во внутренних локально-нормативных актах изменений в законодательстве РФ, а также в связи с изменениями законодательства, которые могут негативно повлиять на деятельность ГК «ЭФКО».

В целях минимизации данных событий юридическим управлением компании проводится постоянный мониторинг изменений в законодательстве.

IV. Риски, связанные с деятельностью компании – к данной группе рисков относят долговые обязательства перед компанией, в том числе поручительства, а также возможные нарушения информационной безопасности. Влияние – высокое, вероятность – умеренная.

1. Риски, связанные с возможной ответственностью ГК «ЭФКО» по долгам третьих лиц, в том числе дочерних компаний. Также компания имеет обязательства по договорам поручительства. При неисполнении или ненадлежащим исполнением должником обеспеченного поручительством обязательства ГК «ЭФКО» и должник отвечают перед кредитором солидарно, если законом или договором не предусмотрена субсидиарная ответственность поручителя.

Данный вид риска по долгам дочерних компаний нивелируется наличием в ГК «ЭФКО» системы внутригруппового финансирования и централизацией функции привлечения внешнего финансирования дочерних компаний в части принятия решений на уровне ГК «ЭФКО». Компания осуществляет комплекс мероприятий по оптимизации объемов привлечения внешнего финансирования дочерних компаний в соответствии с их финансово-экономическими показателями деятельности и потребностями, достижению сбалансированности консолидированного долга по валютам и срокам привлечения, снижению средневзвешенной стоимости долга.

2. Риски информационной безопасности ГК «ЭФКО» - это нарушение информационной безопасности, связанное с действиями внешних нарушителей, что может привести к несанкционированному доступу к информации, нарушению достоверности информации, отказу в доступе к информационным системам, причинению материального и/или имиджевого ущерба.

Для снижения вероятности наступления данных рисков ГК «ЭФКО» проводится разработка и внедрение организационных и технических мер по обеспечению информационной безопасности, в том числе внедрение и

настройка технических и программных средств по обеспечению информационной безопасности.

V. Репутационный риск связан с возникновением у ГК «ЭФКО» убытков в результате уменьшения числа заказчиков (клиентов) вследствие формирования негативного представления о финансовой устойчивости, финансовом положении компании, качестве ее масложировой продукции, соблюдении сроков поставок продукции или характере ее деятельности в целом. Влияние – высокое, вероятность – низкая.

К мероприятиям по минимизации относится, то что ГК «ЭФКО» уделяет большое внимание своевременному, объективному информированию общественности о результатах финансово-экономической деятельности и перспективных планах развития. Позиционирование компании в средствах массовой информации (СМИ), уровень позитивного восприятия ее деятельности профессиональными и экспертными сообществами, обществом в целом влияют на положение ГК «ЭФКО» на масложировом рынке РФ. В установленном порядке и с соблюдением корпоративных норм и правил, представители ГК «ЭФКО» дают комментарии и разъяснения для СМИ по интересующим сведениям и фактам. Ведется регулярный мониторинг СМИ.

VI. Стратегический риск характеризуется не достижением целей, определенных Стратегией развития ГК «ЭФКО». Влияние – низкое, вероятность – умеренная.

В связи с существенными изменениями внешней среды в 2014-2016 гг. актуализирована Стратегия развития ГК «ЭФКО» на период до 2025 года. Реализация комплекса мер, направленных на парирование негативных последствий секторальных торгово-экономических санкций в условиях изменившейся геополитической ситуации, затрагивает все основные сферы работы ГК «ЭФКО» по реализации продуктово-рыночной, индустриальной, кадровой, организационной и финансово-инвестиционной стратегии развития.

Минимизация стратегического риска для ГК «ЭФКО» состоит в обеспечении регулярного мониторинга и детального контроля реализации

стратегии посредством комплекса проектов, направленных на достижение стратегических целей и задач.

В заключение обобщим, что в ГК «ЭФКО» создана система управления рисками, основная цель, которой состоит в создании в компании эффективного механизма управления, способствующего достижению целей ГК «ЭФКО» и максимизации ее доходов в условиях неопределенности и связанных с нею рисков. В рамках системы управления рисками создано отдельное структурное подразделение по управлению рисками с непосредственным подчинением Председателю Совета директоров - Департамент управления бизнес-процессами и рисками.

Основными рисками, влияющими на корпоративную деятельность ГК «ЭФКО» являются финансовые, отраслевые, правовые, риски, связанные с деятельностью компании, репутационные и стратегические. Возникновение рисков является нежелательным для ГК «ЭФКО», так как нарушится ее финансово-хозяйственная деятельность и отношения с покупателями, поставщиками и кредиторами, ухудшится положение на масложировом рынке.

Поэтому система управления рисками ГК «ЭФКО» разрабатывает мероприятия по их минимизации, а именно повышение уровня компетенций персонала, применение передовых подходов и технологий в процессах проектирования и производства масложировой продукции, управление финансовыми рисками, рисками информационной безопасности, совершенствование системы менеджмента качества и прочее.

Для минимизации рисков ГК «ЭФКО» использует такие инструменты как страхование, хеджирование, установление ковенантов и лимитов.

### 3.2. Рекомендации по совершенствованию системы корпоративного управления ГК «ЭФКО»

В настоящее время деятельность крупных организаций является мощным фактором развития экономики России, поэтому наличие в организации эффективной системы корпоративного управления является вопросом чрезвычайной важности.

Корпоративное управление (англ. corporate governance) — это система взаимодействия между акционерами и руководством компании (акционерного общества, корпорации), включая ее совет директоров, а также с другие заинтересованные лица, с помощью которой реализуются права акционеров. Посредством корпоративного управления акционеры (инвесторы) контролируют деятельность руководителей компании, что позволяет напрямую управлять ее прибыльностью и стоимостью.

Система корпоративного управления ГК «ЭФКО» ориентирована на соответствие высоким российским и международным стандартам ведения бизнеса, направлена на эффективную реализацию производственной и социальной деятельности компании, основана на принципах открытости и прозрачности для всех заинтересованных сторон, предотвращения рисков конфликта интересов. На рис. 3.1. представим корпоративное управление ГК «ЭФКО».

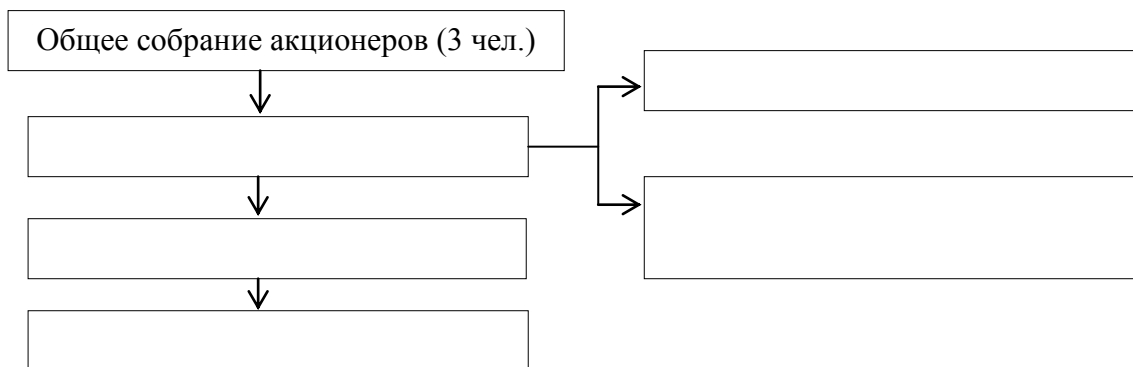


Рис. 3.1 Структура корпоративного управления компании

Источник [103].

