

*На правах рукописи*



**НИКИФОРОВА Эльвира Гумаровна**

**КОРПОРАТИВНЫЙ КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ  
СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Специальность 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством  
(менеджмент)**

**АВТОРЕФЕРАТ**

**диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

**Казань – 2014**

Работа выполнена на кафедре общего менеджмента федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Казанский (Приволжский) федеральный университет»

Научный руководитель: **Палей Татьяна Феликсовна**  
кандидат экономических наук, доцент  
ФГАОУ ВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», заведующая кафедрой  
общего менеджмента

Официальные оппоненты: **Иванова Татьяна Юрьевна**  
доктор экономических наук, профессор  
ФГБОУ ВПО «Ульяновский государственный университет», заведующая кафедрой управления

**Шарапов Азат Рафикович**  
доктор экономических наук, профессор ФГБОУ  
ВПО «Казанский национальный исследовательский  
технологический университет», профессор кафедры  
менеджмента и предпринимательской деятельности

Ведущая организация: Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего  
профессионального образования **«Южный  
федеральный университет»**

Защита состоится 27 декабря 2014 года в 10.00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.081.27 при ФГАОУ ВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет» по адресу: 420012, г. Казань, ул. Бутлерова, 4, зал заседаний ученого совета Института управления, экономики и финансов.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на официальном сайте ФГАОУ ВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет» [www.kpfu.ru](http://www.kpfu.ru).

Сведения о защите и автореферат диссертации размещены на официальных сайтах ВАК Министерства образования и науки РФ <http://www.vak.ed.gov.ru> и ФГАОУ ВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет» [www.kpfu.ru](http://www.kpfu.ru).

Автореферат разослан 17 ноября 2014 года.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
кандидат экономических наук, доцент



И. С. Глебова

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Эффективная реализация корпоративного контроля является одной из приоритетных задач российских компаний, решение которой определяет их стратегическое развитие. Кризис 2008–2009 гг. показал, что существующие системы контроля реализации стратегии компаний оказались неэффективными. В результате многие из них стали разрабатывать и применять антикризисные меры, другие прекратили свое существование. Поэтому первостепенной задачей контроля нам представляется анализ и сохранение непрерывности деятельности организации в рамках реализации ее общей стратегии.

Понятие «корпоративный» мы будем использовать в первую очередь в аспекте «объединения» целей функционирования для исполнения стратегии, которое также актуально и для государственных структур. Действующие в настоящий момент органы контроля большинства крупных компаний перешли из плановой экономики, их создание и функционирование закреплены в нормативных документах. Однако результаты деятельности этих органов не удовлетворяют потребностям всех заинтересованных лиц компании. Внешний и внутренний контроль в основном не пересекаются между собой, так как принято считать, что выполняются в различных интересах собственников и менеджеров компании. В условиях глобализации бизнеса необходимо менять данную точку зрения, поскольку количество заинтересованных сторон компании увеличивается, как и степень их влияния на компанию.

Необходимо учитывать и то, что институт корпоративного контроля в современной российской действительности рассматривается в основном в качестве юридического права владения акциями компании, тогда как за рубежом корпоративный контроль используется как эффективный инструмент современного менеджмента.

Для успешного функционирования института корпоративного контроля необходимо тщательно разработать систему его регулирования, как на государственном уровне, так и на уровне самих компаний, чтобы органы и инструменты его реализации не базировались на субъективном подходе руководителя или сотрудников компании. Должен действовать четко сформулированный алгоритм внедрения корпоративного контроля и единый подход к выбору органа, осуществляющего данный вид контроля. Следует уделять особое внимание также инструментам, способствующим эффективной реализации корпоративного контроля. Именно при соблюдении этих условий можно будет проследить эффективность данного института для отрасли, региона и страны в целом.

Таким образом, можно утверждать, что проблема корпоративного контроля остается актуальной в отечественной практике и требует дальнейших разработок в этой области.

**Степень разработанности проблемы.** Анализ экономической литературы показывает, что в науке управления проблеме контроля уделяется

большое внимание. Данная проблема находит отражение как в ранних работах по общему менеджменту середины прошлого века (Ф. У. Тейлор, Френк и Лилиан Гилберты, А. Файоль, Э. Мэйо, Д. МакГрегор, А. Маслоу и т. п.), так и в более поздних исследованиях (М. Мескон, А. И. Орлов, П. В. Шеметов, Л. В. Дорофеева, О. С. Виханский).

Определенный опыт в части теоретического анализа корпоративного контроля накоплен в отечественной экономической науке. Среди авторов, занимающихся теоретическим осмыслением проблемы, можно выделить Д. И. Степанова, Т. Г. Долгопятову, А. Лысенко, Т. А. Корнееву, Х. Ш. Муллахметова, Т. А. Козенкову, С. Б. Авдашева, В. В. Голикову, А. А. Яковлева.

Среди научных работ в области корпоративного и стратегического менеджмента в Республике Татарстан (РТ) можно отметить исследования следующих авторов: И. Р. Гафуров, Е. Н. Кулик, М. Р. Сафиуллин, А. А. Свирина, А. Н. Булатов.

Изучением и разработкой инструментов корпоративного контроля занимались П. Друкер, Стюарт Штерн, К. Мак-Найр, Р. Линч и К. Кросс, Л. Мейсел, К. Робертс и П. Адамс, Д. Нортон и Р. Каплан и др.

Развитие концепции управления и контроля на основе стейкхолдерского подхода прослеживается в трудах зарубежных авторов Michail Kagioglou, Rachel Cooper, Joachim Kuhn, Francesco Perrini, Antonio Tencati.

Наибольшее развитие получили методологические аспекты систем ССП и КРІ, которым уделено внимание в исследованиях как зарубежных, так и отечественных авторов: Г. Л. Гантт, Р. Каплан и Д. Нортон, Д. Парменгер, Е. Ветлужских, А. Ключков, А. Мироненко, Г. Крок.

В работе были использованы аналитические материалы и социологические опросы в области функционирования органов корпоративного контроля крупнейших аудиторских фирм – KPMG и PwC, а также Университета менеджмента и бизнес-администрирования (г. Москва).

