



# МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМ. С.Ю.ВИТТЕ

Факультет **Управления**

Кафедра «**Менеджмент**»

Направление подготовки: «**Менеджмент [38.03.02] Бакалавр**»

Профиль подготовки «**Управление проектами**»

**Захаров Денис Юрьевич**

(фамилия, имя, отчество обучающегося)

## **КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН ВЫПОЛНЕНИЯ ВКР**

Наименование разделов и этапов выполнения ВКР	Сроки выполнения этапов работы
1. Подбор и предварительное знакомство с литературой, печать титульного листа	26.10.2022
2. Согласование с научным руководителем оглавления (название глав и параграфов)	28.10.2022
3. Поэтапное написание текста ВКР	
3.1. Введение	31.10.2022
3.2. Глава 1	21.11.2022
3.3. Выводы по главе 1	22.11.2022
3.4. Глава 2	18.12.2022
3.5. Выводы по главе 2	19.12.2022
3.6. Глава 3	29.12.2022
3.7. Выводы по главе 3	09.01.2023
4. Доработка ВКР в соответствии с замечаниями руководителя, подготовка окончательного варианта ВКР и представление его руководителю	16.01.2023
5. Получение отзыва руководителя	23.01.2022
6. Подготовка к защите (подготовка доклада, компьютерной презентации, раздаточного материала)	26.01.2023
7. Защита ВКР	30.01.2023- 05.02.2023

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ.....	6
1.1. Роль структуры управления в достижении целей устойчивого роста компании .....	6
1.2. Цели и задачи структуры управления предприятием .....	9
1.3. Особенности использования инструментов проектного управления при разработке мер по совершенствованию структуры управления .....	12
ГЛАВА 2. ОЦЕНКА НЕОБХОДИМОСТИ ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В СТРУКТУРУ УПРАВЛЕНИЯ ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ» .....	18
2.1. Характеристика ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ» .....	18
2.2. Анализ экономических показателей ООО «Холсим (Рус)» .....	20
2.3. Анализ структуры управления ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ» .....	23
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ» .....	31
3.1. Резюме проекта .....	31
3.2. Содержание проекта .....	36
3.3. Оценка эффективности проекта .....	43
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	47
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	51
Приложение 1 .....	55

## ВВЕДЕНИЕ

Разработка структуры управления является объективной необходимостью для любой компании, выступающей самостоятельным субъектом хозяйствования. В то же время, структура управления, разработанная и действующая, может быть подвержена изменениям, необходимость которых обусловлена комплексом факторов внешней и внутренней предпринимательской среды. При этом предпринимательская среда отличается наличием разных, по своим масштабам, отраслевой направленности, организационным особенностям и прочим характеристикам, компаний.

Для крупных компаний разработка и изменения структуры управления происходят в рамках концепции корпоративного управления. В последние годы модель корпоративного управления подверглась существенным преобразованиям, связанным с внедрением практически по все ключевые группы бизнес-процессов принципов корпоративной социальной ответственности, устойчивого развития, то есть основ сбалансированного развития социума, экологии и экономики на уровне корпорации и всего общества, а также перестройки системы риск-менеджмента, корпоративной отчетности с учётом ESG-факторов. Это требует от корпораций постоянного обновления, совершенствования структуры управления.

Одной из действенных моделей в системе реализации целей совершенствования структуры управления, действующей в компании, является модель, в основе которой находится использование инструментов проектного управления. Модель предполагает разработку соответствующего проекта, в рамках которого предлагается прозрачная и действенная система организации и реализации необходимых работ, распределения

ответственности, организации коммуникаций, оценки рисков и предполагаемых результатов. В то же время, далеко не каждая компания использует инструменты проектного управления для решения проблем совершенствования структуры управления. Довольно часто это снижает результативность предпринимаемых усилий по улучшению эффективности управления компанией, делает необоснованными и неэффективными затраты.

Таким образом, проблемы использования инструментов проектного управления при решении задач совершенствования структуры управления представляются актуальными, так как их решение способствуют качественному улучшению практической реализации комплекса функций управления и, как результат, повышению эффективности деятельности компании, достижению целей устойчивого экономического роста.

Цель исследования – разработка проекта по совершенствованию структуры управления (на примере ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ»).

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие структуры управления и показать её роль в достижении целей устойчивого экономического роста компании;

- выделить особенности использования инструментов проектного управления при разработке мер по совершенствованию структуры управления;

- дать характеристику ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ»;

- оценить необходимость внесения изменений в структуру управления ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ»;

- составить резюме проекта по совершенствованию структуры управления ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ»;

- отразить содержание проекта;

- оценить эффективность проекта.

Объектом исследования выступает ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ».

Предмет исследования – структура управления ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ».

Теоретической и методологической основой работы выступили труды отечественных экономистов в области менеджмента, экономики предприятия, финансового менеджмента, анализа хозяйственной деятельности, теории управления проектами. В ходе исследования использовались общенаучные методы, а также специальные приемы экономического анализа (горизонтальный и вертикальный анализ финансовой отчетности, коэффициентный метод); методы проектного анализа.

Структура работы: выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка, приложений

Во введении работы указаны цель, задачи, объект, предмет. Первая глава рассматривает теоретические аспекты разработки проекта по совершенствованию структуры управления. Во второй главе проведена оценка необходимости внесения изменений в структуру управления ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ». Третья глава посвящена разработке проекта по совершенствованию структуры управления ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ». В заключении работы приведены выводы.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ**

### **1.1. Роль структуры управления в достижении целей устойчивого роста компании**

Обязательным этапом организации любого рода деятельности является создание структуры управления. Затем, в процессе функционирования организации возможно возникновение различного рода оснований для внесения изменений в структуру управления. Однако именно на этапе создания структуры управления закладываются главные основы функционирования соответствующего механизма. В этой связи возникает необходимость определения понятия «структура управления».

О.В.Григоренко и А.Н.Мыльникова полагают, что «структура управления - это упорядоченная совокупность взаимосвязанных управленческих подразделений и отдельных должностей, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого» [7, с.111]. Данное определение отражает такие ключевые характеристики рассматриваемой категории как взаимосвязанность, иерархия, устойчивость отношений. В то же время, здесь структура управления предстаёт в отрыве от всей организации, которая, помимо управленческих подразделений, имеет и

множество других.

Ю.М.Беляев считает, что «структура управления - совокупность устойчивых связей объектов и субъектов управления организации, реализованных в конкретных организационных формах, обеспечивающих его целостность и тождественность самому себе, то есть сохранение основных свойств при различных внутренних и внешних изменениях» [4, с.137]. Главным недостатком данного определения выступает его общий характер, отсутствие конкретики: непонятно какие свойства являются основными, в чём проявляется тождественность и т.д.

Наиболее понятным представляется следующее лаконичное определение, данное Н.А.Жданкиным: «структура управления - совокупность звеньев управления, находящихся во взаимосвязи и соподчиненности и обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого» [9, с.208].

Основные элементы структуры управления представлены на рис. 1.

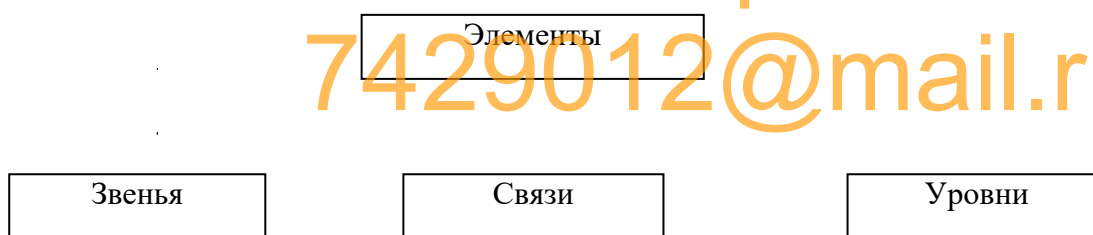


Рисунок 1 – Элементы (составляющие) структуры управления

Источник: составлено автором по данным [16, с.92].

Как показано на рис. 1, можно выделить следующие ключевые составляющие структуры управления:

- звенья, представляющие собой должности или подразделения, существующие в организации;
- связи – отношения взаимной зависимости, обусловленности и общности между отдельными элементами; могут быть горизонтальным (согласование на одной уровне), вертикальными (соподчинение на

нескольких уровнях; линейные и функциональные); в зависимости от характера связей образуется организационная структура, которая может быть линейной, линейно-функциональной, проектной, матричной, дивизиональной и проч.);

- уровни управления, отражающие иерархию (пирамиду) управления с дифференциацией по рангу командной власти, компетенции принятия решений, авторитету, положению» [5, с.134].

Структура управления определяется конкретным содержанием указанных основных и других (вспомогательных) элементов и в общем аспекте зависит от разных факторов – организационно-правовой формы и формы собственности, предмета и целей деятельности, масштабов бизнеса и многих других.

Проблемы разработки проекта по совершенствованию структуры управления будут рассмотрены на примере крупных компаний, которые реализуют концепцию корпоративного управления.

Банк России, нормативными документами которого в плане организации корпоративного управления руководствуется не только участники финансового рынка (субъекты регулирования и надзора), но и все корпорации, определяет его как «общее руководство деятельностью организации, осуществляемое ее общим собранием участников (акционеров), советом директоров (наблюдательным советом) и включающее комплекс их отношений (как регламентированных внутренними документами, так и неформализованных) с единоличным исполнительным органом, коллегиальным исполнительным органом..... организации и иными заинтересованными лицами...» [2].

С одной стороны, в рамках корпоративного управления, происходит определение целей и задач корпорации, общих путей их достижения/решения. С другой стороны, корпоративное управление выступает в качестве инструмента организации и осуществления



постоянного контроля деятельности компании, прежде всего, со стороны акционеров, но также и прочих заинтересованных субъектов. К составу последних можно отнести полномочные государственные органы, рейтинговые агентства, партнёров и контрагентов, потребителей, а также внутренних (руководство, персонал) клиентов.

[doklad-diploma.ru](http://doklad-diploma.ru)  
[7429012@mail.ru](mailto:7429012@mail.ru)

## 1.2. Цели и задачи структуры управления предприятием

Главными целями корпоративного управления выступают:

- 1) обеспечение сохранности и эффективного использования средств акционеров;
- 2) снижение рисков [15, с.76].

При этом особо подчеркивается роль эффективного управления рисками, которые не всегда могут быть правильно идентифицированы и адекватно оценены инвесторами. В свою очередь, это влечёт события неверного реагирования или, напротив, опасного бездействия и в итоге может привести к падению стоимости акций компании, снижению её инвестиционной привлекательности.