Из представленной структуры видно, что корпоративное управление ГК «ЭФКО» осуществляется общим собранием акционеров, советом директоров, которому подотчетны комитет по аудиту и вознаграждениям и назначениям, генеральным директором и высшим менеджментом. К высшему менеджменту ГК «ЭФКО» относятся: директор по развитию европейского бизнеса, директор по стратегическому управлению, финансовый директор, директор масложирового дивизиона, директор брендового дивизиона, директор маслосырьевого дивизиона, директор по управленческим структурам, исполнительный директор.

Таким образом, корпоративное управление ГК «ЭФКО» - это система взаимоотношений между акционерами и высшими менеджерами, которые заключаются в том, что первые предоставляют капитал последним с целью получения отдачи на вложенные ими средства.

Высшие менеджеры, в свою очередь, должны регулярно предоставлять акционерам прозрачную финансовую информацию и отчетность о подотчетной им сфере деятельности. Акционеры также избирают совет директоров, который представляет их интересы, а также осуществляет стратегическое руководство и контролирует высших менеджеров ГК «ЭФКО». Также советом директоров ежегодно избирается генеральный директор компании, который осуществляет текущее руководство и исполняет решения совета директоров, также созданы и подчиняются комитет по аудиту и комитет по вознаграждениям и назначениям. Таким образом, высшие менеджеры подотчетны генеральному директору и совет директоров, который в свою очередь подотчетен общему собранию акционеров.

Для оптимизации работы совета директоров в ГК «ЭФКО» включены два независимых директора (аутсайдера), которые работают в интересах всех акционеров, голосуя на заседаниях совета директоров за решения, отвечающие долгосрочным интересам компании как бизнеса. Независимые директора заинтересованы во внедрении механизмов корпоративного управления, для того чтобы разделить обязанности акционеров и высших менеджеров в



компании путем передачи ее совету функции стратегического целеполагания и осуществления владельческого контроля. Так как акции ГК «ЭФКО» не размещены на IPO, поэтому внедрение в совет директоров независимых директоров является оптимальным в российских условиях.

Модель корпоративного управления ГК «ЭФКО» построена по немецкому (инсайдерскому) типу, основной особенностью, которой является ее закрытость (из-за того, что деятельность систем управления германского типа контролируется банковскими учреждениями).

У ГК «ЭФКО» очень низкий коэффициент финансовой автономии, что характеризует высокую долю в капитале компании инвестиционного (заемного) банковского капитала. Также деятельности ГК «ЭФКО» характерна невысокая ликвидность фондового рынка, вследствие того, что акции компании не котируются на IPO, и даже частично не размещены. Мониторинг деятельности на постоянной основе проводится банковскими учреждениями.

Для того, чтобы совершенствовать корпоративное управление ГК «ЭФКО» необходимо провести оценку его качества, чтобы выявить наиболее проблемные и перспективные его сферы. Нами был разработан система основных критериев (индикаторов) корпоративного управления из 20 вопросов, которые позволяют оценить различные компоненты корпоративного управления в компании (Приложение 4).

На рис. 3.2 представим оценку корпоративного управления ГК «ЭФКО», исходя из положительных и отрицательных ответов по основным критериям.

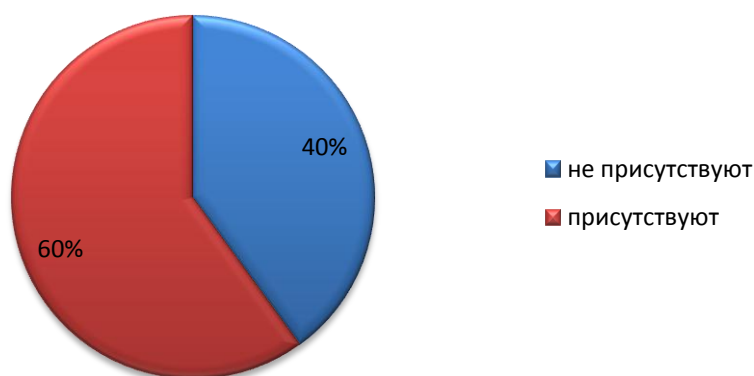


Рис. 3.2 Индикаторы оценки корпоративного управления, %

Из рис. 3.2 можно дать среднюю оценку системе корпоративного управления ГК «ЭФКО», из которых у компании присутствуют 12 индикаторов (60%), а отсутствуют – 8 индикаторов (40%). К положительным индикаторам системы корпоративной оценки относятся:

- использование международных стандартов бухгалтерской отчетности;
- всем акционерам предоставляется повестки дня общих собраний акционеров;
- всем акционерам предоставляется информация о финансовой отчетности, операционной деятельности, крупных акционерах, менеджерах высшего звена;
- в составе совета директоров имеются независимые директора;
- доля членов совета директоров, являющихся одновременно акционерами, не превышает ли 1/4 от общего состава совета директоров;
- советом директоров сформированы комитеты, а председателем комитета по аудиту является независимый директор;
- действует система вознаграждения совета директоров;
- проводится в компании внешний и внутренний аудит;
- независимый аудитор утверждается акционерами, а не советом директоров;
- выплата дивидендов осуществляется в течение 60 дней с момента объявления;
- компания имеет собственный официальный интернет-сайт для раскрытия информации;
- в компании существует отдел по работе с инвесторами.

К отрицательным индикаторам системы корпоративной оценки ГК «ЭФКО» относятся:

- отсутствие в компании кодекса корпоративного управления;
- отсутствие в компании отдела по работе с акционерами;

-на официальном интернет-сайте не предоставляется нефинансовая отчетность: социальный, экологический, интегрированный отчеты, отчет в области устойчивого развития;

-отсутствует в компании программа обучения членов совета директоров;

-независимый реестродержатель не ведет реестр акционеров;

-отсутствует корпоративный секретарь;

-компанией не разрабатывается антикоррупционная политика;

-компания не позиционирует себя на IPO (фондовом рынке).

Таким образом, исходя из проведенной оценки качества корпоративного управления к основным рекомендациям по его в ГК «ЭФКО» отнесем:

-введение кодекса корпоративного управления и должности корпоративного секретаря;

-разработку и внедрение антикоррупционной политики;

-введение комитетов по стратегии и бюджету.

1.Внедрение в практику управления кодекса корпоративного управления и корпоративного секретаря повысит его эффективность путем улучшения взаимодействия между акционерами, советом директоров и высшими менеджерами, что улучшит инвестиционную привлекательность ГК «ЭФКО» путем повышения прозрачности ее деятельности для потенциальных инвесторов, что является существенным шагом на пути к адаптации общепринятых международных норм в области корпоративного управления.