Однако в научной литературе почти не встречаются исследования, посвященные концепции реализации корпоративного контроля на основе непрерывности деятельности компании.

**Объектом** диссертационного исследования выступают органы и инструменты корпоративного контроля для реализации стратегии организации.

**Предметом** исследования являются управленческие отношения, возникающие в процессе реализации корпоративного контроля в организации.

**Цель** диссертационного исследования состоит в обосновании теоретических подходов, разработке методических и практических рекомендаций по реализации корпоративного контроля.

Цель обуславливает необходимость постановки и последовательного решения следующих логически связанных **задач**:

– исследовать и развить теоретические основы организации корпоративного контроля как приоритетного направления в управлении компанией, обеспечивающего устойчивое развитие организации;

- представить анализ существующих подходов к организации корпоративного контроля за рубежом;
- предложить авторскую концепцию реализации корпоративного контроля на основе принципа непрерывности;
- выявить специфику функционирования органов корпоративного контроля в России и особенности формирования отчетности в области устойчивого развития компаний;
- описать четкий алгоритм выбора органа, осуществляющего корпоративный контроль;
- сформировать и обосновать авторские методические рекомендации для проведения анализа непрерывности деятельности компаний;
- представить апробацию внедрения инструментов корпоративного контроля в коммерческой и государственной организациях.

**Область исследования.** Диссертационная работа выполнена в соответствии с Паспортом научной специальности 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (10. Менеджмент: 10.15. Содержание и методы стратегического контроля. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации. Процесс построения сбалансированной системы показателей (ССП). Преимущества и недостатки применения ССП в российских условиях; 10.17. Формы и методы корпоративного контроля. Роль и влияние стейкхолдеров на организацию).

**Теоретическую и методологическую основу** диссертационного исследования составили научные труды отечественных и зарубежных ученых, классиков менеджмента. Исследование основывается на системном подходе с применением следующих методов: абстрактного мышления, историко-логического, монографического, социологического, сравнительного и системного анализа, декомпозиции и др.

**Информационную основу** исследования составили данные финансовой и статистической отчетности крупнейших компаний РФ и РТ; законодательные и нормативные акты РФ и РТ, методологические материалы, инструкции, разработки, проекты Федеральной таможенной службы и Татарстанской таможни, материалы периодической печати, ресурсы сети Интернет.

**Научная новизна результатов исследования** состоит в определении подходов к разработке практических рекомендаций по реализации корпоративного контроля как современного направления в области менеджмента, позволяющего обеспечить синтез стратегических целей и устойчивого развития всей компании в целом.

Научная новизна подтверждается следующими полученными в ходе исследования научными выводами и результатами, выносимыми на защиту:

- Представлено авторское определение корпоративного контроля на основе стейкхолдерского подхода. Выявлено, что задача структурирования пространства интересов связана с пониманием состава стейкхолдеров и уровня

их влияния на исполнение стратегии компании. Поэтому методически верным будет разделить сначала всех стейкхолдеров по однородным кластерам (п. 10.17 Паспорта специальности 08.00.05).

– Предложен концептуальный подход объединения органов корпоративного контроля в единый орган – комитет корпоративного контроля. Разработана авторская структура комитета корпоративного контроля (одно- или двухуровневая), основополагающей функцией которого является создание корпоративной отчетности. Описан алгоритм выбора данного комитета. Обоснована необходимость государственной поддержки развития корпоративного контроля (п. 10.17 Паспорта специальности 08.00.05).

– Разработано и обосновано содержание системы корпоративной отчетности. Предложено разделить модель раскрытия корпоративной отчетности на два компонента: финансовую отчетность и инициативную. Инициативная отчетность может строиться на базе ключевых показателей исполнения стратегии (далее – КРІ) (п. 10.15 Паспорта специальности 08.00.05).

– Разработаны методические рекомендации для создания автоматизированной программы в области проведения анализа непрерывности деятельности компаний в рамках реализации корпоративного контроля, включающая систему финансовых и нефинансовых КРІ. Выводы также автоматизированы (для этого проанализированы все возможные варианты сочетаний формулировок). Проведена проверка непрерывности деятельности компании за три года, включающая в себя определение динамики функционирования. В целях апробации автоматизированной программы в рамках написания данной диссертации выполнен анализ отчетности следующих компаний: ОАО «Торгово-финансовая компания «Камаз», ОАО «Камазтехобслуживание», ОАО «КАМАЗ-Дизель» (п. 10.15 Паспорта специальности 08.00.05).

– Предложено ключевые показатели исполнения стратегии определять как инструмент корпоративного контроля, состоящий из набора показателей в разрезе интересов стейкхолдеров компании, при сравнении динамики которых можно судить об эффективности исполнения стратегии. Рекомендовано использовать ССП на стратегическом уровне, а КРІ – на оперативном, но не исключено использовать последнюю как самостоятельную методику корпоративного контроля (п. 10.15 Паспорта специальности 08.00.05).

– Предложен портфельный метод выбора адекватной системы КРІ в зависимости от двух факторов: технологии разработки показателей КРІ (по целям или бизнес-процессам) и возможности привязки целей к отдельному структурному подразделению (интеграция/дезинтеграция). Оптимизирована матрица, определяющая коллективный вклад (на уровне отдела) в реализацию общей стратегии компании. Апробированы три подхода к формированию системы КРІ: целевой декомпозиционный метод для составления инициативной отчетности в ОАО «Татэнергосбыт» (результаты диссертации внедрялись при участии в НИР по теме «Разработка стратегии развития организации ОАО «Татэнергосбыт»), целевой интеграционный и процессный замкнутый – в

качестве инструмента корпоративного контроля в рамках реализации проекта «Методика совершенствования системы управления Татарстанской таможни путем внедрения ключевых показателей эффективности» с анализом «Матрицы участия в исполнении стратегии». Это доказывает универсальность используемого инструмента корпоративного контроля и возможность его внедрения и в государственных органах (п. 10.15 Паспорта специальности 08.00.05).