Обе цели находятся в тесной взаимосвязи друг с другом. Получение прибыли, более того, заданного уровня прибыли на единицу ресурсов, является главной целью корпорации как коммерческой организации. В этой связи, корпоративное управление нацелено на достижение плановой рентабельности продаж, активов, капитала. Это также имеет огромное значение и в русле необходимости эффективной реализации бизнес-модели, регулирования различного рода рисков.

Основные задачи корпоративного управления:

- «определение стратегических целей и путей их достижения;
- создание стимулов трудовой деятельности;
- достижение компромисса между участниками, членами наблюдательного совета и исполнительными органами, кредиторами, вкладчиками, прочими заинтересованными лицами;
- обеспечения соблюдения законодательства РФ и внутренних документов, принципов деловой этики» [6, с.82].

В рамках структуры корпоративного управления происходит распределение полномочий и ответственности, а также структурирование

процессов принятия решений. Одной из особенностей структуры корпоративного управления является её всеобъемлющий характер, который проявляется в реализации функций во всех ключевых сферах жизнедеятельности компании:

- стратегическом управлении;
- финансовом управлении;
- управлении человеческими ресурсами;
- операционной деятельности;
- маркетинговой деятельности;
- построении корпоративной культуры и трансляции её принципов на все подразделения и персонал;
- организации взаимодействия с государственными органами, акционерами, партнёрами и контрагентами, коллективом;
- управлении рисками;
- осуществлении внутреннего контроля и многими другими [11 с113].

Устойчивое развитие – это наиболее общий термин, предполагающий сбалансированное развитие социума, экологии и экономики [7, с.119]. Его суть заключается в том, что использование природных ресурсов, инвестиционная деятельность, научно-технический прогресс, развитие личности и институциональные изменения гармонично сочетаются друг с другом, укрепляя, тем самым, текущий и стратегический потенциал для удовлетворения человеческих потребностей и устремлений, повышении качества жизни. Таким образом, устойчивым является такое развитие, которое отвечает потребностям сегодняшнего дня без ущерба для возможностей будущих поколений удовлетворять свои потребности [7, с.123].

ESG (Environmental – окружающая среда, Social – социальная сфера, Governance – управление) является, скорее, стандартом отчетности компании о своей деятельности в рамках стратегии устойчивого развития, в том числе,

тесно связанным с риск-менеджментом в соответствующих сферах [11 с.58]. Устойчивое развитие – категория более высокого (общего) порядка, а факторы ESG, будучи его составной частью, выступают в качестве индикаторов для оценки бизнеса инвесторами.

В свою очередь, «корпоративная социальная ответственность – это свободный вклад организации в формирование сообщества в общественной, финансовой и экологической сферах, непосредственно взаимосвязанный с основной работой организации и реализуемый в основном дополнительно по отношению к условиям законодательства» [5, с.68]. Если КСО крайне важна для репутации и не оказывает прямого влияния на финансовую устойчивость, то ESG-факторы напрямую связаны с этой категорией, а также призваны обеспечивать инвестиционную привлекательность компании.

Принимая во внимание, цели, задачи, составляющие, а также глобальный характер структуры корпоративного управления можно сделать вывод о том, что управление ESG-факторами, практическая реализация принципов КСО невозможны вне системы корпоративного управления. В этой связи, можно заключить, что эффективная структура корпоративного управления выступает условием достижения целей устойчивого роста современной компании.

### **1.3. Особенности использования инструментов проектного управления при разработке мер по совершенствованию структуры управления**

Структура управления не является чем-то незыблемым и не подлежащим модификации. Она, как и другие элементы жизнедеятельности организации, может быть подвержена изменениям, необходимость которых может быть связана с самыми различными факторами. В числе таковых можно назвать изменения во внешней среде организации, требующие реагирования, а также репрофилирование, реорганизацию компании, низкую (или недостаточно высокую) эффективность действующей структуры управления. Последний фактор носит наиболее массовый характер. Также большое значение имеют внешние изменения, связанные, к примеру, с изменениями законодательства (общего, отраслевого и проч.), цифровой трансформацией, развитием и внедрением передовых практик управления и т.д.

Для того, чтобы оценить необходимость внесения изменений в действующую структуру управления, она должна быть подвергнута анализу и оценке, по результатам которых можно выявить проблемные зоны и принять адекватные решения.

Для того, чтобы анализ и оценка отвечали критериям комплексности, целевой направленности, системности, практической исполнимости, чёткой организованности, распределения ответственности и т.д. целесообразно использовать инструменты проектного управления.

Проект представляет собой «совокупность целей, задач и соответствующих действий по их достижению и решению, отличающуюся, при этом, рядом специфических черт, в том числе, четкими временными рамками начала и окончания проекта, его уникальностью, определённой степенью инновационности, разовым характером» [13]. Данным характеристикам и сущностным признакам в полной мере отвечает и проект по совершенствованию корпоративной культуры организации.

Учитывая цели и задачи анализа корпоративной культуры, а также особенности проектного управления можно представить следующую схему реализации соответствующего проекта (см. рис. 2).

Как показано на рис. 2, разработке проекта должна предшествовать оценка структуры управления (СУ), проведённая с использованием рассмотренных выше и других методов.

Собственно, разработка проекта включает следующие основные этапы.

1. Выбор метода формирования команды проекта и разработка его организационной структуры.

Команда проекта представляет собой совокупность отдельных лиц, групп или организаций, образованную для выполнения работ по проекту, достижения целей проекта и имеющую своего лидера (руководителя) [10, с.71].

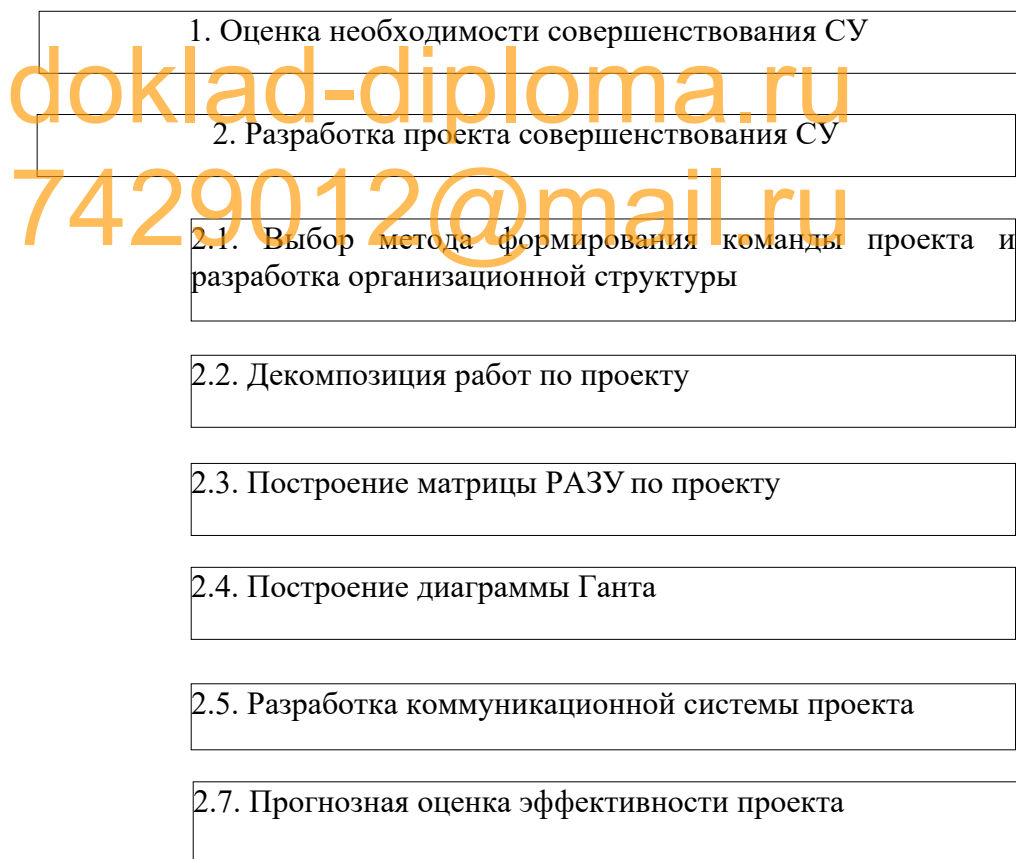


Рисунок 2 - Этапы разработки проекта по совершенствованию структуры корпоративного управления

Источник: составлено автором по данным [10, с.75]

Управление командой, в общем случае, включает процессы её

формирования, развития и собственно реализации управленческих функций, связанных с организацией, планированием, координацией, мотивацией и контролем.

При формировании команды можно использовать такие методы как целеполагающий, межличностный, ролевой, проблемно-ориентированный. Как видно из наименования методов, в основу каждого из них положены такие ключевые ориентиры как цели, личность, распределение ролей между членами команды, а также проблемы, на решение которых нацелен проект.

2. Декомпозиция работ или, как её ещё называют, разбиение работ, иерархическая структура работ, представляет собой один из ключевых инструментов управления проектом, описывающих иерархию, состав и содержание всех предполагаемых действий [3, с.190].

Состав работ по проекту зависит от его направленности, но общим моментом является такой этап как постановка целей проекта.

Принципальным моментом является соответствие устанавливаемых целей критериям SMART. Данная аббревиатура состоит из слов, содержащих качественные характеристики, которыми должны соответствовать цели, а именно быть, Specific - конкретными, Measurable - измеримыми, Attainable - достижимыми, Realistic - реалистичными, Time related - ограниченными во времени [10, с.85].

3. Тесно связанным с предыдущим этапом является этап построения матрицы РАЗУ (разделения административных задач управления), то есть, использования графо-аналитического инструмента, устанавливающего ответственность исполнителей за выполнение определенных работ по проекту [10, с.115]. Обычно матрица составляется в виде таблицы, в которой горизонтальные строки содержат описание основных работ, функций и процессов, а в столбцах указываются структурные подразделения или отдельные исполнители. На пересечение определённой строки и столбца ставят условный знак, который означает статус исполнителя по данному виду

работ.

#### 4. Построение диаграммы Ганта.

Преимущества данного инструмента управления проектами заключаются в том, что диаграмма Ганта позволяет наглядно отобразить план проекта во всём его единстве и, одновременно, многозадачности, а также с учётом временных рамок. По сути, диаграмма Ганта представляет собой визуальное отображение графика работ, построенное по плану проекта, с учётом декомпозиции работ и матрицы РАЗУ [3, с.133].

#### 5. Разработка системы коммуникаций проекта.

Данный этап является не менее важным, нежели предыдущие, так как, по оценкам экспертов, подавляющая часть времени в системе реализации целей проекта тратится на коммуникации, что требует их рациональной организации. Система коммуникаций позволит выстроить четкую структуру взаимодействия субъектов, способов и времени получения необходимой информации [3, с.157].