Кодекс корпоративного управления – это свод правил, которых ГК «ЭФКО» намерен придерживаться в практике корпоративного управления.

ГК «ЭФКО» понимает под корпоративным управлением систему взаимоотношений между генеральным директором и высшими менеджерами, советом директоров и акционерами, а также иными заинтересованными лицами (кредиторами, контрагентами, потребителями, работниками, государством и муниципальными образованияами, а также коммерческими организациями, в которых прямо или косвенно участвует компания), связанных с принятием управленческих решений органами управления ГК «ЭФКО».

Кодекс корпоративного управления принимается в целях обеспечения:

- реальной возможности акционерам осуществлять свои права, связанные с участием в управлении компанией;
- эффективной защиты прав и интересов акционеров;
- большей прозрачности управления компанией и принятия решений;
- профессиональной и этической ответственности высших менеджеров, генерального директора, членов совета директоров и акционеров;
- расширения информационной открытости компании;
- эффективного контроля за финансово-хозяйственной деятельностью компании.

В соответствии с Кодексом корпоративное управление ГК «ЭФКО» в области устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности будет строиться на основных принципах:

- компания открыто информирует акционеров, партнеров и сотрудников о своей деятельности, обеспечивая реализацию их права на регулярное и своевременное получение полной и достоверной информации;
- создание, поддержание и совершенствование системы противодействия коррупции;
- приверженность принципам корпоративной социальной ответственности компании;
- обеспечение предусмотренных законодательством РФ прав заинтересованных лиц, в том числе работников компании, и поощрение активного сотрудничества компании и заинтересованных лиц в целях увеличения активов компании, роста ее капитализации, создания новых рабочих мест.

Корпоративный секретарь - это сотрудник, поддерживающий регулярное плодотворное общение между акционерами, советом директоров и высшими менеджерами, что представим на рис. 3.3.



Рис. 3.3 Роль корпоративного секретаря в управленческом треугольнике корпоративной модели управления

Так из рис. 3.3 видно, что именно корпоративный секретарь осуществляет взаимодействие в рамках корпоративного треугольника ГК «ЭФКО», выступая при этом гарантом соблюдения советом директоров и высшими менеджерами тех процедурных требований, которые обеспечивают реализацию законных прав и интересов акционеров и компании. Отсутствие такого взаимодействия зачастую приводит к тому, что компания втягивается в корпоративные конфликты и сталкивается с необходимостью выплачивать штрафы, а его руководители к административной и уголовной ответственности.

К основным функциям корпоративного секретаря в ГК «ЭФКО» будут относиться:

- принятие необходимых мер по обеспечению подготовки и проведения общего собрания акционеров компании;
- подготовка и обеспечение проведения совета директоров и комитетов при совете директоров;
- оказание профессиональной помощи и предоставление консультаций членам совета директоров, высшим менеджерам и акционерам;
- взаимодействие с регулирующими органами, аудиторами, кредиторами и другими заинтересованными сторонами;
- обеспечение хранения корпоративных документов и контроль процесса раскрытия информации о компании в рамках действующего законодательства.

Внедрение ГК «ЭФКО» должности корпоративного секретаря должно быть на основании Положения о корпоративном секретаре, которое определяет его основные функциональные обязанности и права. Корпоративный секретарь должен функционально подчиняться совету директоров компании, что обеспечивает необходимую степень его независимости от высшего менеджмента.

2.ГК «ЭФКО» коррупция рассматривается как одна из системных угроз стабильности и эффективности своей деятельности, поэтому должно уделяться особое внимание разработке и реализации разносторонних и последовательных антикоррупционных мер. Поэтому нами предлагается внедрение в ГК «ЭФКО» антикоррупционной политики.

Антикоррупционная политика ГК «ЭФКО» - это основополагающий документ, содержащий комплекс принципов, процедур и конкретных мероприятий, направленных на предупреждение и противодействие коррупции в компании. К основным принципам антикоррупционной политики относятся:

- соответствие антикоррупционной политики действующему законодательству и общепринятым нормам;

- личный пример руководства при формировании культуры нетерпимости к коррупции;

- информированность работников о положениях антикоррупционного законодательства и их активное участие в формировании и реализации антикоррупционных стандартов и процедур;

- соразмерность антикоррупционных процедур риску компании;

- открытость ведения бизнеса: информирование контрагентов, партнеров и общественности о принятых в ГК «ЭФКО» антикоррупционных стандартах ведения бизнеса;

- мониторинг эффективности внедренных антикоррупционных стандартов и процедур, а также контроль их исполнения.

К основным задачам антикоррупционной политики относятся:

- реализация требований ст. 13.3 Федерального закона от 25.12.2008 г. №

273-ФЗ «О противодействии коррупции»;

-создание эффективного правового механизма по профилактике и противодействию коррупции;

-предупреждение коррупционных и иных правонарушений, обеспечение ответственности за коррупционные и иные правонарушения;

-формирование у акционеров, контрагентов, членов органов управления и контроля, а также работников единообразного понимания позиции ГК «ЭФКО» о неприятии коррупции в любых формах и проявлениях;

-минимизация риска вовлечения ГК «ЭФКО» в коррупционную деятельность;

-формирование антикоррупционного корпоративного сознания.

В таблице 3.1 представим основных участников антикоррупционной политики, их полномочия и ответственность.

Таблица 3.1

Структура управления антикоррупционной деятельностью ГК «ЭФКО»

Совет директоров	1. Определяет ключевые стратегические направления антикоррупционной политики. 2. Утверждает антикоррупционную политику, а также изменения и дополнения к ней. 3. Осуществляет контроль за эффективной реализацией антикоррупционной политики.
Генеральный директор	1. Отвечает за организацию всех мероприятий, направленных на реализацию принципов и требований антикоррупционной политики, включая назначение лиц, ответственных за разработку антикоррупционных процедур, их внедрение и контроль 2. Контролирует общие результаты внедрения и применения антикоррупционной политики
Служба безопасности	Несет ответственность за профилактику коррупционных правонарушений и противодействие коррупции

Таким образом, основное управление антикоррупционной деятельностью осуществляют:

-совет директоров – в рамках утверждения самой антикоррупционной политики и ее стратегии;

-генеральный директор – в рамках исполнения и контроля мероприятий антикоррупционной политики;

-служба безопасности – в рамках противодействия коррупции.

К основным антикоррупционным мероприятиям будут относиться:

-разработка и внедрение специальных антикоррупционных процедур;

-антикоррупционный контроль, который включает изучение контрагентов на предмет их благонадежности, а также деловой и финансовой репутации;

-обучение и консультирование работников, а также индивидуальное консультирование работников по вопросам применения антикоррупционных стандартов и процедур.

3.Для совершенствования корпоративного управления ГК «ЭФКО» в целях предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов, относящихся к компетенции совета директоров необходимо утвердить и создать комитеты по стратегии и бюджету при совете директоров компании. При этом деятельность обоих комитетов будет регулироваться отдельным Положением, утвержденным Советом директоров ГК «ЭФКО».

