

## 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 компаний, 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 ., а также повысить производительность труда. В то же время, оборотный капитал компании снизился; снизились объёмы долгосрочного и, наоборот, выросли - краткосрочного заемного 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 (коллективный 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 современней, 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.

ВКР под ключ!  
[zakazat-diplom.ru](http://zakazat-diplom.ru)  
+7 (499) 113-91-97  
1139197@mail.ru