6. Каждый проект связан с рисками, что диктует необходимость выделения существенных рисков и разработки методов управления ими. Цель – максимально возможное снижение возможности воздействия выделенных рисков на проект, успех его реализации [12, с.202].

#### 7. Прогнозная оценка эффективности проекта.

Безусловно, каждый проект должен иметь какие-либо критерии эффективности, которые можно было бы оценить. Данная задача является довольно сложной в отношении проекта, касающегося реформирования системы планирования. Прежде всего, потому, что эффективность, главным образом, определяется уровнем выполнения планов, КПЭ, установленных в стратегии, а осуществить такую оценку можно только по итогам определённого периода, в течение которого будет функционировать обновлённая СП. Второй проблемный аспект – сложности выделения критериев, которые покажут эффективность именно предпринятых действий



в системе планирования, а также идентификации неколичественных индикаторов. С учётом данных аспектов, в данном случае представляется целесообразным представить результаты предполагаемых изменений в системе планирования.

Выводы.

Корпоративная культура – это модель поведения внутри организации, сформированная в процессе её функционирования и имеющая в своей основе совокупность убеждений, отношений, норм, ценностей, правил, традиций и принципов, общих для всех сотрудников организации.

Составляющими корпоративной культуры выступают миссия и ценности, правила и нормы поведения, микроклимат, стиль общения, пути разрешения споров и конфликтов, традиции и ритуалы, культура и стиль управления, имидж и фирменный стиль, клиентская политика, а также персонал, выступающий одновременно и субъектом и объектом по отношению к корпоративной культуре

Диагностика организационной культуры требует от субъекта анализа формулировки цели и определения задач, выбора методов диагностики, а также приверженности принципам исследования. В общем случае основными направлениями анализа могут выступать диагностика типа, организационной структуры, силы и уровня корпоративной культуры.

Проект оптимизации действующей корпоративной культуры должен быть основан на результатах оценки целесообразности его реализации, а также включать такие основные этапы как формирование команды проекта, создание организационной структуры, декомпозиция работ, разработка матрицы РАЗУ, построение графика Ганта и системы коммуникаций, качественная оценка предполагаемых изменений в системе планирования.

Итак, структура управления - совокупность звеньев управления, находящихся во взаимосвязи и соподчиненности и обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

## **Вывод по главе**

Одними из ключевых факторов, которые влияют на структуру управления, выступают организационно-правовая форма и масштаб бизнеса компании. В крупных корпорациях речь идёт о структуре корпоративного управления, которое представляет собой систему взаимоотношений между высшим руководством компанией, её Советом директоров, собственниками, клиентами, вкладчиками и другими заинтересованными лицами, служащая механизмом определения задач организации и контроля их достижения. Такая система позволяет организовать распределение полномочий и ответственности, а также построить процесс принятия корпоративных решений.

Система корпоративного управления является той объединяющей основой, на которой возможна практическая реализация принципов корпоративной социальной ответственности, ESG-повестки; результативная работа в области достижения целей устойчивого развития. В этой связи решение проблем корпоративного управления имеет для каждой крупной компании стратегическое значение.

При условии использования методов проектного управления (в том числе анализа), проект оптимизации действующей структуры корпоративного управления должен быть основан на результатах оценки целесообразности его реализации, а также включать такие основные этапы как формирование команды проекта, создание организационной структуры, декомпозиция работ, разработка матрицы РАЗУ, построение графика Ганта и системы коммуникаций, качественная оценка предполагаемых изменений в системе планирования.

doklad-diploma.ru  
7429012@mail.ru

## **ГЛАВА 2. ОЦЕНКА НЕОБХОДИМОСТИ ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В СТРУКТУРУ УПРАВЛЕНИЯ ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ»**

### **2.1. Характеристика ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ»**

Компания «ХОЛСИМ (РУС) СМ» зарегистрирована в форме общества с ограниченной ответственностью 07.04.2016 г. и является правопреемником одноимённого непубличного акционерного общества. Компания зарегистрирована в установленном порядке, осуществляет свою деятельность в строгом соответствии с российским законодательством, регулирующим деятельность обществ с ограниченной ответственностью, а также отраслевыми нормативно-правовыми актами, международными стандартами, полученными лицензиями (там, где это требуется).

ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ» является одним из участников холдинга Holcim – мирового лидера в производстве строительных материалов и предоставления комплексных решений для строительства. Головной офис ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ» располагается в г. Коломна, ул. Цементников, д.1, а главный актив компании – цементный завод – в пос. Ферзиково Калужской области.

Согласно ОКВЭД основным видом деятельности компании является «производство цемента» (23.51); также указаны более 10 дополнительных видов деятельности, в том числе, в сферах добычи и первичной обработки известняка, и гипсового камня, производства товарного бетона и сухих бетонных смесей, сборки и монтажа сборных конструкций, розничной и оптовой торговли стройматериалами, инженерно-технического проектирования и проч.

Уставный капитал компании составляет 199838 руб. Компания находится в собственности иностранных юридических лиц

Организационная структура компании представлена в Приложении 1.

Как показано в Приложении 1, организационная структура компании ближе к структурам матричного типа, образованным с учётом реализуемого процессного подхода к управлению. Она включает бизнес-блоки, а также операционные блоки, касающиеся важнейших групп бизнес-процессов, связанных с планированием и инвестициями, стратегическим развитием и инновационной деятельностью, собственно производственными направлениями, информационными технологиями, управлением персоналом, капитальным строительством и инжинирингом, управлением имуществом, корпоративным управлением, организацией систем внутреннего контроля и управления рисками.

Каждый из блоков возглавляется заместителем Президента по соответствующему направлению деятельностью и включает необходимые подразделения. В структуре блока прямого подчинения функционируют корпоративный секретарь и департамент корпоративных коммуникаций.

Завод производит

- общестроительные цементы;
- цемент и сухие смеси;
- тампонажные цементы;
- сверхпрочные фибробетоны;
- железобетонные изделия;
- нерудные материалы.

Также завод оказывает услуги в областях:

- укрепления грунтов;
- транспортного строительства;
- жилищного и коммерческого строительства;
- нефтегазового строительства.

По направлениям строительства в различных сферах завод предлагает отраслевые решения.

## 2.2. Анализ экономических показателей ООО «Холсим (Рус)»

В табл. 1 рассмотрена динамика главных экономических показателей компании.

Таблица 1

Динамика ключевых экономических показателей ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ», тыс. руб.

Показатели	На 1 января года			Прирост, %	
	2020	2021	2022	2020	2021
Всего активы	78440 6	85110 1	93546 1	8,5	9,9
Внеоборотные активы, в том числе	70061 5	75386 1	86896 6	7,6	15,3
- основные средства	18538 3	20667 6	21871 7	11,5	5,8
Оборотные активы, в том числе	83791	97240	66495	16,1	-31,6
- дебиторская задолженность	31385	29516	24123	-6,0	-18,3
- денежные средства	8760	46845	22443	434,8	-52,1
- краткосрочные финансовые вложения	35676	12056	10667	-66,2	-11,5
Собственные средства, в том числе	10237 9	10779 7	96052	5,3	-10,9
Долгосрочные пассивы, в том числе	44583 9	60086 9	56822 0	34,8	-5,4
- заемные средства	31132 1	46182 9	42310 5	48,3	-8,4
Краткосрочные пассивы, в том числе,	23618 8	14243 5	27118 9	-39,7	90,4
- заемные средства	12562 4	48407	15041 2	-61,5	210,7
- кредиторская задолженность	82140	60591	83030	-26,2	37,0

Источник: составлено автором по данным [20].

Как показано в табл. 1, имущество компании включало внеоборотные активы и оборотный капитал. При этом внеоборотные активы занимали около 93% от всего имущества (на 01.01.2022 г.) и за период выросли с 700615 до 868966 тыс. руб., в том числе, на 7,6% в 2020 г. и на 15,3% в 2021 г. Также отмечался устойчивый рост вложений в основные средства, но со снижением динамики.

Оборотные активы, главной статьёй формирования которых выступала дебиторская задолженность (устойчивое снижение за период), но также

большое значение играли высоколиквидные активы (денежные средства снижение в 2021 г., краткосрочные финансовые вложения – снижение на протяжении всего периода), показали рост с 83791 до 97240 тыс. руб. в 2020 г. – на 16,1% и снижение до 66495 тыс. руб. – на 31,6% в 2021 г.

Совокупный объём имущества компании вырос с 784406 до 935461 тыс. руб., в том числе, на 8,5% в 2020 г. и на 9,9% в 2021 г.

Сформировать имущество компания смогла за счёт привлечения собственных и заёмных средств. Для собственных средств был характерен рост с 102379 до 107979 тыс. руб. – на 5,3% в 2020 г. и снижение до 96052 тыс. руб. – на 10,9% в 2021 г. Снижение было обусловлено выкупом компанией большого пакета своих акций, что связано с целенаправленной политикой уменьшения уставного капитала.

Долгосрочные пассивы, определяющей статьёй формирования которых являются банковские кредиты, увеличились с 445839 до 568220 тыс. руб. за период, но рост отмечался только в 2020 г. (на 34,3%), а в 2021 г. показатель снизился (на 5,4%).

Краткосрочные пассивы, на наибольшие удельные веса в которых занимали банковские кредиты и кредиторская задолженность, снизились с 236188 до 142435 тыс. руб. – на 39,7% в 2020 г., но показали рост до 271189 тыс. руб. в 2021 г. – на 90,4%. Таким образом, в 2020 г. прирост имущества был обусловлен, главным образом, за счёт собственных средств и долгосрочных заёмных источников, а в 2021 г. – за счёт краткосрочного заёмного капитала. Смену приоритетов в выборе источников финансирования, послужившую изменениям в структуре источников формирования имущества, нельзя характеризовать положительно.

В табл. 2 отражена динамика финансовых результатов компании.

Таблица 2

Динамика финансовых результатов ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ», тыс. руб.

Показатели	За год			Прирост, %	
	2019	2020	2021	2020	2021
Выручка	342123	358081	373326	4,7	4,3
Полная себестоимость	245920	259086	279532	5,4	7,9
Прибыль от продаж	96203	98995	93794	2,9	-5,3
Итог от внереализационных операций	-18606	-31085	-22151	67,1	-28,7
Чистая прибыль	62371	57026	59709	-8,6	4,7
Справочно:					
Уровень себестоимости в выручке, %	71,9	72,4	74,9	0,5	2,5
Средняя численность, человек	27256	27527	26951	1,0	-2,1
Производительность труда, тыс. руб.	12,6	13,0	13,9	3,6	6,5

Источник: составлено автором по данным [20].