Целью и задачами функционирования комитета по стратегии ГК «ЭФКО» является содействие эффективному выполнению советом директоров своих функций в сфере стратегического управления и контроля путем предварительного рассмотрения вопросов, касающихся:

-приоритетных направлений деятельности ГК «ЭФКО» и ее ключевых организаций в среднесрочной и долгосрочной стратегии развития;

-программ и бизнес-планов финансово-хозяйственной деятельности ГК «ЭФКО» и ее ключевых организаций;

-инвестиционной деятельности ГК «ЭФКО» и ее ключевых организаций.

Целью и задачами комитета по бюджету является предварительное рассмотрение вопросов, связанных с планированием финансово-хозяйственной деятельности ГК «ЭФКО» и контролем его такой деятельностью, в том числе касающихся:



-финансово-экономического и бюджетного управления в ГК «ЭФКО» и ее ключевых организаций;

-бюджетной и финансовой, в том числе кредитной политики ГК «ЭФКО» и ее ключевых организаций;

-корпоративных решений, оказывающих существенное влияние на финансовое состояние ГК «ЭФКО» и ее ключевых организаций.

Созданные комитеты по стратегии и бюджету позволят интегрировать эффективность корпоративного управления по направлениям инновационного и инвестиционного развития ГК «ЭФКО» и ее ключевых организаций, а также своевременно ориентировать бюджет компании под изменяющиеся обстоятельства социально-экономического развития РФ и внешнюю среду с целью оценки предложений по направлениям использования (распределения) прибыли.

Проведем оценку эффективности корпоративного управления ГК «ЭФКО» используя метод экспертных оценок, который заключается в проведении экспертами интуитивно-логического анализа проблемы, с количественной оценкой суждений и формальной обработкой результатов.

Для характеристики эффективности механизма корпоративного управления в ГК «ЭФКО» используем показатели оценки корпоративных управленческих процессов по восьми критериям, таким как:

- длительность корпоративного цикла;
- непрерывность корпоративного цикла,
- ритмичность корпоративного управления;
- оперативность принимаемых решений;
- экономичность системы управления;
- уровень исполнительности высших менеджеров;
- уровень качества подготовки управленческих решений;
- уровень использования рабочего времени в высшем менеджменте.

В качестве экспертов оценки корпоративного управления выступают сотрудники компании. В таблице 3.2 представим экспертные оценки.

Таблица 3.2

## Оценка экспертами показателей корпоративного управления ГК «ЭФКО»

Показатель	Оценка в баллах (от 1 до 10)				Средняя оценка
	1 эксперт	2 эксперт	3 эксперт	4 эксперт	
Длительность корпоративного цикла	10	10	9	10	9,75
Непрерывность корпоративного цикла	10	9	7	8	8,50
Ритмичность корпоративного управления	5	5	5	8	5,75
Оперативность принимаемых решений	10	9	9	10	9,50
Экономичность системы управления	5	3	1	4	3,25
Уровень исполнительности высших менеджеров	9	8	8	10	8,75
Уровень качества подготовки управленческих решений	10	10	9	9	9,50
Уровень использования рабочего времени в высшем менеджменте	8	8	7	4	6,75

На основе полученных средних оценок корпоративного управления в ГК «ЭФКО», в таблице 3.3 рассчитаем коэффициент эффективности корпоративного управления  $K_{ку}$ .

Таблица 3.3

## Расчет коэффициента эффективности механизма корпоративного управления

Показатель	Коэффициент весомости ( $q_i$ )	Оценка в баллах ( $A_i$ )	$\sum_{i=1}^m q_i \cdot A_i$
Длительность корпоративного цикла	0,09	9,75	0,88
Непрерывность корпоративного цикла	0,11	8,50	0,94
Ритмичность корпоративного управления	0,11	5,75	0,63
Оперативность принимаемых решений	0,19	9,50	1,81
Экономичность системы управления	0,09	3,25	0,29
Уровень исполнительности высших менеджеров	0,11	8,75	0,96
Уровень качества подготовки управленческих решений	0,19	9,50	1,81
Уровень использования рабочего времени в высшем менеджменте	0,11	6,75	0,74
Итого	1,00	-	8,05

Итак, из таблицы 3.3 видно, что значение коэффициента эффективности корпоративного управления составило 8,05, что попадает в интервал [8-10] и означает, что корпоративное управление в ГК «ЭФКО» эффективно, однако, по основным критериям снижена ритмичность корпоративного цикла, высокие показатели неэкономичности системы управления, а также уровень использования рабочего времени в менеджменте. Поэтому имеющееся корпоративное управление недостаточно эффективно регламентирует целенаправленное взаимодействие между акционерами, советом директоров и высшим менеджментом, не обеспечивая при этом реализацию определенных целевых установок, а также имеет необоснованно высокие затраты на достижение стратегических целей компании. В связи с чем, предложенные нами рекомендации по совершенствованию корпоративного управления ГК «ЭФКО» позволят оптимизировать недостающее взаимодействие в рамках долгосрочного развития компании и улучшения ее инвестиционной привлекательности.

В заключение резюмируем, что корпоративное управление ГК «ЭФКО» осуществляется общим собранием акционеров, советом директоров, которому подотчетны комитет по аудиту и вознаграждениям и назначениям, генеральным директором и высшим менеджментом. Для оптимизации работы совета директоров в ГК «ЭФКО» включены два независимых директора (аутсайдера), которые работают в интересах всех акционеров, голосуя на заседаниях совета директоров за решения, отвечающие долгосрочным интересам компании как бизнеса. Модель корпоративного управления ГК «ЭФКО» построена по немецкому (инсайдерскому) типу, основной особенностью, которой является ее закрытость (из-за того, что деятельность систем управления германского типа контролируется банковскими учреждениями).

У ГК «ЭФКО» средняя оценка системы корпоративного управления, которая была проведена по 20 основным критериям (индикаторам) управления, из которых у компании присутствуют 12 индикаторов (60%), а отсутствуют – 8 индикаторов (40%). Из положительных индикаторов можно отметить то, что у

компании имеется два независимых директора, предоставляется отчетность МСФО, проводится внешний и внутренний аудит. На основании отрицательных индикаторов системы корпоративного управления ГК «ЭФКО», были предложены такие основные рекомендации по его совершенствованию, как: введение кодекса корпоративного управления и должности корпоративного секретаря; разработка и внедрение антикоррупционной политики; введение комитетов по стратегии и бюджету;

Проведенная оценка (на основании экспертного метода) эффективности корпоративного управления показала, что управление эффективно, однако основным критериям снижена ритмичность корпоративного цикла, высокие показатели неэкономичности системы управления, а также уровень использования рабочего времени в менеджменте. Поэтому предложенные рекомендации по совершенствованию корпоративного управления ГК «ЭФКО» позволят оптимизировать недостающее взаимодействие между основными участниками корпоративного управления в рамках долгосрочного развития компании и улучшения ее инвестиционной привлекательности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Корпоративная предпринимательская среда представляет собой совокупность экономических условий развития предпринимательства, деловой жизни, которая получила свое развитие в связи с появлением акционерной формы собственности. Корпоративное управление – это система взаимодействия между органами управления компании, акционерами и заинтересованными лицами, что отражает их интересы и ориентирована на получение максимальной прибыли на вложенный капитал. Корпоративное управление формируют следующие субъекты: общее собрание акционеров, совет директоров, генеральный директор, аудитор, ревизионная комиссия и комитеты при совете директоров. К преимуществам корпоративного управления относятся: укрепление репутации; повышение эффективности; снижение стоимости капитала и увеличение стоимости активов; свободный доступ к рынку компаний. Корпоративному управлению присущи следующие недостатки: корпоративные конфликты; оппортунизм; риск корпоративного захвата; сопротивление нововведениям.