**Теоретическая и практическая значимость работы** заключается в возможности использования научно обоснованных выводов и рекомендаций при выборе органа корпоративного контроля и предоставлении отчетности для основных стейкхолдеров компании руководителями и специалистами компании, представителями органов власти различных уровней. Теоретические положения и прикладная реализация позволят оптимизировать процесс внедрения органа и инструментов корпоративного контроля, повысить эффективность контроля и управления компанией в целом.

Ряд положений диссертационной работы может быть использован преподавателями, аспирантами и студентами высших учебных заведений, а также при повышении квалификации руководителей и специалистов в компаниях различных отраслей на уровне учебного процесса в преподавании отдельных тем дисциплин «Корпоративное управление», «Стратегическое управление», «Управление эффективностью работы».

**Апробация результатов исследования.** Разработке проблемы исследования предшествовала научно-практическая и методическая работа, которая осуществлялась автором с 2009 г. в качестве участника следующих проектов: «Концепция формирования системы оплаты труда персонала высших учебных заведений на основе системы сбалансированных показателей и ключевых показателей эффективности» (КГФЭИ, 2009 г.), «Анализ матрицы ключевых показателей эффективности ООО «ФПГ «Симург» (2009 г.), «Внедрение ключевых показателей эффективности деятельности в организацию управления Татарстанской таможней» (2010 г.), «Разработка стратегии развития ОАО «Татэнергосбыт» (2010–2011 г.).

Апробация результатов исследования осуществлялась автором при разработке материалов лекций и участии в проведении курсов повышения квалификации по темам: «Оптимизация системы управления организацией на основе технологии разработки КРІ» (Приволжское таможенное управление, 2010 г.), «Определение непрерывности деятельности компании на основе КРІ для отчетности 2011 г.» (курсы повышения квалификации для бухгалтеров и аудиторов компании ФПЭО «Аудэкс», 2011–2012 гг.).

На основе результатов диссертационного исследования в соавторстве с Т. Ф. Палей разработано методическое содержание курса «Корпоративный контроль», который планируется использовать в учебном плане магистерской программы «Корпоративное управление» по направлению «Менеджмент» в Институте управления, экономики и финансов КФУ.

Основные выводы и положения работы приняты к рассмотрению для внедрения в Татарстанской таможне и в ОАО «Татэнергосбыт», частично используются в ОАО «КАМАЗ» и ООО «АКК «Аудэкс» (одной из крупнейших аудиторских компаний Поволжья).

По теме диссертации издана монография, опубликовано 12 статей и тезисов, в том числе 4 статьи в изданиях, рекомендованных ВАК России.

**Структура работы** определена на основе цели и задач, поставленных в диссертации. Работа состоит из введения, трех глав, содержащих 9 параграфов, заключения, библиографического списка использованной литературы и приложений.

**Во введении** обоснован выбор темы, раскрыта ее актуальность, оценена степень теоретической разработанности, сформулированы цель и задачи, выделена научная новизна и обоснована практическая значимость исследования.

**В первой главе** «Теоретические основы организации корпоративного контроля» рассмотрены сущность и способы осуществления корпоративного контроля; предложена реализация корпоративного контроля на основе Performance Management (управление эффективностью работы); описаны ключевые показатели исполнения стратегии в рамках корпоративного контроля.

**Во второй главе** «Анализ организации корпоративного контроля в России и за рубежом» проанализированы существующие подходы к организации корпоративного контроля за рубежом; определена специфика функционирования органов корпоративного контроля в России; описаны особенности формирования отчетности в области устойчивого развития компаний в России и за рубежом.

**В третьей главе** «Совершенствование организации корпоративного контроля» предложена концепция реализации корпоративного контроля на основе принципа непрерывности; разработаны методические рекомендации для проведения анализа непрерывности деятельности компаний; апробированы инструменты корпоративного контроля.

**В заключении** диссертации обобщены выводы и рекомендации по результатам исследования проблемы реализации корпоративного контроля.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Представлено авторское определение корпоративного контроля на основе стейкхолдерского подхода.**

На основании критического анализа специальной литературы нами предлагается собственное определение корпоративного контроля как права стейкхолдеров определять стратегию развития компании и контролировать степень её достижения в рамках своих интересов.

Заметим, что под заинтересованными лицами, или стейкхолдерами (stakeholders), понимаются лица, чьи интересы непосредственно затрагиваются деятельностью какого-либо предприятия или организации.

Так как задача структурирования пространства интересов связана с пониманием состава стейкхолдеров, степени их заинтересованности и уровня влияния на стратегические решения в компании, то методически верным будет разделить сначала всех стейкхолдеров по наиболее однородным кластерам, а далее уже определить значимость этих укрупненных групп.

Для определения роли стейкхолдеров мы предлагаем использовать модель идентификации значимости заинтересованных сторон «власть, легитимность и срочность» Р.К. Митчелла, Б.Р. Агла и Д.Дж. Вуда (1997–1999г.) (рис.1).



Рис.1. Модель определения значимости стейкхолдеров

В зависимости от комбинаций воздействия трех названных факторов можно выделить семь категорий стейкхолдеров. Три категории стейкхолдеров обладают одним из факторов (латентные стейкхолдеры), еще три категории – двумя факторами (ожидающие стейкхолдеры) и одна категория – всеми тремя факторами (категорические стейкхолдеры).

Мы рассмотрели с данной точки зрения группировку стейкхолдеров, выделенную Г. Н. Константиновым, который весь спектр стейкхолдеров разделяет на пять основных кластеров со сходными, но, тем не менее, внутренне противоречивыми интересами. Так, с нашей точки зрения, распределение кластеров стейкхолдеров, выделенных Г.Н. Константиновым по модели Р.К. Митчелла, Б.Р. Агла и Д.Дж. Вуда, выглядит следующим образом: категорические стейкхолдеры – поставщики финансового капитала; ожидающие стейкхолдеры – поставщики «предпринимательской энергии»; латентные

стейкхолдеры – персонал, поставщики интеллектуального капитала, различные социальные группы внутри и вне компании.

Таким образом, мы предлагаем в качестве первоначальных этапов реализации корпоративного контроля проанализировать интересы стейкхолдеров компании, разделить их на кластеры и определить конкретные показатели, характеризующие степень реализации этих интересов.