Как показано в табл. 2, для компании был характерен устойчивый рост выручки, которая за период увеличилась с 342123 до 373326 тыс. руб., показав примерно равные темпы прироста – 4,7 и 4,3% соответственно в 2020 и 2021 гг.

Негативным фактором выступает более высокая динамика полной себестоимости (в сравнении с выручкой), то есть, рост затрат на 1 руб. продаж. В результате, в 2020 г. прибыль от продаж выросла всего на 2,9% - с 96203 до 98995 тыс. руб., а в 2021 г. и вовсе снизилась на 5,3% - до 93794 тыс. руб.

Итоги от внереализационной деятельности были отрицательными на протяжении всего анализируемого периода, но можно отметить снижение убытка в 2021 г. – на 28,7%. Чистая прибыль компании показала снижение с 62371 до 57026 тыс. руб. – на 8,6% - в 2020 г., а в 2021 г. увеличилась на 4,7% и достигла 59709 тыс. руб.

Среднесписочная численность персонала компании, показав небольшой рост в 2020 г. (на 1%), в 2021 г. снизилась на 2,1% и составила 26951 человек. Снижение связано с оптимизацией бизнес-процессов, внедрением цифровых технологий, реформатированием работы подразделений компании.

Положительным фактором является устойчивый рост



производительности труда, которая за период выросла с 12,6 до 13,9 тыс. руб., в том числе, на 3,6% в 2020 г. и на 6,5% в 2021 г.

### **2.3. Анализ структуры управления ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ»**

Как уже было отмечено выше, компания, начиная с 2016 г. функционирует в форме общества с ограниченной ответственностью. В этой связи, образование структуры корпоративного управления, создание отдельных органов не является для неё обязательным по закону. Однако, владельцы завода приняли решение, что управление во всех дочерних предприятиях холдинга Holcim будет организовано по единым стандартам и принципам, учитывающим передовую международную практику и опыт самой материнской компании, то есть, в соответствии с моделью корпоративного управления.

Структура корпоративного управления ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ» схематично представлена в Приложении 2.

Как показано в Приложении 2, высшим органом управления компанией является общее собрание участников, в работе которого теоретически имеет право принять участие любой участник. Однако на практике единственным участником Общества является материнская компания – холдинг Holcim.

Совет Директоров компании является важнейшим органом структуры корпоративного управления, главные функции которого связаны со стратегическим управлением. Можно сказать, что именно Совет директоров определяет общие правила работы органов корпоративного управления, для чего утверждает необходимые документы, критерии оценки эффективности и контроля, а также управляет конфликтами интересов между самими органами управления, акционерами и работникам.

При Совете Директоров функционируют следующие комитеты:

- 1) Комитет по стратегии;

- 2) Комитет по аудиту;
- 3) Комитет по кадрам и вознаграждениям.

Указанные комитеты не являются органами управления, цели их работы – осуществление предварительной проработки ключевых вопросов и проблем, разработка рекомендаций, то есть, повышение эффективности реализации Советом Директоров, возложенных на него функций.

Корпоративный секретарь является должностным лицом, утверждаемым Советом Директоров и подчиняющимся ему функционально, а административно – Президенту/Председателю Правления. Цель работы секретаря - обеспечение выполнения органами корпоративного управления и сотрудниками компании требований законодательства и внутрикорпоративных документов в части соблюдения прав и интересов участника; организация коммуникаций между компанией и её внутренними и внешними клиентами, кредиторами; содействие развитию корпоративного управления.

Правление является коллегиальным исполнительным органом, который, совместно с Президентом – Председателем Правления (единоличным исполнительным органом) руководит всей текущей деятельностью компании в рамках своей компетенции, организуя претворение в жизнь решений Общего собрания участников и Совета директоров.

Согласно Кодексу корпоративного управления ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ», важной составной частью единой системы корпоративного контроля является система внутреннего контроля и аудита.

Для контроля за финансово-хозяйственной деятельностью компании избирается ревизионная комиссия. Ежегодно финансовая отчетность компании подвергается аудиту, для чего приглашают специализированную организацию. В данном случае проведение аудита также не является обязательным для компании, она осуществляет его по собственной

инициативе.

В табл.3 приведены результаты оценки состояния корпоративного управления компании.

Таблица 3

Оценка состояния корпоративного управления ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ»  
на основе системы качественных показателей

Количество заседаний	Оценка
1. Распределение полномочий между органами управления	Эффект.
2. Организация деятельности Совета Директоров	Эффект.
3. Утверждение стратегии развития деятельности и контроль за ее реализацией	Эффект.
4. Координация управления рисками	Удовлет.
5. Предотвращение конфликта интересов	Эффект.
6. Отношения с аффилированными лицами	Эффект.
7. Определение правил и процедур, обеспечивающих соблюдение принципов профессиональной этики	Эффект.
8. Координация раскрытия информации о компании	Эффект.
9. Мониторинг системы внутреннего контроля	Эффект.

Источник: составлено автором.

По результатам анализа были сформированы оценки двух основных видов:

- эффективная работа по определенному направлению, то есть отсутствие существенных недостатков и проблем;

- удовлетворительная работа по определенному направлению, то есть наличие ряда недостатков/проблем.

Следует пояснить причины выставления тех или иных оценок.

По результатам оценки распределения полномочий между органами управления было установлено такие положительные факторы как разграничение между общим стратегическим руководством и руководством; текущей деятельностью, распределение полномочий между Правлением и Президентом, что способствует соблюдению принципа коллегиальности; закрепление порядка подотчётности исполнительных органов перед Советом директоров и т.д.

По результатам оценки организации деятельности Совета директоров, в том числе, взаимодействия с исполнительными органами, было установлено,

что в компании имеется вся необходимая документация, регулирующая работу данного органа управления; определена сфера его компетенции, сформирована оптимальная структура, организованы заседания, отлажена система реформирования, обеспечивается раскрытие необходимой информации о составе участников и работе.

По результатам анализа наличия стратегии развития деятельности и контроля за ее реализацией было выявлено, что Стратегия имеется; соблюдается порядок её разработки, и утверждения; в Стратегии наличествую цели, задачи, направления и ресурсы для их реализации, ключевые показатели эффективности; бизнес-модель и проч.

По итогам оценки координации управления рисками были выявлены такие положительные факторы как наличие стратегии риск-менеджмента и всей необходимой документации, регламентация процесса и методов управления; выделение существенных рисков и доведение до органов управления информации о рисках, проведение мониторинга рисков и оценки эффективности управления ими.

В то же время необходимо выделить и такой недостаток как отсутствие Комитета по рискам при Совете директоров, что снижает эффективность его работы в области управления рисками, контролем за их состоянием, принятии решений по утверждению стратегии.

По направлению работы в сфере предотвращения конфликта интересов участника, Совета директоров и исполнительных органов компании, её служащих, кредиторов, клиентов было выявлено наличие необходимых документов (политики), принципов и правил; соблюдение правил в области выплаты вознаграждений.

Относительно отношений с аффилированными лицами были сделаны выводы о том, что Совет директоров обладает всей необходимой информацией, строго следует нормам законодательства.

Компанией разработаны все правила и процедуры в области

обеспечения соблюдения принципов деловой этики, а сотрудники – ознакомлены с этими документами; проводится оценка их соблюдения.

В компании утверждена информационная политика; в соответствии с требованиями законодательства раскрывается необходимая информация; соблюдается коммерческая тайна.

Система внутреннего контроля отвечает лучшим практикам в данной сфере, что обеспечивается за счёт эффективного распределения полномочий, обсуждений на Совете директоров имеющихся проблем, проведения проверок работы соответствующих органов.

Немаловажное значение имеет тот факт, что по итогам 2021 г. ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ» четвёртый год подряд вошла в ТОП-20 компаний Национального индекса корпоративного управления.

В 2020-2021 гг. происходила оптимизация системы корпоративного управления, что было связано с принятием ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ» 18.10.2021 г. Стратегии устойчивого развития на 2022-2025 гг., которая дополнила основную бизнес-стратегию. Она содержит следующие приоритеты:

- 1) создание финансовых возможностей для повышения качества жизни;
- 2) вклад в устойчивое развитие экономики;
- 3) содействие социальному развитию региона присутствия (Московской области);
- 4) благоприятный рабочий климат и поддержка в реализации человеческого потенциала;
- 5) устойчивое развитие (интеграция ESG-факторов в систему корпоративного управления и интегрированного управления рисками; инвестиции в экологические проекты) [19].

В соответствии с вновь принятой стратегией в области устойчивого развития компания внесла необходимые коррективы в Кодекс корпоративного управления, в котором в настоящий момент содержится

утверждение о том, что система управления ESG-принципами встроена в архитектуру системы корпоративного управления. Однако, это, скорее, декларация, так как практически окончательная перестройка системы корпоративного управления не завершена.

Компания осуществляла планомерную работу в рамках:

- 1) организации учёта ESG-рисков, расширения охвата их анализа по всей цепочке поставок;
- 2) проведения экологической экспертизы крупнейших сделок;
- 3) проведения анкетирования клиентов и маркировки зеленых и ESG-сделок посредством ранжирования в соответствии с разработанной системой показателей;
- 4) определения подходов к оценке ESG-рисков;
- 5) внедрения оценки неприемлемо высокого уровня ESG-риска;
- 6) разработки основных инструментов по определению уровня ESG-рисков в рамках основных бизнес-процессов.

В то же время, на данный момент работа по интеграции ESG-факторов в структуру и всю систему корпоративного управления ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ» идёт недостаточно интенсивно. Одной из причин является отсутствие практического руководства, то есть единой политики, в рамках которой были бы соединены все элементы и систематизированы подходы к деятельности в области КСО, устойчивого развития, ESG-повестки. Таким образом, одной из насущных задач ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ» выступает осуществление подстройки системы корпоративного управления в соответствии со Стратегией устойчивого развития.

В табл. 4 рассмотрены показатели эффективности работы компании, которые можно рассматривать в качестве ключевых показателей эффективности работы органов корпоративного управления.

Таблица 4

Динамика коэффициентов рентабельности ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ»

Показатели	За год	Изменение
------------	--------	-----------

	2019	2020	2021	2020	2021
Рентабельность капитала	60,78	54,26	58,58	-6,52	4,32
Рентабельность активов	7,68	6,97	6,68	-0,70	-0,29
Рентабельность продаж	28,12	27,65	25,12	-0,47	-2,52
Рентабельность чистая	18,23	15,93	15,99	-2,31	0,07

Источник: составлено автором по данным [20].

Как показано в табл. 4, рентабельность активов и капитала устойчиво снижалась: с каждым годом на единицу имущества и собственных средств компания получала все меньше прибыли. Аналогичная тенденция характерна и для прибыли от продаж, то есть, эффективность основной деятельности также снизилась. Что касается чистой рентабельности, то после снижения в 2020 г. она показала минимальный прирост в 2021 г., но в целом за период также уменьшилась.