Экономическая ситуация в РФ в 2014-2015 гг. складывалась под влиянием ухудшения внешнеэкономических условий (снижение цен на нефть, санкции со стороны ЕС и США, контр санкции, высокая инфляция), однако уже к концу 2016 года экономическая ситуация улучшилась, цены на нефть возросли на 13,9%, снизилась инфляция, увеличился ВВП, активно работает программа по импортозамещению.

По данным Forbes рейтинга 200 крупнейших компаний России, пятью крупнейшими предприятиями России по выручке являются Лукойл и Сургутнефтегаз (топливная сфера), Магнит, X5 Retail Group и ГК «Мегаполис» (торговля). Проведенная оценка финансовых результатов деятельности ГК «Лукойл» и ОАО «Сургутнефтегаз» показала, что у обеих компаний к концу периода 2014-2016 гг. снижаются чистая прибыль и EBIT, а ОАО

«Сургутнефтегаз» был получен даже чистый убыток, что связано с увеличением отрицательных курсовых разниц в составе прочих расходов организации, также обе компании независимы от внешних кредиторов и у них высокие показатели текущей ликвидности, также рост рентабельности продаж.

У АО «Тандер» (сеть магазинов «Магнит») при росте выручки, величина чистой прибыли и EBIT снизились незначительно, в связи с ростом процентов к уплате, снижается также рентабельность продаж из-за значительного уменьшения прибыли от продаж в связи с ростом коммерческих расходов. Также у «Магнит» высокая зависимость от внешних кредиторов и недостаточность покрытия текущими активами краткосрочных обязательств, однако, компания активно реинвестирует прибыль в собственные средства, поэтому у нее за период 2014-2016 гг. возрастают чистые активы и высокие показатели рентабельности собственного капитала.

ГК «ЭФКО» является крупнейшим российским производителем жиров специального назначения, майонеза, растительного масла и кетчупа под такими широко известными брендами, как «Слобода» и Altero. Миссией ГК «ЭФКО» является развитие российского бизнеса и деловой культуры через совершенствование собственного научно-технологического и кадрового потенциала. Корпоративное управление ГК «ЭФКО» осуществляется EFKO Foods Plc (Кипр) и ОАО «ЭФКО Продукты питания» (РФ, г. Москва) Советом директоров и топ-менеджерами. Для улучшения системы корпоративного управления в Совет директоров были внедрены два независимых директора EFKO Foods Plc и созданы два комитета по аудиту и по вознаграждениям и назначениям.

Корпоративное управление ГК «ЭФКО» состоит из трех взаимосвязанных элементов: производственного, социального и управленческого сегмента. Производственный сегмент представлен переработкой подсолнечника в сырое масло и шрот, производство растительного масла и майонеза торговых марок «Слобода» и Altero, производство специализированных жиров. Вся продукция реализуется на

территории РФ, так и экспортируется в Украину, Белоруссию, Казахстан, а также Китай и Иран, поэтому выручка компании в 2016 году составила 106 415 581 тыс. руб., что позволило компании занять 72 место в списке крупнейших российских предприятий (по данным Forbes) обогнав основных конкурентов Юг Руси (135 место – выручка 59,4 млрд. руб.) и Солнечные продукты (189 место – выручка 42,3 млрд. руб.).

Социальный сегмент ориентирован на развитие корпоративных ценностей ГК «ЭФКО» качество, развитие, окружающая среда, технологии, сотрудники, которым обеспечивается эффективная мотивация, достойная оплата труда и повышение квалификации.

Управленческий сегмент обеспечивает ГК «ЭФКО» эффективными менеджерами в сотрудничестве со Школой Менеджмента «Бирюч».

В Школе менеджмента «Бирюч» проходят обучение преимущественно управленческие кадры – менеджеры в сфере инноваций, социального конструирования, промышленности, управления персоналом, бренд-менеджмента. В 2016 году наибольшее количество обучающихся менеджеров было в области промышленного менеджмента (25 чел.) и управления персоналом (21 чел.), что связано с востребованностью данных управленческих структур в ГК «ЭФКО», наименьшее – в области инновационного менеджмента (6 чел.), так как данная сфера только набирает востребованность и распространение в компании.

На корпоративную безопасность ГК «ЭФКО» влияют факторы внешней и внутренней среды, а именно, маркетинг, финансы, производство, управление и кадры, проранжировав по степени важности которые нами были выявлены сильные стороны компании: широкое географическое присутствие и клиентская база, эффективность продаж и качество продукции, современное оборудование и автоматизация, широкий ассортимент продукции; оперативность управленческих решений. К слабым сторонам ГК «ЭФКО» можно отнести: высокие затраты на логистику; невыгодное месторасположение; высокий уровень кредитных ресурсов; нарушение

технологии переэтерификации масел и жиров; раздутый штат руководства и топ-менеджеров; «черный PR» в отношении компании.

Проведенный SWOT-анализ угроз и возможностей корпоративной безопасности компании показал, что несмотря на высокое качество продукции и эффективность продаж, которые позволяют внедрять инновации в производство и систему управления (возможности и сильные стороны), происходят сбои в поставках импортного сырья и изменение потребительских предпочтений (сильные стороны и угрозы). При этом невыгодное месторасположение, которое не влияет на расширение и диверсификацию производства (слабые стороны и возможности), может привести к снижению объема экспорта и ужесточению конкуренции (слабые стороны и угрозы).

В ГК «ЭФКО» создана система управления рисками, основная цель, которой состоит в создании в компании эффективного механизма управления, способствующего достижению целей ГК «ЭФКО» и максимизации ее доходов в условиях неопределенности и связанных с ней рисков. В рамках системы управления рисками создано отдельное структурное подразделение по управлению рисками с непосредственным подчинением Председателю Совета директоров - Департамент управления бизнес-процессами и рисками.

Основными рисками, влияющими на корпоративную деятельность ГК «ЭФКО» являются финансовые, отраслевые, правовые, риски, связанные с деятельностью компании, репутационные и стратегические. Возникновение рисков является нежелательным для ГК «ЭФКО», так как нарушится ее финансово-хозяйственная деятельность и отношения с покупателями, поставщиками и кредиторами, ухудшится положение на масложировом рынке.

Поэтому система управления рисками ГК «ЭФКО» разрабатывает мероприятия по их минимизации, а именно повышение уровня компетенций персонала, применение передовых подходов и технологий в процессах проектирования и производства масложировой продукции, управление финансовыми рисками, рисками информационной безопасности, совершенствование системы менеджмента качества и прочее.