В рамках данного исследования понятие «корпоративный контроль» используется и для государственных организаций, так как они, как и коммерческие фирмы, имеют свою миссию и стратегию развития. Поэтому понятие «корпоративный» мы будем использовать в первую очередь с позиции «объединения» целей функционирования для исполнения стратегии в рамках Performance Management (PM). На русский язык этот термин обычно переводится как «управление эффективностью бизнеса». Считаем этот перевод не вполне корректным. На наш взгляд, более содержательным будет понимание данного понятия как «менеджмента исполнения стратегии». Авторская точка зрения на эволюцию походов к управлению изложена в таблице 1.

Таблица 1

#### Эволюция походов к управлению

|  | Управление по инструкциям                             | Управление по целям (МВО)   | Performance management Менеджмент исполнения стратегии (BPM)                        |
|--|---|---|---|
| Период                                 | До 1980-х гг.   | С 1950–1980 гг. по н.в.   | Рубеж XX и XXI вв.  |
| Внешняя среда                          | Стабильная  | Меняющаяся  | Динамичная  |
| Способ обеспечения качества            | Военная приемка                                       | Военная приемка в сочетании с манипулятивным подходом                                       | Технологии, основанные на включении персонала в изменение способов функционирования |
| Эффективный тип поведения              | Человек-функция                                       | Человек-манипулятор   | Человек-партнер   |
| Эффективный тип менеджера/руководителя | Авторитарный технократический босс                    | Лидер, способный увидеть будущий образ и сформулировать его в виде конкретных и ясных целей | Тренер, заботящийся о достижениях своей команды и/или коллег-сотрудников            |
| Корпоративная культура                 | Нормативно-манипулятивная, низкоадаптивная            | Нормативно-процедурная, адаптивная  | Высокоадаптивная, партнерская, игровая, созидательная                               |
| Базовый способ реализации власти       | Прямое указание или инструкция, закрепленные приказом | Процедура и/или механизм, закрепленные приказом   | Процедура и/или партнерство, закрепленные в договоре                                |
| Эффективный тип контроля               | Контроль процесса                                     | Контроль результата   | Самоконтроль  |

В настоящее время аббревиатуру PM используют для представления блоков управления компанией в автоматизированных аналитических программах. Однако мы будем рассматривать Performance Management как самостоятельную и целостную концепцию исполнения стратегии, которая

сформировалась как принципиально новое направление менеджмента на рубеже XX и XXI вв. Следует отметить, термин Performance Management может встречаться и в операционном менеджменте, и в управлении персоналом, и в маркетинге, сбыте и снабжении, так как во всех эти областях действуют стратегические цели разного иерархического уровня.

Также стоит отметить, что понятие «корпоративный контроль» в литературе рассматривают с двух позиций:

1) корпоративный контроль как реальный механизм, регулируемый на уровне законодательства (с данной позиции понятие рассматривается в исследованиях А. Лысенко, Т. Г. Долгопятовой);

2) корпоративный контроль как инструмент современного менеджмента (данный подход свойственен исследованиям таких ученых, как Т. А. Корнеева, Х. Ш. Муллахметов).

Мы придерживаемся и развиваем второй подход. Корпоративный контроль, с нашей точки зрения, должен служить инструментом оценки реализации стратегии.

Итак, система корпоративного контроля – это взаимосвязь трех основных элементов: кластеров стейкхолдеров, в чьих интересах осуществляется контроль; органов, осуществляющих контроль; инструментов корпоративного контроля.

## **2. Предложен концептуальный подход к определению названия, структуры и схемы выбора органа, осуществляющего корпоративный контроль.**

В связи с тем, что в настоящее время на законодательном уровне не прописана функция корпоративного контроля, каждая компания сама определяет для себя круг его задач и орган, который их осуществляет. Четко прослеживается тенденция реализации корпоративного контроля через юридически закреплённый орган – Совет директоров. Его наличие предусмотрено в статье 64 Федерального закона № 208 «Об акционерных обществах», где говорится, что Совет директоров общества осуществляет общее руководство деятельностью общества.

По данным консалтинговой компании Pricewaterhouse Coopers (PwC), средняя численность Совета директоров в России – 9 человек. За последние 12 месяцев 42% Советов директоров стали активнее взаимодействовать с крупнейшими акционерами, 39% – с аналитиками, 32% – с сотрудниками своих компаний. Повышение уровня информационного взаимодействия с представителями средств массовой информации отметили 16% директоров. Для определения того, какие органы корпоративного контроля встречаются наиболее часто в крупнейших компаниях РФ и РТ, мы проанализировали годовые отчеты и информацию на их официальных сайтах (таблицы 2, 3).

## Реализация корпоративного контроля в крупнейших компаниях РФ

| № | Наименование компании             | Наименование органа корпоративного контроля   | Источник информации  |
|---|-----------------------------------|---|--|
| 1 | ОАО «Газпром»                     | Совет директоров; Ревизионная комиссия; Департамент внутреннего аудита; Внешний аудитор   | Годовой отчет – 2013<br><a href="http://www.gazprom.ru/f/posts/05/298369/gazprom-annual-report-2013-ru.pdf">http://www.gazprom.ru/f/posts/05/298369/gazprom-annual-report-2013-ru.pdf</a>  |
| 2 | ОАО «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ»   | Совет директоров; Комитет по аудиту; Ревизионная комиссия; Главное управление по контролю, внутреннему аудиту и управлению рисками; Внешний аудитор | Отчет о корпоративном управлении ОАО «Лукойл» за 2013 г.<br><a href="http://www.lukoil.ru/static.aspx?id=293">http://www.lukoil.ru/static.aspx?id=293</a>  |
| 3 | ОАО «Нефтяная компания «Роснефть» | Совет директоров; Комитет по аудиту; Контрольно-ревизионное управление; Управление внутреннего аудита; Внешний аудитор                              | Годовой отчет ОАО «НК «Роснефть» за 2013 г.<br><a href="http://www.rosneft.ru/attach/0/02/01/a_report_2013.pdf">http://www.rosneft.ru/attach/0/02/01/a_report_2013.pdf</a>   |
| 4 | ОАО «РЖД»                         | Совет директоров; Ревизионная комиссия; Комитет по аудиту, рискам и вознаграждениям Совета директоров; Внешние аудиторы                             | Годовой отчет – 2013<br><a href="http://ir.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=32">http://ir.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=32</a>  |
| 5 | ОАО «Сбербанк России»             | Наблюдательный совет; Комитет по аудиту; Ревизионная комиссия; Служба внутреннего контроля; Внешний аудитор   | Годовой отчет – 2013, Финансовый отчет – 2013<br><a href="http://www.sberbank.ru/moscow/ru/investor_relations/accountability/annual_reports/">http://www.sberbank.ru/moscow/ru/investor_relations/accountability/annual_reports/</a> |

Рассмотрим компании Республики Татарстан, вошедшие в Топ-200 Рейтинга крупнейших компаний России (таблица 3).