Итак, ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ» (цементный завод) является одним из крупнейших инвестиционных проектов группы Holcim на российском рынке. Главные направления деятельности завода связаны с производством цемента в соответствии с лучшими европейскими технологиями энергосбережения, промышленной безопасности и минимизации воздействия на окружающую среду. ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ» является самостоятельным юридическим лицом, имущество которого находится в иностранной собственности.

По итогам 2019-2021 гг. компании удалось обеспечить устойчивый прирост активов, в том числе, основных средств; выручки; поддерживать прибыльный и рентабельный уровень деятельности и нарастить чистую прибыль в 2021 г., а также повысить производительность труда. В то же время, оборотный капитал компании снизился; снизились объёмы долгосрочного и, наоборот, выросли - краткосрочного заёмного финансирования; снизились собственные средства и прибыль от продаж.

ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ» как самостоятельное юридическое, но в то же время, дочернее предприятие международной корпорации, организовало систему корпоративного управления в соответствии с моделью

головной корпорации. Она связана с организационной структурой и системой управления всеми подразделениями завода, образованными и функционирующими с учётом процессного подхода и включающими сегменты административного и функционального управления.

В систему корпоративного управления входят: Общее собрание участников (высший орган управления); Совет директоров (главный орган стратегического управления); Правление и Президент – Председателя правления (коллегиальный и единоличный органы текущего управления); три комитета (по стратегии и корпоративному управлению, по кадрам и вознаграждениям, по аудиту), действующие при Наблюдательном совете; Корпоративный секретарь Ревизионная комиссия; Служба внутреннего аудита и Внешний аудитор. Согласно Кодексу корпоративного управления, к корпоративному управлению относится система органов внутреннего контроля.

#### Вывод по главе

По итогам оценки качественных показателей системы корпоративного управления были сделаны выводы об эффективной реализации функций практически во всех ключевых сферах. В качестве недостатка можно отметить отсутствие Комитета по рискам в структуре корпоративного управления

Компания на протяжении 2020-2021 гг. осуществляла перестройку системы корпоративного управления, основные цели и направления которой нашли своё логическое завершение с принятием Стратегии устойчивого развития на 2022-2025 гг. Компанией была начата работа по встраиванию принципов, факторов, рисков ESG-повестки в систему корпоративного управления. Однако данная работа не завершена и требует активизации. Также недостатком является отсутствие политики, объединяющей в себе все современные тренды, цели корпоративного управления, а также пути их достижения.



Негативным фактором является снижение прибыли и показателей рентабельности ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ». Также у компании имелись проблемы в сферах ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости.

По совокупности всех сделанных выводов и заключений, а также высокого места в рейтинге Национального индекса корпоративного управления, позволяющего считать соответствующую практику успешной, следует признать работу органов корпоративного управления ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ» в 2019-2021 гг. удовлетворительной. В то же время, выявленные недостатки требуют принятия адекватных мер в области совершенствования структуры управления ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ».

**doklad-diploma.ru**  
**ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ**  
**СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ»**  
**7429012@mail.ru**

### **3.1. Резюме проекта**

По итогам проведённого исследования был сделан вывод о том, что структура управления ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ» нуждается в совершенствовании, для чего предполагается разработать специальный проект.

Цели проекта SMART:

- 1) повысить прибыли от продаж минимум на 10%, срок 2 месяца;
- 2) повысить рентабельности продаж до 27%, срок 2 месяца.

Для того, чтобы достичь данных целей, предлагается реализовать следующие мероприятия.

1. Оптимизация системы управления рисками и её интеграция в

систему корпоративного управления.

1.1. Учреждение при Совете директоров Комитета по управлению рисками.

Цель работы Комитета – подготовка и представление рекомендаций Совету директоров по вопросам управления рисками.

Основные задачи Комитета по управлению рисками:

1) предварительное рассмотрение стратегии по управлению рисками компании и её Группы, аппетита к риску;

2) проведение мониторинга реализации стратегии управления рисками и соблюдения риск-аппетита.

Функции Комитета по управлению рисками:

1) осуществление контроля за разработкой и предварительное рассмотрение вопросов управления рисками компании и предприятий её Группы;

2) рассмотрение отчетности по рискам

3) рассмотрение вопросов, связанных с управлением отдельными ключевыми видами рисков, в том числе социальным и экологическим риском (ESG-риском), риском технологий.

Комитет по управлению рисками при Совете директоров должен стать связующим звеном между системой риск-менеджмента и системой корпоративного управления, таким образом, будет реализована функция интегрированного риск-менеджмента.

1.2. Создание в структуре Совета директоров Комитета по технологиям.

Образование такого комитета представляется крайне важным в русле цифровой трансформации, масштабного внедрения технологических и прочих инноваций.

Основная задача Комитета по технологиям - подготовка и представление рекомендаций Совету директоров по вопросам внедрения,

использования, развития и управления технологиями.

Функциям Комитета по технологиям являются:

1) контроль за организацией процессов мониторинга и надлежащего реагирования на изменения в технологиях, включая учет их потенциальных возможностей, оценку их возможного воздействия на деятельность компании и Стратегию её развития; создание новых возможностей для дальнейшего стратегического развития;

2) рассмотрение совместно с Комитетом по управлению рисками вопросов, связанных с управлением риском технологий.

2. Разработка и внедрение ESG-политики.

Данный документ можно назвать «Политика в области социальной и экологической ответственности, корпоративного управления и устойчивого развития ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ». Это название определяет все ESG-факторы и концепцию устойчивого развития.

При разработке Политики необходимо установить следующие общие положения:

- соответствие общей стратегии, в том числе ESG-стратегии, а также принципам, миссии и ценностям, Кодексу корпоративного управления и всем другим внутренним документам;

- обязательность соблюдения всеми сотрудниками и подразделениями;

- направленность в области установления целей, принципов, направлений и задач деятельности в области ESG и устойчивого развития;

- публичный характер, то есть, доступность на информационных ресурсах компании;

- дополняемость и изменяемость в связи с изменениями внешней и внутренней среды компании.

Также в Политике необходимо урегулировать:

1) архитектуру деятельности компании в сфере ESG и устойчивого развития (три сферы, соответствующие концепции устойчивого развития и

ESG: Environmental - окружающая среда; Social - социальная сфера; Governance and Prosperity - корпоративное управление и экономическое процветание; четыре уровня воздействия и роли – компания как организация, как коммуникационно-технологическая группа, как один из главных лидеров российского рынка, как участник международного рынка и глобальных инициатив.

2) заявление о цели (стать лидером системных изменений в области ESG для создания экономики процветания, эффективной для общества и сохранения окружающей среды, на основе заинтересованности, сотрудничества и творчества сотрудников, клиентов, инвесторов, акционеров, партнёров и государства);

3) принципы деятельности в области ESG и устойчивого развития (приоритет создания долгосрочной экономической ценности для всех заинтересованных сторон; соблюдение прав человека, инклюзивность, многообразие, справедливость и равные отношения ко всем; бережное отношение к окружающей среде; практики ответственного финансирования и управление ESG-рисками; несение полной ответственности за все действия; этичность и внедрение лучших практик корпоративного управления; информационная открытость и прозрачность);

4) интеграцию Целей устойчивого развития ООН (выделение из всего состава целей приоритетных);

5) ключевые направления и задачи деятельности (минимизация воздействия на окружающую среду; развитие практики управления климатическими рисками и возможностями; создание условий для эффективного труда и развития человеческого потенциала; обеспечение соблюдения и защиты прав человека, инклюзивной среды и равного доступа к продуктам и услугам; поддержка местных сообществ и содействие социальному развитию; совершенствование системы корпоративного управления; развитие практики ответственного финансирования; содействие

экономическому благополучию и процветанию общества);

б) порядок взаимодействия с заинтересованными сторонами (определение путей и инструментов коммуникаций с акционерами и инвесторами, клиентами, сотрудниками, поставщиками и подрядчиками, государственными органами; общественными организациями, СМИ, участниками рынка, профессиональными сообществами, международными организациями и проч.);

7) порядок мониторинга и отчетности (отслеживание изменений внутренней и внешней среды; актуализация информации; обеспечение её открытости и прозрачности);

8) систему управления ESG и устойчивым развитием.

В частности компании необходимо внести следующие изменения в структуру корпоративного управления:

- учредить ESG-комитет и Дирекцию ESG;
- определить возможность избрания куратора по реализации ESG-направлений (инициатив) из членов Совета директоров и вменить ему в обязанности взаимодействие с членами Совета директоров с менеджментом и внешними стейкхолдерами по вопросам ESG-повестки;

- расширить компетенции комитета Совета директоров по стратегии и корпоративному управлению: включить в сферу его полномочий стратегические цели деятельности и приоритеты компании в области устойчивого развития, социальной и экологической ответственности, а сам комитет переименовать в Комитет по стратегии и устойчивому развитию.

Проект по реализации предложенных мер необходимо организовать таким образом, чтобы они стали практически выполнимыми и были реализованы наиболее рациональным способом.

Актуальность трансформации структуры управления исследуемой организации в рамках ESG-повестки обусловлена следующими факторами:

- недостатками, выявленными по итогам анализа системы

корпоративного управления;

- необходимостью практической, а не только декларативной реализации концепции устойчивого развития, что влияет на деловую репутацию компании, её имидж, позиционирование на рынке, инвестиционную привлекательность;

- необходимостью оптимизации системы управления рисками, во-первых, с учётом стратегии устойчивого развития, во-вторых, с учётом необходимости её органичного встраивания в общую систему корпоративного управления.

Также необходимо отметить, что перестройка системы корпоративного управления с учётом стратегии устойчивого развития, управления ESG-рисками является актуальным трендом, которому следует большинство крупных и крупнейших компаний в рамках эффективного социального позиционирования и повышения инвестиционной привлекательности.

ООО «ХДДСИМ (РУС) СМ» разработало Стратегию устойчивого развития, декларирует следование соответствующим принципам, заявляет о необходимости учёта ESG-рисков, но практического руководства в этом направлении не имеет.

### **3.2. Содержание проекта**

Одним из факторов успешной реализации проекта является команда проекта, то есть, те люди, на которые будут возложены все, связанные с проектом функции и действия. В этой связи, вопросам формирования эффективной команды проекта уделяется первостепенное значение.

Команду проекта предлагается формировать с помощью целеполагающего метода, который поможет наилучшим образом сориентироваться в процессе выбора целей и способов их достижения, что отвечает специфике проекта.

На рис. 3 представлена организационная структура и схема взаимосвязей в рамках команды проекта.