Для минимизации рисков ГК «ЭФКО» использует такие инструменты как страхование, хеджирование, установление ковенантов и лимитов.

Модель корпоративного управления ГК «ЭФКО» построена по немецкому (инсайдерскому) типу, основной особенностью, которой является ее закрытость (из-за того, что деятельность систем управления германского типа контролируется банковскими учреждениями).

У ГК «ЭФКО» средняя оценка системы корпоративного управления, которая была проведена по 20 основным критериям (индикаторам) управления, из которых у компании присутствуют 12 индикаторов (60%), а отсутствуют – 8 индикаторов (40%). Из положительных индикаторов можно отметить то, что у компании имеется два независимых директора, предоставляется отчетность МСФО, проводится внешний и внутренний аудит. На основании отрицательных индикаторов системы корпоративного управления ГК «ЭФКО», были предложены такие основные рекомендации по его совершенствованию, как: введение кодекса корпоративного управления и должности корпоративного секретаря; разработка и внедрение антикоррупционной политики; введение комитетов по стратегии и бюджету;

Проведенная оценка (на основании экспертного метода) эффективности корпоративного управления показала, что управление эффективно, однако основным критериям снижена ритмичность корпоративного цикла, высокие показатели неэкономичности системы управления, а также уровень использования рабочего времени в менеджменте. Поэтому предложенные рекомендации по совершенствованию корпоративного управления ГК «ЭФКО» позволят оптимизировать недостающее взаимодействие между основными участниками корпоративного управления в рамках долгосрочного развития компании и улучшения ее инвестиционной привлекательности.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление [Текст]: книга /Д. Аакер. - СПб.: Питер, 2016. - 496 с.
2. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации [Текст]: книга/ И. Адизес. - СПб.: Питер, 2013. - 384 с.
3. Аникина, И.Д., Гукова, А.В. Оценка бизнеса для менеджеров [Текст]: учеб. пособие/И.Д. Аникина, А.В. Гукова. – М.: Омега-Л, 2014. – 512 с.
4. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст]: учебник/И. Ансофф. – СПб.: Изд-во «Питер», 2012. - 416 с.
5. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура [Текст]: учебно-практическое пособие/под ред. Г.А. Александрова. - М.: Изд-во БЕК, 2012. - 556 с.
6. Антикризисное управление [Текст]: учебник для вузов /под ред. Е.П. Жарковская. -М.: Изд-во «Омега-Л», 2014. - 443 с.
7. Антикризисное управление [Текст]: учебное пособие /под ред. Н.Ю. Круглова. - М.: Кнорус, 2013. - 525 с.
8. Антонов, В.Г. Корпоративное управление [Текст]: учебное пособие / В.Г. Антонов. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2015. – 288 с.
9. Аньшин, В.М. Инвестиционный анализ [Текст]: учебное пособие/В.М. Аньшин. – М.: Аmedica, 2012. – 279 с.
10. Артеменко, В.Г., Беллендер, М.В. Финансовый анализ [Текст]: учеб. пособие для ВУЗов/В.Г. Артеменко, М.В Беллендер. – М.: МГУ, 2014. – 429 с.
11. Асаул, А.Н., Павлов, В.И. Менеджмент корпорации и корпоративное управление [Текст]: учебник/ А.Н. Асаул, В.И. Павлов. - СПб.: Гуманистика, 2016. – 477 с.
12. Асаул, А.Н., Скуматов, Е.Г. Методологические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей [Текст]: учебно-

методическое пособие/А.Н. Асаул, Е.Г. Скуматов. – СПб.: Гуманистика, 2014. – 256 с.

13. Афоничкин, А.И., Михаленко, Д.Г. Управленческие решения в экономических системах [Текст]: учебник/А.И. Афоничкин, Д.Г. Михайленко. - СПб.: Питер, 2017. — 480 с.

14. Бабенко, Н.И. Организация интегрированного риск-менеджмента в промышленном холдинге [Текст]: сборник материалов конференции/Н.И. Бабенко. - М.: РИОР, 2016. - 252 с.

15. Беккер, Й., Кугелер, М., Роземанн, М. Менеджмент процессов [Текст]: учеб. пособие/ Й. Беккер, М. Кугелер, М. Роземанн. – М.: Изд-во «Книга», 2014. – 356 с.

16. Бизнес-регионам [Текст]: сборник корпоративных практик/под ред. А.Н. Шохина. – М.: РСПП, 2014. – 132 с.

17. Бобылева, А.З. Финансовые управленческие технологии [Текст]: учебник/А.З. Бобылева. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 491 с.

18. Богданов, В.В. Управление корпоративными проектами [Текст]: учебник/В.В. Богданов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012 – 248 с.

19. Бондаренко, В.А., Воронова, Р.С. Проведение SWOT-анализа в рыночной активности фирмы на примере ООО «Каргилл» [Текст]/В.А. Бондаренко, Р.С. Воронова// Концепт. – 2015. – № 24. – С. 55-65.

20. Бородкин, К.В. Комплексные методы финансовой диагностики [Текст]: Монография/ К.В. Бородкин. – Воронеж: ВГТУ, 2012. – 183 с.

21. Бочаров, В.В. Корпоративные финансы [Текст]: учебное пособие для ВУЗов/В.В. Бочаров. - СПб.: Питер, 2015. - 256 с.

22. Брейли, Р., Майерс, С. Принципы корпоративных финансов [Текст]: учебник/Р. Брейли, С. Майерс. – М.: Альфа, 2012. – 206 с.

23. Бретт, М. Как читать финансовую информацию - Простое объяснение того, как работают деньги [Текст]/М. Бретт. – СПб.: Питер, 2014. – 427 с.

24. Вейл, П. Искусство менеджмента [Текст]: учеб. пособие/П. Вейл. – М.: Новости, 2012. – 542 с.
25. Веснин, В.Р. Основы менеджмента [Текст]: учебник/В.Р. Веснин. – М.: Институт международного права и экономики. Издательство «Триада, Лтд», 2013. – 389 с.
26. Васильева, Л.С. Финансовый анализ [Текст]: учебник/Л.С. Васильева. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 879 с.
27. Герасименко, Г.П., Маркарьян, С.Э., Маркарьян, Э.А., Шумилин, Е.П. Управленческий, финансовый и инвестиционный анализ [Текст]: Практикум/Г.П. Герасименко, С.Э. Маркарьян, Э.А. Маркарьян, Е.П. Шумилин. – М.: Дело, 2016. – 228 с.
28. Гусар, С.А. Корпоративная предпринимательская среда как совокупность экономических условий развития бизнеса [Текст]/ С.А. Гусар //Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 5. – С. 30–34.
29. Грачева, Е.А., Сергеева, И.Г. Управление корпоративными рисками в предпринимательской деятельности [Текст]/ Е.А. Грачева, И.Г. Сергеева// Научный журнал НИУ ИТМО. – 2014. - №4. – С. 280-286.
30. Денисов, А.Ю., Жданов, С.А. Экономическое управление предприятием и корпорацией [Текст]: учебник/А.Ю. Денисов, С.А. Жданов. - М.: «Дело и Сервис», 2012. - 416 с.
31. Драчева, Е.Л., Юликов, Л.И. Менеджмент [Текст]: учебник/Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 328 с.
32. Друкер, П., Макьярелло, Дж.А. Корпоративное управление [Текст]: Классика Harvard Business Review/П. Друкер, Дж.А. Макьярелло. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2017. - 222 с.
33. Друкер, П., Коллинз Дж. Корпоративная стратегия [Текст]: Классика Harvard Business Review/П. Друкер, Дж. Коллинз. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. - 266 с.