## Реализация корпоративного контроля в крупнейших компаниях РТ

| № | Наименование компании       | Наименование органа корпоративного контроля  | Источник информации   |
|---|-----------------------------|--|---|
| 1 | ОАО «Татнефть»              | Совет директоров; Комитет по аудиту; Внешние аудиторы  | Годовой отчет – 2013<br><a href="http://www.tatneft.ru/storage.pdf">http://www.tatneft.ru/storage.pdf</a>   |
| 2 | ОАО «КАМАЗ»                 | Совет директоров; Комитет по аудиту; Комитет корпоративного контроля и аудита; Внешние аудиторы              | Годовой отчет – 2013<br><a href="http://www.kamaz.ru/ru/investor/stock/open/annual_report/">http://www.kamaz.ru/ru/investor/stock/open/annual_report/</a>   |
| 3 | ОАО «Нижекамск-нефтехим»    | Совет директоров; Комитет по аудиту; Ревизионная комиссия; Управление внутреннего контроля; Внешние аудиторы | Годовой отчет – 2013<br><a href="http://oldsite.nknh.ru/year_rep.asp">http://oldsite.nknh.ru/year_rep.asp</a>   |
| 4 | ОАО «ТАИФ»                  | Совет директоров; Комитет по аудиту; Ревизионная комиссия; Внешние аудиторы                                  | Годовой отчет – 2013<br><a href="http://www.taifnk.ru/go_2012.pdf">http://www.taifnk.ru/go_2012.pdf</a>   |
| 5 | ОАО «Генерирующая компания» | Совет директоров; Комитет по аудиту; Ревизионная комиссия; Контрольно-ревизионный отдел; Внешние аудиторы    | Годовой отчет – 2013<br><a href="http://www.tatgencom.ru/netcat_files/gencom/sharefiles/annual_report_gen_com_13.pdf">http://www.tatgencom.ru/netcat_files/gencom/sharefiles/annual_report_gen_com_13.pdf</a> |

Итак, чаще всего мы встречаем предусмотренные законодательством органы контроля (ревизионная комиссия); внешних аудиторов (аудиторские фирмы); внутренних аудиторов (комитет по аудиту; комитет корпоративного контроля и аудита; контрольно-ревизионный отдел; комитет по аудиту, рискам и вознаграждениям совета директоров; департамент внутреннего аудита).

Далее мы исследовали основные цели и задачи внутренних органов корпоративного контроля (таблица 4).

Таблица 4

Обзор основных целей и задач комитета корпоративного контроля

| № | Основные функции  | Название компании, в которой выделены данные функции                                      | Кол-во комп. |
|---|---|---|--------------|
| 1 | Повышение эффективности системы внутреннего контроля  | ОАО «Газпром»,<br>ОАО «Сбербанк России»,<br>ОАО «РЖД», ОАО «НК «Роснефть», ОАО «Татнефть» | 5            |
| 2 | Защита интересов и прав акционеров компании, содействие совету директоров и менеджменту компании  | ОАО «НК «ЛУКОЙЛ»,<br>ОАО «НК «Роснефть»,<br>ОАО «РЖД», ОАО «Татнефть»                     | 4            |
| 3 | Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью институциональных единиц  | ОАО «Газпром»,<br>ОАО «НК «ЛУКОЙЛ», ОАО «РЖД»,<br>ОАО «Генерирующая компания»             | 4            |
| 4 | Оценка и повышение эффективности процессов управления рисками, контроля и корпоративного управления   | ОАО «НК «Роснефть»,<br>ОАО «Сбербанк России»,<br>ОАО «Татнефть», ОАО «КАМАЗ»              | 4            |
| 5 | Контроль выполнения мероприятий (корректирующих шагов)  | ОАО «Татнефть», ОАО «КАМАЗ»,<br>ОАО «Генерирующая компания»                               | 3            |
| 6 | Обеспечение соблюдения порядка, процедур и правил организации и ведения деятельности организациями, повышение эффективности бизнес-процессов компании | ОАО «НК «ЛУКОЙЛ»,<br>ОАО «НК «Роснефть»   | 2            |
| 7 | Обеспечение достоверности финансовой, бухгалтерской и управленческой отчетности   | ОАО «НК «ЛУКОЙЛ»,<br>ОАО «Татнефть»   | 2            |
| 8 | Повышения эффективности аудиторских процедур, проводимых внешними аудиторами  | ОАО «НК «Роснефть»,<br>ОАО «РЖД»  | 2            |

Рассмотрев деятельность таких органов корпоративного контроля, как ревизионная комиссия, комитет по аудиту, комитет корпоративного контроля и аудита, контрольно-ревизионный отдел, комитет по аудиту, рискам и вознаграждениям совета директоров, департамент внутреннего аудита, корпоративный центр, предлагаем:

- во-первых, объединить их в единый орган – комитет корпоративного контроля – и четко разграничить две сферы деятельности – внутреннюю и внешнюю;

- во-вторых, предписывать создание единого органа корпоративного контроля на законодательном уровне, объединив в нем комитет по аудиту, ревизионную комиссию (зачастую носящую формальный характер) и службы внутреннего аудита.