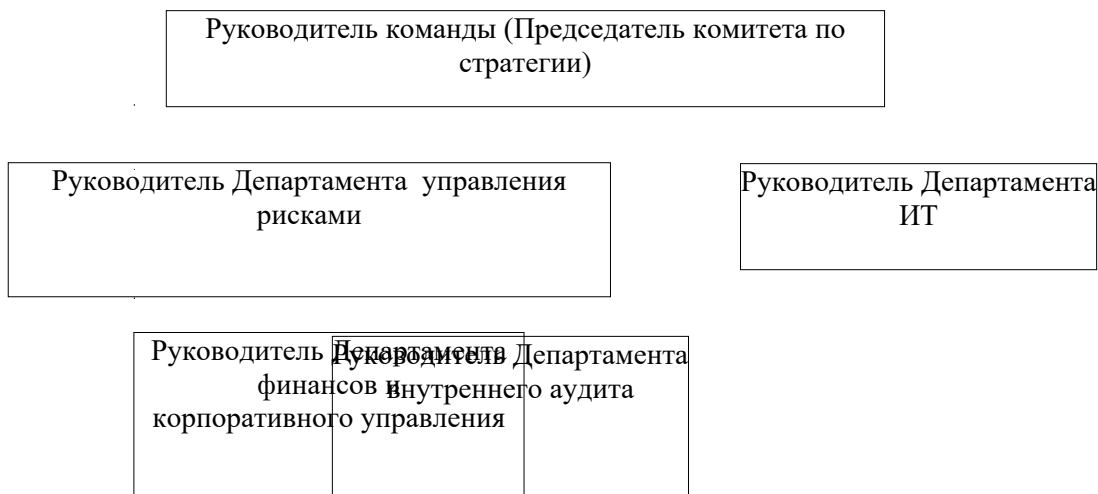


Рисунок 3 - Организационная структура и схема взаимосвязей команды проекта по совершенствованию системы корпоративного управления ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ»

Источник: составлено автором.

Как показано на рис. 3, представляется целесообразным включить в команду проекта Председателя комитета по стратегии (руководитель команды), Руководителя Департамента управления рисками (заместитель руководителя команды), Руководителя Департамента внутреннего аудита, Руководителя Департамента ИТ, то есть, всего 5 человек.

Реализация проекта включает ряд последовательных этапов. На рис. 4 представлена структурная декомпозиция работ (СДР).

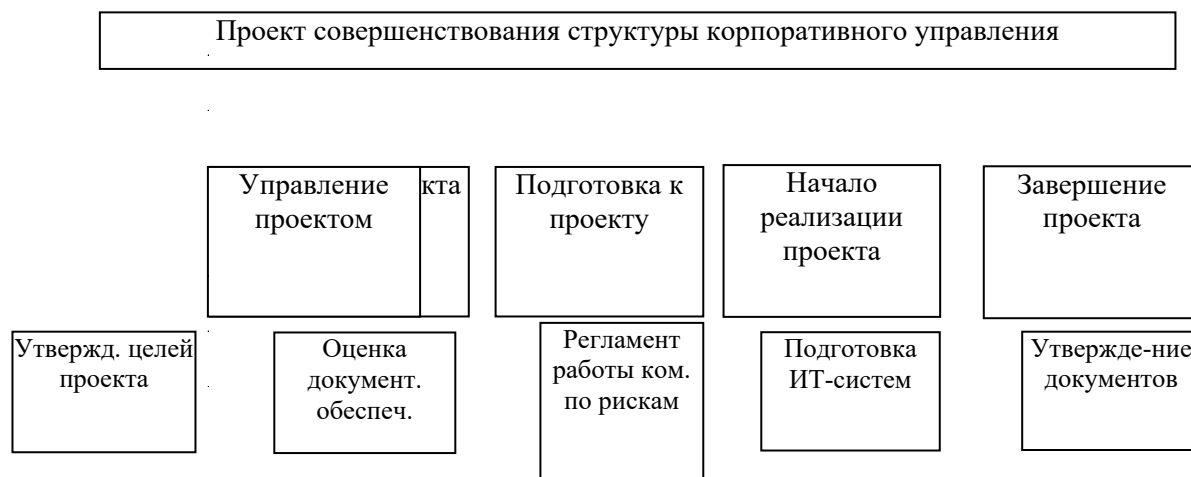




Рисунок 4 - Схема декомпозиции работ по проекту совершенствования структуры корпоративного управления ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ»  
 Источник: составлено автором.

Как показано на рис. 4, основными этапами (стадиями) проекта выступают:

- 1) организация управления проектом;
- 2) разработка проекта;
- 3) подготовка к реализации проекта;
- 4) реализация проекта;
- 5) завершение проекта.

Первая стадия предполагает утверждение целей проекта; распределение обязанностей внутри команды проекта; создание системы контроля проекта.

В табл. 5 построена матрица РАЗУ по проекту.

Таблица 5

Матрица РАЗУ по проекту совершенствования структуры корпоративного управления ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ»

Вид работ	Команда проекта				
	РК	ЗР	ДФ	ДВ А	ИТ
Утверждение целей и задач проекта	Р/И/ К	П	У	У	У
Распределение функций в команде проекта	Р/И/ К	П	У	У	У



Создание системы контроля	Р/И/ К	П	И	И	У
Оценка необходимости оптимизации документации	Р/К	П/И	У	У	У
Оценка достаточности кадрового обеспечения	Р/К	П/И	У	У/И	У
Оценка необходимости и содержания организационных изменений	Р/К	П/У	И	И	-
Разработка плана и программы проекта	Р/К	П/И	У	У	У
Разработка Регламента работы Комитета по рискам	Р/К	П/И	У	У	-
Разработка Регламента работы Комитета по технологиям	Р/К	П/И	У	У	-
Разработка и оформление ESG-политики	Р/К	У	У	У	П/ И
Разработка новой модели структуры управления	Р/К	П/И	У	У	У
Подготовка информационных систем к изменениям	Р/К	У	-	-	У
Подготовка к утверждению всей необходимой документации	Р/К	У	У	У	У
Подготовка извещений для акционеров	Р/К	У	И	И	У
Утверждение всех документов	Р/К	П/И	У	У	У
Извещение акционеров	Р/К	П/И	И	У	У
Осуществление организационных преобразований	Р/К	П/И	И	У	У
Подготовка и представление отчёта руководству	Р/К	П/И	И	У	У

\*РК – руководитель команды, ЗР – заместитель руководителя, ДФ – руководитель Департамента финансов и корпоративного управления, ДВА – руководитель Департамента внутреннего аудита; ИТ – руководитель Департамента ИТ

\*\*Р- принятие решения; П-подготовка решения, У – участие в подготовке решений; И - исполнение; К - контроль

Источник: составлено автором.

Как видно из данных табл. 5, по каждому направлению проекта распределены уровни исполнения соответствующих задач. Всего выделено 5 основных уровней – принятие решения, подготовка решения, участие в подготовке решений, исполнение и контроль. Для каждого из 5 членов команды отводятся разные роли на той или иной стадии (этапе) проекта. В одних действиях участвуют все члены команды, в других – только часть. При этом по многим направлениям работ возможно совмещение функций. Также руководитель команды и принимает решения, и контролирует их исполнение.

В соответствии с сетевым графиком построена диаграмма Ганта, которая представлена на рис. 5.

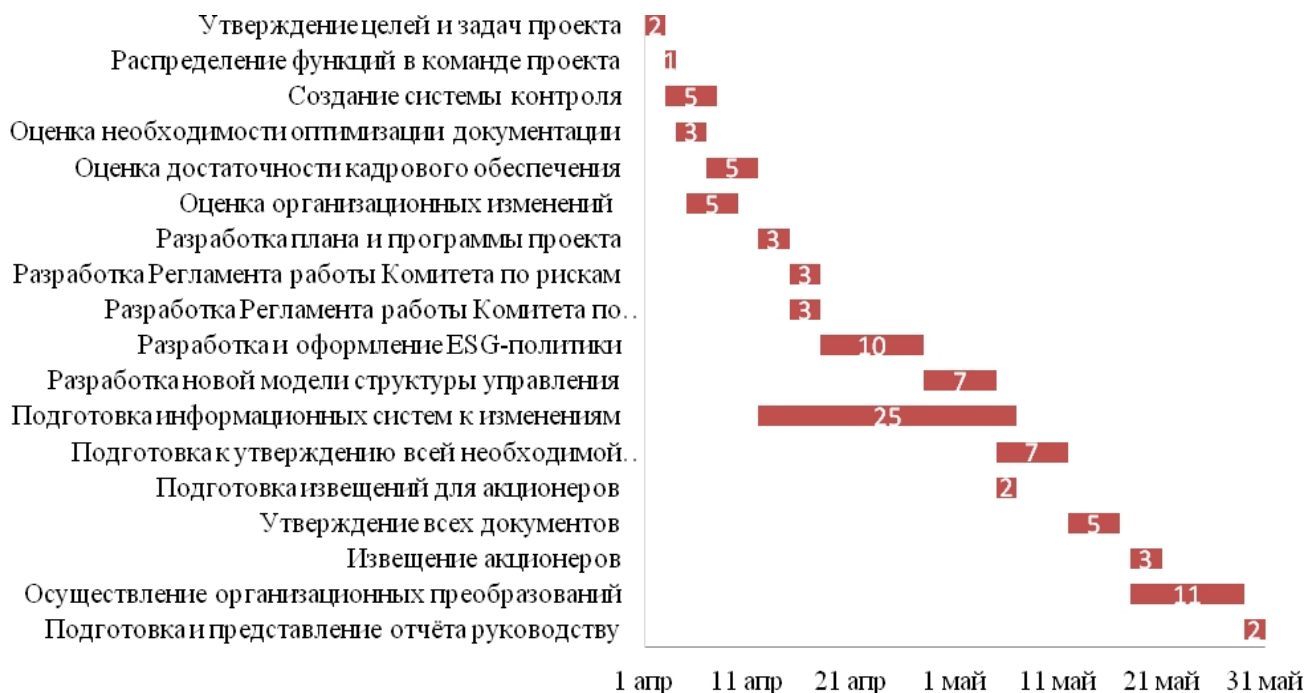


Рисунок 5 - График Ганта по проекту совершенствования структуры корпоративного управления ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ»

Источник: составлено автором.

Как показано на рис. 5, проект рассчитан на срок 2 месяца. Проект начинается 1 апреля 2024 г., а завершается – 30 мая 2024 г. Именно к этой дате планируется полностью внедрить оптимизированную модель структуры управления. Начинать проект рекомендуется после подведения итогов работы за 2023 год и утверждения годового отчёта.