34. Друкер, П., Гоулман Д. Передовые подходы к стратегии бизнеса [Текст]: Классика Harvard Business Review/П. Друкер, Д. Гоулман. - М.: Юнайтед Пресс, 2014. - 246 с.
35. Иванов, А.А., Олейников, С.Я. Риск-менеджмент [Текст]: учебное пособие/А.А. Иванов, С.Я. Олейников. – СПб.: Питер, 2012. – 192 с.
36. Иванова, Е.А., Шишкина, Л.В. Корпоративное управление [Текст]: учебное пособие для ВУЗов/Е.А. Иванова, Л.В. Шишкина. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2015. – 256 с.
37. Исаев, Д.В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент [Текст]: информационно-аналитическое пособие /Д.В. Исаев. - М.: МГУ, 2015. - 220 с.
38. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента [Текст]: учебник для ВУЗов/Н.И. Кабушкин. – М.: Эконопресс, 2012. – 198 с.
39. Капелюшников, Р.М. Концентрация собственности в системе корпоративного управления: эволюция представлений [Текст]/ Р.М. Капелюшников // Российский журнал менеджмента. – 2016. - №1. - С. 3–28.
40. Карминский, А.М., Фалько, С.Г., Жевага, А.А. Контроллинг [Текст]: учебник для ВУЗов/А.М. Карминский А.М, С.Г. Фалько, А.А. Жевага. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 335 с.
41. Карпова, С.В., Данилова, О.В. Управленческие решения [Текст]: учебник/С.В. Карпова, О.В. Данилова. – М.: Юрайт, 2012 – 399 с.
42. Кашанина, Т.В. Корпоративное право [Текст]: учебник /Т.В. Кашанина. – М.: Юрайт, 2015. – 899 с.
43. Коротков, Э. М. Концепция российского менеджмента [Текст]: учебник для вузов/Э.М. Коротков. - М.: Аmedica, 2014. – 269 с.
44. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру [Текст]: книга/Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 143 с.
45. Кочетков, Г.Б., Супян, В.Б. Корпорация: Германская модель [Текст]/Г.Б. Кочетков, В.Б. Супян. — СПб.: Питер, 2015. - 118 с.

46. Кукура, С.П. Теория корпоративного управления [Текст]: учеб. пособие/С.П. Кукура. - М.: Экономика, 2014. - 478 с.
47. Кунц, Г., О'Доннел, С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций [Текст]: учебное пособие для ВУЗов/Г. Кунц, С. О'Доннел. – М.: Прогресс, 2016. – 128 с.
48. Лафта, Дж. К. Эффективность менеджмента организации [Текст]: учебное пособие/Дж. К. Лафта. - М.: Изд-во «Книга», 2013. - 320 с.
49. Лейкин, Д.И. Ключевые вопросы управления группой компаний [Текст]: книга / Д.И. Лейкин. – 2-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 192 с.
50. Лимитовский, М.А., Лобанова, Е.Н. Корпоративный финансовый менеджмент [Текст]: учебник/М.А Лимитовский, Е.Н. Лобанова. – М.: Юрайт, 2012 – 990 с.
51. Мазур, И.И. Корпоративный менеджмент [Текст]: учебник/И.И. Мазур. – М.: Высшая школа, 2013. – 345 с.
52. Масленченков, Ю.С. Стратегический и кризисный менеджмент фирмы [Текст]: учебник/Ю.С. Масленченков. - М.: Дело, 2014. - 375 с.
53. Мащенко, В.Е. Системное корпоративное управление [Текст]: учебник/В.Е. Мащенко. - М.: Сирин, 2013. - 251с.
54. Мейер, М.В. Оценка эффективности бизнеса [Текст]: учебник/М.В. Мейер. – М.: Просвещение, 2013. – 504 с.
55. Менеджмент [Текст]: учеб. для вузов / под ред. Т.Е. Березкина. - М.: Высш. Школа, 2015. - 399 с.
56. Менеджмент высоких технологий. Интегрированные производственно-корпоративные структуры: организация, экономика, управление, проектирование, эффективность, устойчивость [Текст]: учебник / под ред. А.А. Колобова. – М.: Экзамен, 2017. – 621 с.
57. Менеджмент организации: основы менеджмента, история менеджмента, стратегический и инновационный менеджмент [Текст]: учеб. пособие/ под ред. В.Е. Ланкина. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2016. - 304 с.

58. Менеджмент [Текст]: учебное пособие/ под ред. М.М. Максимцова., В. Игнатъевой. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 234 с.
59. Менеджмент организации [Текст]: учебник/ под ред. З.П. Румянцевой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 411 с.
60. Меринов, А.Ю. Внутренний контроль в системе корпоративного управления [Текст]: учебно-метод. пособие/А.Ю. Меринов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 168 с.
61. Мерзликина, Г.С., Тимофеев А.А. Методика оценки эффективности управления корпоративными структурами [Текст]/Г.С. Мерзликина, А.А. Тимофеев//Экономика и предпринимательство. – 2015. - № 10. – С. 104-108.
62. Мишурова, И.В., Панфилова, Е.А. Корпоративное управление [Текст]: учебник для ВУЗов/И.В. Мишурова, Е.А. Панфилова. – СПб.: Питер, 2012. – 357 с.
63. Моргунов, А.В., Полетайкин, А.Н. Управление корпоративными рисками на промышленных предприятиях при помощи метода экспертных оценок [Текст]/А.В. Моргунов, А.Н. Полетайкин//Вестник СибГУТИ. - 2016. - № 2. – С.97-107
64. Мухин, В.И. Исследование систем управления [Текст]: учебное пособие для ВУЗов/В.И. Мухин. – М.: Омега-Л, 2015. –306 с.
65. Нургайбеков Р.А., Максин Д.Г., Ляшук А.В. Корпоративная система управления проектами: От методологии к практике [Текст]: учебное пособие/Р.А. Нугайбеков, Д.Г. Максин, А.В. Ляшук. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 236 с.
66. Орехов, С.А. Диверсифицированные корпоративные объединения [Текст]: проблемы статистического анализа/С.А. Орехов. - М.: Эриус, 2015. - 142 с.
67. Орехов, С.А., Селезнев, В.А. Теория корпоративного управления [Текст]: учебное пособие/С.А. Орехов, В.А. Селезнев. - Изд-во: ЕАОИ, 2017. – 216 с.