По мнению А. Сониной и М. Кузнецова, исследовавших проблемы функционирования ревизионной комиссии, российским акционерным обществам предстоит постепенный переход к комитетам по аудиту. С другой стороны, существующее на сегодняшний день законодательство не ограничивает общества в праве создавать комитеты по аудиту. В связи с этим мы предлагаем два пути перехода не просто к комитету по аудиту, а к более широкому понятию данного органа – комитету корпоративного контроля: эволюционный и революционный. Эволюционный путь будет заключаться в постепенном отказе от ревизионной комиссии, а революционный – в строгом отказе от ревизионной комиссии и унификации комитета корпоративного контроля на уровне законодательства. С учетом специфики российских реформ мы больше склоняемся ко второму варианту. В нашем понимании комитет корпоративного контроля должен иметь двухуровневую структуру (рис. 2).



Рис. 2. Двухуровневая структура комитета корпоративного контроля

Различие в составе уровней будет строиться на критерии обязательности их создания с нормативной точки зрения. Первый уровень будет обязателен для создания в акционерных компаниях (как, например, ревизионная комиссия). Также следует оставить ограничение на состав комитета, как в Законе об акционерных обществах. Второй уровень будет обязательным только для акционерных организаций, которые подлежат обязательному аудиту с критериями, перечисленными в ст. 5 Федерального закона № 307 «Об

аудиторской деятельности», что позволит синхронизировать деятельность внешних и внутренних органов корпоративного контроля. Следует отметить, что данный факт будет особенно актуален, так как Министерство финансов РФ опубликовало новый вариант законопроекта, которым предлагается установить административную ответственность юридических лиц за нарушение законодательства в сфере обязательного аудита. На рисунке 3 представлен разработанный нами алгоритм выбора комитета корпоративного контроля.



Рис. 3. Алгоритм выбора органа, осуществляющего корпоративный контроль

Таким образом, можно приблизить законодательную базу к единому регулированию данной сферы деятельности акционерных обществ. Так, компании смогут выстроить высокоэффективную структуру, позволяющую контролировать исполнение стратегии по тем направлениям, которые действительно интересуют стейкхолдеров, и при этом будут выполнять нормы

закона, а не дублировать функции ревизионной комиссии в реально действующем институте корпоративного контроля.

### 3. Разработано и обосновано авторское содержание системы корпоративной отчетности.

В диссертации в качестве итоговой и основной функции Комитета корпоративного контроля мы определяем составление корпоративной отчетности для основных кластеров стейкхолдеров.

Система российской финансовой отчетности удовлетворяет требованиям ограниченного числа стейкхолдеров, таких как государство, банки, налоговые службы и т. п. При этом формируемая корпоративная отчетность действующих компаний неадекватна традиционной финансовой отчетности по объему информации и составляется на усмотрение руководителей компании без единой унифицированной формы.

В сентябре-ноябре 2013 г. по инициативе Министерства финансов РФ проведена международная оценка инфраструктуры корпоративной отчетности в Российской Федерации. Оценка нормативно-правовой базы в целом превысила 67,3 % (в 2012 г. – 71 %). Существенное отставание выявлено в области правовой базы экологической и социальной отчетности, а также отчетности о корпоративном управлении – 16,3 % (в 2012 г. – 14,3 %).

Мы предлагаем в модели раскрытия корпоративной отчетности выделить два компонента: финансовую отчетность и инициативную, содержащую дополнительно раскрываемую информацию в составе корпоративной отчетности (рис. 4).

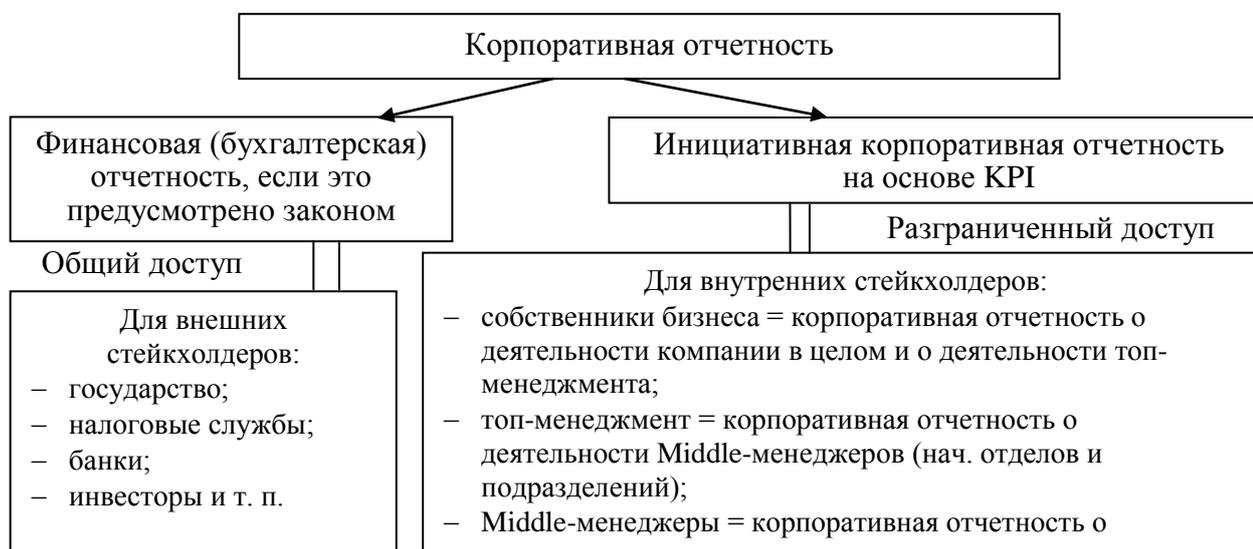


Рис.4. Состав модели корпоративной отчетности

Отличительной особенностью этой концепции должна стать разработка системы показателей, отражающей исполнение стратегии за определенный период. Поэтому инициативная отчетность может строиться на базе KPI, что в свою очередь является не чем иным, как эффективным инструментом Performance management. Кроме этого, необходимо распределить составляющие ССП по кластерам стейкхолдеров. Так, например, кластер латентных

стейкхолдеров будет касаться блока «обучение и развитие персонала». Ожидающие стейкхолдеры соотносятся с блоками «внутренние бизнес-процессы» и «клиенты», а категорические стейкхолдеры – с блоком «финансы». Соответственно, это распределение очерчивает для каждого кластера стейкхолдеров свой круг интересов, и им будет доступен только тот уровень информации, которому они соответствуют.