Часть работ планируется проводить параллельно, например, подготовку информационных систем и разработку Политики, оценку необходимых организационных изменений и обеспеченности кадрами, разработку регламентов комитетов и т.д. Это позволит рационально использовать время и правильно распределить нагрузку на членов команды проекта.

В табл. 6 представлена матрица коммуникаций команды проекта.

Как показано в табл. 6, в рамках разработки системы коммуникаций выделены их инициаторы, адресаты, средства/методы, сроки (частота) и способы.

Таблица 6

Матрица коммуникаций команды по проекту совершенствования структуры корпоративного управления ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ»

Инициаторы	Адресат	Средства/ Методы	Частота	Способ
Руководитель команды проекта	Все члены команды	Распоряжения Утвержденные планы Совещания	Еженедельно По мере необходимости - чаще	Электронная рассылка Личная встреча Конференц-связь
Заместитель руководителя команды проекта	Руководитель Начальник отдела мотивации и развития Начальник коммерческого отдела	Документация по проекту Отчеты Распоряжения Пояснительные записки Совещания	Ежедневно	Электронная рассылка Личная встреча Связь по телефону Конференц-связь
Руководитель Департамента финансов и корпоративного управления	Заместитель руководителя	Документация по проекту Докладные записки Отчеты	Ежедневно	Электронная рассылка Личная встреча Связь по телефону
Руководитель Департамента внутреннего аудита	Заместитель руководителя	Документация по проекту Докладные записки Отчеты	Ежедневно	Электронная рассылка Личная встреча Связь по телефону
Руководитель Департамента ИТ	Руководитель	Результаты тестирования Докладные записки	Еженедельно По мере необходимости - чаще	Электронная рассылка Личная встреча Связь по телефону

Источник: составлено автором.

Инициатором коммуникаций, как и их конечным адресатом, может выступать любой член команды, что обеспечивает цикличность, демократизм, целостность, системность процесса коммуникаций.

На уровне руководства группой основными средствами (инструментами) коммуникаций являются распоряжения, планы, отчеты о результатах, пояснительные записки, различная документация (бюджетная и управленческая).

На уровне рядовых членов группы основным средством

(инструментом) коммуникации является отчет о проделанной работе, иллюстрирующий выполнение возложенных функций. Также это могут быть различные докладные записки, предложения, планы-прогнозы, результаты исследований, тестирований и проч.

Основными способами коммуникаций являются электронная рассылка, личные встречи, телефонная связь. Руководители группы могут выступать инициаторами проведения конференц-связи, традиционных совещаний.

Частота осуществления коммуникаций в ряде случаев строго регламентирована – представление планов, отчетов, докладов и т.д., в других случаях – зависит от производственной необходимости.

На рис. 6 представлена организационная модель управления ESG, устойчивым развитием после оптимизации структуры управления.



Рисунок 6 - Организационная модель управления ESG, устойчивым развитием после оптимизации структуры корпоративного управления ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ»

Источник: составлено автором.

Как показано на рис. 6, в результате реализуемого проекта образуется многоуровневая структура управления ESG и устойчивым развитием в

рамках единой системы корпоративного управления ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ».

Совет директоров будет определять подходы к интеграции факторов устойчивого развития в стратегию компании, закреплять и способствовать реализации соответствующих процедур и практик в работе, определяет обязанности комитетов в вопросах устойчивого развития в соответствующих функциональных областях, механизмы определения и мониторинга тематических ключевых показателей деятельности. В компетенцию Совета директоров входит утверждение документов верхнего уровня, включая ESG-политику. Из состава Совета директоров назначается куратор по вопросам ESG и устойчивого развития. Кроме того, функционирует Комитет по стратегическому планированию и устойчивому развитию, а в компетенции Комитета по управлению рисками входят функции по управлению ESG-рисками.

Правление будет осуществлять контроль за реализацией Стратегии ESG. Для этого необходимо назначить члена Правления, ответственного за ESG-повестку. ESG-комитет, в свою очередь, будет обеспечивать следование принципам устойчивого развития и ESG в группе компаний. В составе ESG-комитета будут присутствовать члены Правления, руководители функциональных блоков и подразделений компании. В рамках тематических рабочих групп участники ESG-комитета будут рассматривать актуальные вопросы и проекты в области ESG и устойчивого развития на регулярных заседаниях.

Дирекция ESG будет выступать основным координирующим структурным подразделением, которое внедряет системный подход к управлению ESG и устойчивым развитием, управляет реализацией плана действий на основе корпоративных стандартов, оказывает экспертную поддержку другим подразделениям в области ESG, отвечает за мониторинг и предоставление отчетности по данному направлению.

Служба управления рисками определяет и оценивает существенность ESG-рисков, разрабатывает и представляет на рассмотрение Комитета по рискам предложения по архитектуре и значениям лимитов, осуществляет независимую оценку фактического уровня принятых ESG-рисков, а также согласовывает и контролирует меры, направленные на устранение выявленных нарушений. Служба обеспечивает разработку моделей оценки и участвует в согласовании документов группы по управлению ESG-рисками, организует процедуры стресс-тестирования подверженности компании и группы ESG-рискам и формирует отчетность в рамках требуемых форм публикуемой и внутренней отчетности. Подразделения в бизнес-блоках компании, участвующие в ESG-повестке - ответственные по направлениям бизнес-деятельности будут реализовывать тематические ESG-инициативы и оказывать предметную поддержку своим целевым аудиториям.

Кураторы ESG-повестки будут определяться исходя из масштабов деятельности и уровня воздействия компании на социальную и экологическую сферы. Они будут заниматься внедрением единых общекорпоративных принципов, разрабатывать политику в соответствии с общекорпоративными направлениями и задачами деятельности, участвовать в реализации и формировать предметные инициативы по профилю деятельности компании. На начальном этапе ответственность за реализацию Политики внутри компании может быть закреплена за единоличным исполнительным органом или членом Совета директоров.

Таким образом, функции управления аспектами ESG и устойчивым развитием будут интегрированы в архитектуру корпоративного управления в соответствии с лучшими практиками и положениями международных стандартов.

### 3.3. Оценка эффективности проекта

Крайне сложно выделить точный экономический эффект от реализации проекта по совершенствованию структуры управления, так как она не является конечным реализатором основных направлений бизнеса, приносящих доходы, как и не осуществляет главных затрат, связанных с текущей деятельностью. Основными критериями эффективности проекта выступают показатели, иллюстрирующие рост результативности работы ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ», так как главная цель управления компанией – это получение прибыли в интересах участников.

В табл. 7 представлена прогнозная оценка выручки и прибыли от продаж по результатам реализации проекта.

Таблица 7  
Динамика финансовых результатов ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ», тыс. руб.

Показатели	За год		Изменения
	2023	2024	
Выручка	373326	391992	5,0%
Полная себестоимость	279532	286154	2,4%
в том числе, затраты по проекту	0	1500	
Прибыль от продаж	93794	105838	12,8%
Рентабельность продаж	25,15	27,0	1,85%

Источник: составлено автором.

Как показано в табл.7, затраты по проекту составят 1500 тыс. руб. и будут связаны только с изменением в ИТ-системы предприятия, а именно модули, связанные с аккумулированием информации, её доведением до ключевых сотрудников и участников системы корпоративного управления, осуществлением анализа, формированием отчётности, проведением контрольных мероприятий. Это потребует приглашения специалиста, так как в штате компании такого нет. Все остальные действия будут осуществляться в рамках основных должностных обязанностей и функций членов команды

проекта и дополнительных затрат не потребуют.

При сохранении темпов выручки на уровне прошлых лет (примерно 5% прироста за год), компания снизит уровень затрат на 1 руб. продаж, что станет возможным за счёт повышения эффективности системы корпоративного управления, в том числе, в части управления рисками, дальнейшего внедрения ESG-повестки.

В результате прибыль от продаж вырастет с 93794 до 105838 тыс. руб. – на 12,8%, а рентабельность продаж – с 25,15 до 28%. Следовательно, цели проекта будут достигнуты.

Итак, в целях решения выявленных проблем ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ» предложено реализовать проект по оптимизации структуры корпоративного управления, главные цели которого – усиление её социальной направленности, укрепление деловой репутации и рост эффективности деятельности завода. Измеримые социально-экономические цели заключаются в росте прибыли от продаж, рентабельности продаж.

В частности ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ» рекомендовано:

- учредить при Совете директоров Комитет по рискам и Комитет по технологиям;

- определить порядок избрания куратора по реализации ESG-направлений (инициатив), расширить компетенции комитета по стратегии и корпоративному управлению и переименовать его в комитет по стратегии и устойчивому развитию;

5) разработать Политику в области социальной и экологической ответственности, корпоративного управления и устойчивого развития, в том числе, определить её принципы, цели, архитектуру, ключевые направления и задачи; порядок взаимодействия с заинтересованными сторонами, мониторинга и отчетности; а также разработать концепцию системы управления ESG и устойчивым развитием.

#### **Вывод по главе**



В рамках реализуемого проекта осуществлены следующие действия:

1) представлен состав и организационная структура команды проекта, которая включает 5 человек во главе с руководителем – Председателем комитета по стратегии;

2) осуществлена декомпозиция работ по пяти основным стадиям проекта (организация и управление, разработка проекта, подготовка к реализации, начало реализации и завершение проекта);

3) построена матрица распределения административных обязанностей, в которой выделены ключевые этапы работ от принятия решения до его исполнения и контроля, структурированные в зависимости от типа работ и участника команды проекта;

4) составлены сетевой график и диаграмма Ганта, отражающие сроки исполнения и календарные сроки реализации всех работ по проекту;

5) построена матрица коммуникаций, отражающая всех инициаторов, адресаты, средства и методы, частоту и способы связи в рамках решения задач и осуществления работ по проекту.

Реализация указанных мер позволит поднять на новый качественный уровень систему корпоративного управления ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ», сделать её современной, эффективней; усилить социальную направленность. Это послужит укреплению деловой репутации, притоку партнёров и клиентов и, как результат, росту прибыли, эффективности, капитала и рыночной стоимости ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ». Также преумножится вклад ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ» в достижение целей устойчивого развития, что крайне важно как для самой компании, так и для её клиентов, партнёров, государства, всего общества.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам проведённого исследования были сделаны следующие выводы.

Как показали результаты исследования теоретических источников, представленные в первой главе выпускной классификационной работы, Одними из ключевых факторов, которые влияют на структуру управления, выступают организационно-правовая форма и масштаб бизнеса компании.

В крупных корпорациях речь идёт о структуре корпоративного управления, которое представляет собой систему взаимоотношений между высшим руководством компанией, её Советом директоров, собственниками, клиентами, вкладчиками и другими заинтересованными лицами, служащая механизмом определения задач организации и контроля их достижения. Такая система позволяет организовать распределение полномочий и ответственности, а также построить процесс принятия корпоративных решений.