68. Осипенко, О.В. Российские холдинги. Экспертные проблемы формирования и обеспечения развития [Текст]: книга/О.В. Осипенко. – М.: Изд-во Статут, 2013. – 229 с.
69. Плотников, А.В. Формирование эффективной системы корпоративного управления на предприятиях промышленности [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / А.В. Плотников. – Нижний Новгород, 2014. – 177 с.
70. Портер, М. Конкуренция [Текст]: учеб. пособие/М.Портер. – М.: Просвещение, 2014. – 597 с.
71. Разу М.Л. Менеджмент: учебник. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 344 с.
72. Роббинс, С.П. Корпоративный менеджмент [Текст]: учебник/С.П. Роббинс. – 6-е изд. – М.: Вильямс, 2014. – 880 с.
73. Рубин, Е.П. Управление и корпоративный контроль в акционерном обществе [Текст]: учебное пособие/Е.П. Рубин. - М.: Юристъ, 2016. - 248 с.
74. Самосудов, М.В. Корпоративное управление: организация работы совета директоров [Текст]: учебно-практическое пособие/М.В. Самосудов. – М.: Институт международных экономических отношений, 2013. – 265 с.
75. Тамазян, М.В. Совершенствование системы корпоративного управления в промышленности [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / М.В. Тамазян. – Вологда, 2014. – 182 с.
76. Теория управления [Текст]: учебное пособие/под ред. В.Г. Норина. – Хабаровск: ДВАГС, 2012. – 299 с.
77. Томилов, В.В. Культура предпринимательства [Текст]: учебное пособие для ВУЗов/ В.В. Томилов. – СПб: Питер, 2014. – 368 с.
78. Томпсон-мл, А.А. Стратегический менеджмент - Концепции и ситуации для анализа [Текст]: учебное пособие/А.А. Томпсон-мл. – М.: Кнорус, 2013. – 902 с.
79. Уолш, К. Ключевые показатели менеджмента [Текст]: книга/К. Уолш. – М.: Эриус, 2012. – 856 с.
80. Управление жизненным циклом корпорации [Текст]: учебник/под



ред. А.Г. Сеферянина. – СПб.: Питер, 2016. – 384 с.

81. Управление организаций [Текст]: учебник / под ред. А.Г. Поршнева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 557 с.

82. Уткин, Э.А. Управление фирмой [Текст]: учеб. пособие для ВУЗов/Э.А. Уткин. – СПб.: Питер, 2014. – 377 с.

83. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник для ВУЗов/Р.А. Фатхутдинов. – М.: Омега-Л, 2015. – 597 с.

84. Фазэй, Л., Рэнделл, Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту [Текст]: книга/Л. Фазэй, Р. Рэнделл. – М.: Амедиа, 2015. – 255 с.

85. Федоров, А.В. Анализ финансовых рынков и торговля финансовыми активами [Текст]: учебник/А.В. Федоров. – М.: Просвещение, 2014. – 234 с.

86. Филатов, А.М. Совет директоров: инструкция по применению [Текст]/А.М. Филатов. – М.: Амедиа, 2017. - 198 с.

87. Филатова, А.А., Кравченко, К.А. Современная практика корпоративного управления в российских компаниях [Текст]: учебник/А.А. Филатова, К.А. Кравченко. – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2014. – 264 с.

88. Фунтов, В.Н. Основы управления проектами в компании [Текст]: учебное пособие/В.Н. Фунтов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 400 с.

89. Харитонов, В.А., Белых, А.А. Технологии современного менеджмента [Текст]: учебник/В.А. Харитонов, А.А. Белых. – М.: Омега-Л, 2014. – 185 с.

90. Хасси, Д. Стратегия и планирование [Текст]: учебное пособие/Д. Хасси. – М.: Изд-во Книга, 2015. – 311 с.

91. Чейз, Джейкобз, Эквилайн. Производственный и операционный менеджмент [Текст]: книга/ Эквилайн Джейкобз Чейз. – М.: Амедиа, 2013. – 548 с.

92. Шевченко, И.Л. Совершенствование корпоративного управления в российских компаниях через развитие корпоративной культуры [Текст]/И.Л. Шевченко//Вестник ЮУрГУ. – 2015. - №4. С. 96-102.

93. Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство [Текст]: учебник/Э.Х. Шейн. - СПб.: Питер, 2012. – 448 с.
94. Шеремет, М.А. Управление изменениями [Текст]: учебник/ М.А. Шеремет. – М. : Изд-во «Дело», 2015. – 315 с.
95. Шимширт, Н.Д. Методологические основы финансового управления [Текст]: коллективная монография/Н.Д.Шимширт. – М.: МГИМО, 2013. – 311 с.
96. Шиткина, И.С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление [Текст]: научно-практ. издание/И.С. Шиткина. – М.: Волтерс Клувер, 2016. – 648 с.
97. Экономика корпораций [Текст]: учебное пособие /под ред. В.Н. Архангельского. – М.: Изд-во РАГС, 2015. – 506 с.
98. Forbes [Электронный ресурс]: 200 крупнейших частных компаний России. – Режим доступа: <http://www.forbes.ru/rating/350675-200-krupneyshih-rossiyskih-kompaniy-2017#top10>
99. Министерство Экономического развития РФ [Электронный ресурс]: мониторинг социально-экономического развития РФ в 2014-2016 гг. – Режим доступа: <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/macro/2017070204>
100. Официальный сайт нефтяной компании «ЛУКОЙЛ» [Электронный ресурс]: годовые отчеты 2014-2016 гг. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/InvestorAndShareholderCenter/AnnualReport>
101. Официальный сайт розничная сеть «Магнит» - АО «Тандер» [Электронный ресурс]: информация о компании. – Режим доступа: <http://magnit-info.ru/about/today/>
102. Официальный сайт ОАО «Сургутнефтегаз» [Электронный ресурс]: годовые отчеты 2014-2016 гг. – Режим доступа: <http://www.surgutneftegas.ru/ru/investors/reports/annual/>
103. Официальный сайт Группы компаний «ЭФКО» [Электронный ресурс]: годовые отчеты 2014-2016 гг. – Режим доступа: <http://www.efko.ru/investoram/dokumenty-i-otchety/>

104. Официальный сайт Школа менеджмента «Бирюч» [Электронный ресурс]: основная информация. – Режим доступа: <http://biruch.efko.ru/general/>

105. Сафонова Я.В. Корпоративное управление и элементы его среды в российских компаниях [Электронный ресурс]: основная информация. - Режим доступа: [http://www.alley-science.ru/1\\_17\\_yanvar\\_2018/](http://www.alley-science.ru/1_17_yanvar_2018/)

106. Сафонова Я.В. Эволюция научных взглядов на сущность и проблематику развития предпринимательства в России [Электронный ресурс]: основная информация. - Режим доступа: [http://www.alley-science.ru/1\\_17\\_yanvar\\_2018/](http://www.alley-science.ru/1_17_yanvar_2018/)

107. Сафонова Я.В. Достоинства и недостатки корпоративной системы управления [Электронный ресурс]: основная информация. - Режим доступа: <http://olimpiks.ru/>

## Приложения