Для компаний, у которых одной из значимых целей будет получение прибыли, официально отражаемой в бухгалтерской (финансовой) отчетности, в рамках осуществления корпоративного контроля на базе концепции Performance Management и концепции непрерывности деятельности, предлагаем оценивать внешнюю эффективность на основе финансовой отчетности (рис. 5).

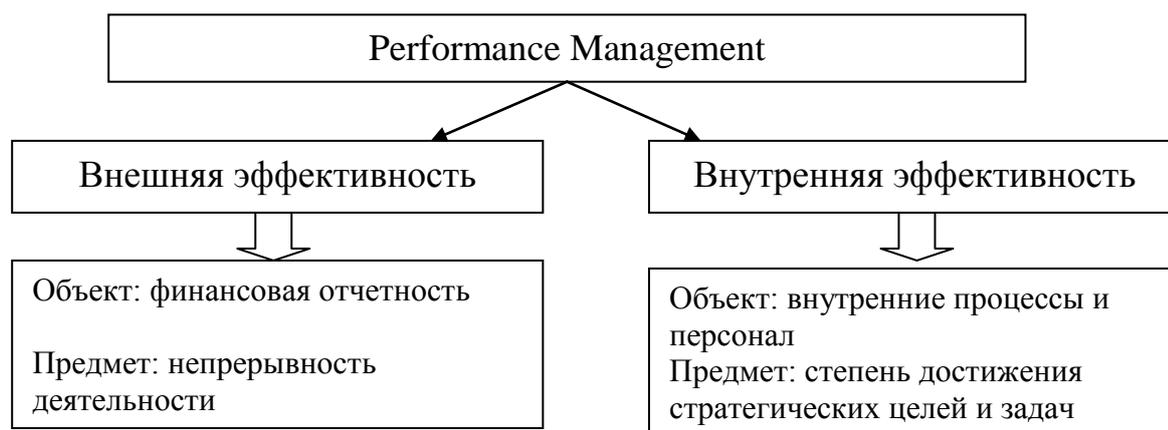


Рис. 5. Эффективность компании в рамках концепции РМ

#### **4. Разработаны методические рекомендации для создания автоматизированной программы в области проведения анализа непрерывности деятельности компаний в рамках реализации корпоративного контроля.**

Внешняя эффективность может оцениваться на основе соблюдения «Концепции временной неограниченности функционирования хозяйствующего субъекта» (Going Concern Concept). Концепция подразумевает, что компания, однажды возникнув, будет существовать вечно, и у неё нет намерения внезапно прекратить свою работу, а потому её инвесторы и кредиторы могут полагать, что обязательства фирмой будут исполняться. Таким образом, здесь пересекаются интересы всех кластеров заинтересованных лиц компании, и, следовательно, данная концепция будет служить фундаментом реализации корпоративного контроля. Так как риск прекращения деятельности (риск непрерывности) относится к так называемым значимым рискам, то он требует специального рассмотрения в рамках контроля за исполнением стратегии.

В 2009 году Д.А. Ендовицкий и К.П. Агупова отмечали, что в современной экономической литературе нет однозначного подхода к содержанию и методам анализа финансового состояния компании, по-разному определяется система показателей для оценки финансового состояния, используется не всегда унифицированная терминология и методика расчета, что значительно усложняет и процесс анализа, и объективность оценки его результатов. Для устранения этих проблем необходимо в первую очередь

опираться на официально принятые документы: Методические указания по проведению анализа финансового состояния организаций, утвержденные Приказом ФСФО России от 23.01.2001 № 16; Правила проведения арбитражными управляющими финансового анализа, утвержденные Постановлением Правительства РФ от 25.06.2003 № 367. Данные методические рекомендации нами были автоматизированы в программе «Аудит-Стандарт» (рис. 6).

| Признак А4   |               |                    |                    |                   |                                     |                                     |  |
|--|---------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--|
| существенное отклонение значений основных коэффициентов, характеризующих финансовое положение (обычных) значений |               |                    |                    |                   |                                     |                                     |  |
| Показатели   | Шифр          | На конец 2008 года | На конец 2009 года | Тенденция (тренд) | Влияние на соблюдение принципа      | Принять негативное влияние          |  |
| Козфициент абсолютной ликвидности  | Кла           | 0,007              | 0,701              | ↗                 | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            |  |
| Козфициент текущей ликвидности   | Клт           | 0,730              | 0,746              | ↗                 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |  |
| Степень платежеспособности по текущим обязательствам   | К9            | 39,725             | 51,735             | ↗                 | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            |  |
| Козфициент покрытия текущих обязательств оборотными активами   | К10           | 0,730              | 0,746              | ↗                 | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            |  |
| Доля собственного капитала в оборотных средствах (коэффициент обеспеченности собственными средствами)            | К12           | -0,369             | -0,340             | ↗                 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |  |
| Козфициент автономии (финансовой независимости)  | К13           | 0,255              | 0,040              | ↘                 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |  |
| Козфициент обеспеченности оборотными средствами  | К14           | 29,015             | 38,601             | ↗                 | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            |  |
| Рентабельность оборотного капитала   | К17           | -0,007             | 0,014              | ↗                 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |  |
| Рентабельность продаж  | К18           | -0,011             | 0,046              | ↗                 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |  |
| Среднемесячная выработка на одного работника   | К19, тыс.руб. | 97                 | 160                | ↗                 | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            |  |
| Эффективность внеоборотного капитала (фондоотдача)   | К20           | 0,041              | 0,066              | ↗                 | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            |  |

Рис. 6. Определение влияния показателей на непрерывность деятельности (здесь и далее приведены скриншоты программы «Аудит-Стандарт», разработанной на основе методики автора)

По нашему мнению, для выполнения анализа допущения о непрерывности деятельности организации представленных показателей в перечисленных актах недостаточно. В качестве дополнения к финансовым признакам наши методические рекомендации предполагают использование диагностики банкротства компании с помощью таких моделей, как модель прогнозирования вероятности наступления банкротства О. П. Зайцевой, модель Э. Альтмана, пятифакторная модель У. Бивера (рис.7).