При условии использования методов проектного управления (в том числе анализа), проект оптимизации действующей структуры корпоративного управления должен быть основан на результатах оценки целесообразности его реализации, а также включать такие основные этапы как формирование команды проекта, создание организационной структуры, декомпозиция работ, разработка матрицы РАЗУ, построение графика Ганта и системы коммуникаций, качественная оценка предполагаемых изменений в системе планирования.

Объект исследования - ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ» (цементный завод) - является одним из крупнейших инвестиционных проектов группы Holcim на российском рынке. Главные направления деятельности завода связаны с производством цемента в соответствии с лучшими европейскими технологиями энергосбережения, промышленной безопасности и минимизации воздействия на окружающую среду. ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ» является самостоятельным юридическим лицом, имущество которого находится в иностранной собственности.

По итогам 2019-2021 гг. компании удалось обеспечить устойчивый прирост активов, в том числе, основных средств; выручки; поддерживать прибыльный и рентабельный уровень деятельности и нарастить чистую прибыль в 2021 г., а также повысить производительность труда. В то же время, оборотный капитал компании снизился; снизились объёмы долгосрочного и, наоборот, выросли - краткосрочного заёмного финансирования, снизились собственные средства и прибыль от продаж.

ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ» как самостоятельное юридическое, но в то же время, дочернее предприятие международной корпорации, организовало систему корпоративного управления в соответствии с моделью головной корпорации. Она связана с организационной структурой и системой управления всеми подразделениями завода, образованными и функционирующими с учётом процессного подхода и включающими сегменты административного и функционального управления.

В систему корпоративного управления входят: Общее собрание участников (высший орган управления); Совет директоров (главный орган стратегического управления); Правление и Президент – Председателя правления (коллегиальный и единоличный органы текущего управления); три комитета (по стратегии и корпоративному управлению, по кадрам и вознаграждениям, по аудиту), действующие при Наблюдательном совете; Корпоративный секретарь Ревизионная комиссия; Служба внутреннего

аудита и Внешний аудитор. Согласно Кодексу корпоративного управления, к корпоративному управлению относится система органов внутреннего контроля.

По итогам оценки качественных показателей системы корпоративного управления были сделаны выводы об эффективной реализации функций практически во всех ключевых сферах. В качестве недостатка можно отметить отсутствие Комитета по рискам в структуре корпоративного управления

Компания на протяжении 2020-2021 гг. осуществляла перестройку системы корпоративного управления, основные цели и направления которой нашли своё логическое завершение с принятием Стратегии устойчивого развития на 2023-2024 гг. Компанией была начата работа по встраиванию принципов, факторов, рисков ESG-повестки в систему корпоративного управления. Однако данная работа не завершена и требует активизации. Также недостатком является отсутствие политики объединяющей в себе все современные тренды, цели корпоративного управления, а также пути их достижения.

Негативным фактором является снижение прибыли и показателей рентабельности ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ». Также у компании имелись проблемы в сферах ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости.

По совокупности всех сделанных выводов и заключений, а также высокого места в рейтинге Национального индекса корпоративного управления, позволяющего считать соответствующую практику успешной, следует признать работу органов корпоративного управления ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ» в 2019-2021 гг. удовлетворительной. В то же время, выявленные недостатки требуют принятия адекватных мер в области совершенствования структуры управления ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ».

В целях решения выявленных проблем ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ»

предложено реализовать проект по оптимизации структуры корпоративного управления, главные цели которого – усиление её социальной направленности, укрепление деловой репутации и рост эффективности деятельности завода. Измеримые социально-экономические цели заключаются в росте прибыли от продаж, рентабельности продаж.

В частности, ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ» рекомендовано:

- учредить при Совете директоров Комитет по рискам и Комитет по технологиям;

- определить порядок избрания куратора по реализации ESG-направлений (инициатив), расширить компетенции комитета по стратегии и корпоративному управлению и переименовать его в комитет по стратегии и устойчивому развитию;

5) разработать Политику в области социальной и экологической ответственности, корпоративного управления и устойчивого развития, в том числе, определить её принципы, цели, архитектуру, ключевые направления и задачи; порядок взаимодействия с заинтересованными сторонами, мониторинга и отчетности; а также разработать концепцию системы управления ESG и устойчивым развитием.

В рамках реализуемого проекта осуществлены следующие действия:

1) представлен состав и организационная структура команды проекта, которая включает 5 человек во главе с руководителем – Председателем комитета по стратегии;

2) осуществлена декомпозиция работ по пяти основным стадиям проекта (организация и управление, разработка проекта, подготовка к реализации, начало реализации и завершение проекта);

3) построена матрица распределения административных обязанностей, в которой выделены ключевые этапы работ от принятия решения до его исполнения и контроля, структурированные в зависимости от типа работ и участника команды проекта;

4) составлены сетевой график и диаграмма Ганта, отражающие сроки исполнения и календарные сроки реализации всех работ по проекту;

5) построена матрица коммуникаций, отражающая всех инициаторов, адресаты, средства и методы, частоту и способы связи в рамках решения задач и осуществления работ по проекту.

Реализация указанных мер позволит поднять на новый качественный уровень систему корпоративного управления ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ», сделать её современной, эффективней; усилить социальную направленность. Это послужит укреплению деловой репутации, притоку партнёров и клиентов и, как результат, росту прибыли, эффективности, капитала и рыночной стоимости ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ». Также преумножится вклад ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ» в достижение целей устойчивого развития, что крайне важно как для самой компании, так и для её клиентов, партнёров, государства, всего общества.

[doklad-diploma.ru](http://doklad-diploma.ru)  
[7429012@mail.ru](mailto:7429012@mail.ru)

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. 07.10.2022 г.) «Об акционерных обществах» // Российская газета - №248 – 29.12.1995 г.
2. Письмо Банка России от 10.04.2014 г. № 06-52/2463. «О кодексе корпоративного управления» // Вестник Банка России. – 18.04.2014 г. - № 40.
3. Балашов А.И. Управление проектами / А.И.Балашов, Е.М.Рогова, М.В.Тихонова, Е.А.Ткаченко. – М.: Юрайт, 2020. – 460 с.
4. Беляев Ю. М. Инновационный менеджмент / Ю.М.Беляев. – М.: Дашков и К, 2018. – 220 с.
5. Буянский С.Г. Корпоративное управление, комплаенс и риск-менеджмент / С.Г.Буянский, Ю.В.Трунцевский. – М.: Русайнс, 2021. – 344 с.
6. Горфинкель В.Я. Корпоративная социальная ответственность / В.Я.Горфинкель, Н.В.Родионова и др. – М.: Юрайт, 2022. – 490 с.
7. Григоренко О.В. Экономика предприятия и управление организацией / О.В.Григоренко, А.Н.Мыльникова и др. – М.: КноРус, 2021. – 272 с.
8. Ежова Л.С. Формирование эффективной команды проекта как

условие успешной реализации проекта / Л.С.Ежова, А.В.Воронин и др. // Актуальные вопросы современной экономики. – 2020. - №8. – С.269-276.

9. Жданкин Н.А. Стратегический менеджмент / Н.А.Жданкин. – М.: КноРус, 2022. – 398 с.

10. Зуб А.Т. Управление проектами / А.Т.Зуб. – М.: Юрайт 2020. – 422 с.

11. Корпоративная социальная ответственность / под ред. Э. М. Короткова. - Москва : Юрайт, 2019. - 429 с.

12. Круглов В.Н. Риск-Менеджмент / В.Н Круглов. – М.: КноРус, 2022. – 260 с.

13. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). Шестое издание. – М.: Олимп-Бизнес, 2019. – 725 с.

14. Одегов Ю. Г. Управление персоналом / Ю.Одегов, Г.Г.Руденко. – М.: Юрайт, 2018. – 495 с.

15. С сайта ООО «УралМедПраво» [Электронный ресурс] / Сайт ООО «УралМедПраво». – URL.: <https://uralmedpravo.ru/servise/licenzirovanie-meditsinskih-uslug-i-nositel/> (дата обращения 23.11.2022 г.)

16. Савицкая Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия /Г.В.Савицкая. – М.: Инфра-М, 2018. – 608 с.

17. Савицкая Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия /Г.В.Савицкая. – М.: Инфра-М, 2020. – 608 с.

18. Сотникова С.И. Управление персоналом организации / С.И.Сотникова, Е.В.Маслов и др. – М.: Инфра-М, 2019. – 513 с.

19. Тебекин А.В. Стратегическое управление персоналом / А.В.Тебекин. – М.: Кнорус, 2021. – 720 с.

20. Тульчинский Г.Л. Корпоративная социальная ответственность: технологии и оценка эффективности / Г.Л.Тульчинский. – М.: Юрайт, 2021. – 338 с.

21. Фотина Л.В. Кадровая политика и кадровый аудит организации /



Л.В.Фотина, Г.А.Борщевский и др. – М.: Юрайт, 2022. – 478 с.

22. Чиркова Ю.Р. Управление персоналом организации / Ю.Р.Чиркова. – М.: КноРус, 2021. – 168 с.

23. Шадрина Г.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности / Г.В.Шадрина. – М.: Юрайт, 2021. – 461 с.

24. Шапиро С.А. Управление персоналом / С.А.Шапиро, И.А.Епишкин. – М.: КноРус, 2018. – 244 с.

25. Шапиро С.А. Организационная культура / С.А.Шапиро. – М.: КноРус, 2021. – 256 с.

26. Годовой отчет ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ» за 2021 г. [Электронный ресурс] / Центр раскрытия корпоративной информации. - URL.: <https://e-disclosure.ru/> (дата обращения 10.12.2022 г.).

27. О компании ХОЛСИМ (РУС) СМ [Электронный ресурс] / Официальный сайт ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ». - URL.: <https://holcimrus.ru/projects/tsementnyy-zavod-v-ferzikovo/> (дата обращения 10.12.2022 г.).

28. Отчёт об устойчивом развитии ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ» за 2021 г. [Электронный ресурс] / Официальный сайт ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ». - URL.: <https://holcimrus.ru/projects/tsementnyy-zavod-v-ferzikovo/> дата обращения 10.12.2022 г.).

29. Финансовая отчётность ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ» за 2019-2021 г. по РСБУ [Электронный ресурс] / Центр раскрытия корпоративной информации. - URL.: <https://e-disclosure.ru/> (дата обращения 10.12.2022 г.).

doklad-diploma.ru  
7429012@mail.ru

Организационная структура ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ»



Источник: составлено автором по данным [17].

Структура корпоративного управления ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ»



Источник: составлено автором по данным [19].

doklad-diploma.ru  
7429012@mail.ru