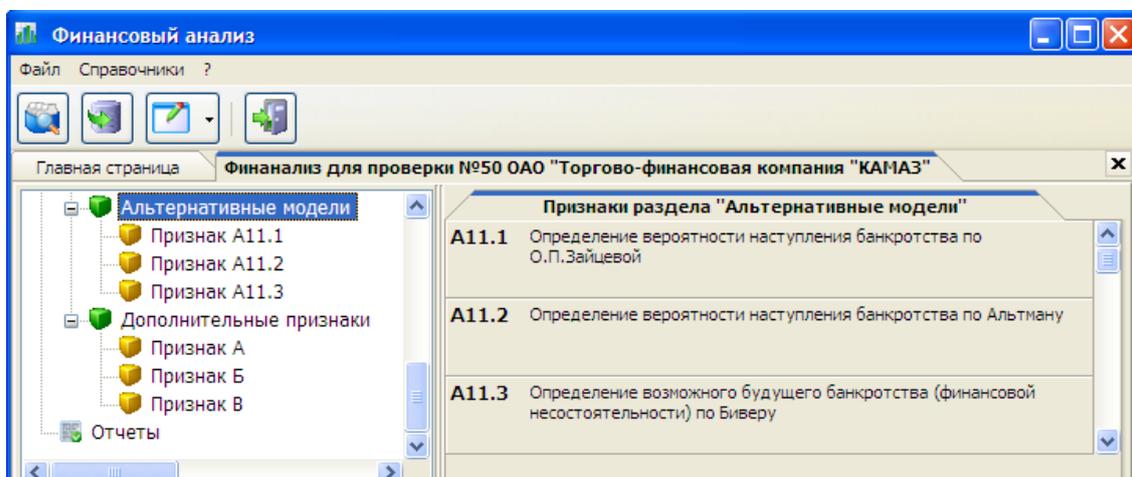


Рис. 7. Альтернативные модели банкротства

Следующий этап – это оценка прочих признаков, на основании которых может возникнуть сомнение в применимости допущения непрерывности деятельности. Например, можно проанализировать производственные показатели, оценка которых может быть осуществлена посредством опросного листа (рис. 8).

| Дополнительные финансовые признаки  |       |                                     |                                     |                                     |
|---|-------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Показатели  | Шифр  | На конец 2009 года                  | Влияние на соблюдение принципа      | Принять негативное влияние          |
| Имеются значительные суммы просроченной дебиторской задолженности   | Адоп1 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Произошло значительное увеличение сроков оплаты дебиторской задолженности   | Адоп2 | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            |
| Должники объявили о неплатежеспособности  | Адоп3 | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            |
| Ожидает ли предприятие продажи с прибылью, достаточной для соблюдения принципа непрерывно действующего предприятия  | Адоп4 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            |
| Есть ли доказательства того, что предприятие сможет продолжать продажи до того, как оно будет иметь достаточные средства для погашения текущих обязательств | Адоп5 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            |

Рис. 8. Заполнение анкеты по дополнительным признакам

После того как всё заполнено и все этапы пройдены, программа автоматически сравнивает показатели и на основе вышеописанных рекомендаций делает выводы о наличии признаков, влияющих на непрерывность деятельности. Если их более 50% от общего числа всех признаков, то принцип непрерывности деятельности для данной организации не выполняется. Следует отметить, что методические рекомендации для определения непрерывности деятельности компании используются аудиторской фирмой для анализа непрерывности деятельности своих клиентов. Также эти сравнения могут помочь руководству идентифицировать кризисные явления, выявить причины их образования, оценить эффективность решений, пересмотреть свои стратегии и определить дальнейшие шаги, используя подходящую информационную поддержку.

### **5. Предложено ключевые показатели исполнения стратегии определять как инструмент корпоративного контроля.**

Внутреннюю эффективность реализации стратегии в рамках Performance Management (PM) можно измерить при помощи Key Performance Indicators (KPI). Многие авторы (Е. Ветлужских, А.К. Клочков, Д. Парменгер, А. Мироненко) переводят KPI как «ключевой показатель эффективности». С нашей точки зрения, это методически неверно, как и описанный выше перевод концепции Performance Management. Наиболее верным переводом данного понятия будет «ключевой показатель исполнения стратегии». Так как английское performance имеет три значения, среди которых отсутствует понятие «эффективность»: исполнение, выполнение; действие, поступок, поведение; игра, выступление.

На основе синтеза изученных понятий мы предлагаем следующее определение КРІ: это инструмент корпоративного контроля, состоящий из набора показателей в разрезе интересов стейкхолдеров компании, при сравнении динамики которых можно судить об эффективности исполнения стратегии.

КРІ позволяют понять, достигается ли та или иная цель, при этом эффективность ее достижения не всегда очевидна. Эффективность функционирования компании помогают определить анализ динамики данных показателей или сравнение их с плановыми значениями.

Сопоставив такие инструменты Performance Management, как ССП и КРІ, мы выдвинули три гипотезы их взаимосвязи:

- понятие ССП шире, чем понятие КРІ, – последнее применяется в рамках разработки ССП;
- понятия ССП и КРІ не связаны между собой;
- понятие КРІ шире, чем понятие ССП, и применяется как самостоятельная методика.

На наш взгляд, исходя из исторической справки, представленной в диссертации, можно сделать вывод, что концепция КРІ возникла намного раньше, но не имеет единой методики, как ССП, развиваемая Д. Нортон и Р. Капланом (Palladium / Balanced Scorecard Collaborative) и в настоящем.

В рамках реализации корпоративного контроля мы рекомендуем использовать ССП на стратегическом уровне, а КРІ – на оперативном, однако не исключаем возможности использовать её как самостоятельную методику корпоративного контроля.

**6. Предложен портфельный метод выбора адекватной системы КРІ, а также оптимизирована матрица, определяющая коллективный вклад (на уровне отдела) в реализацию общей стратегии компании; апробированы три подхода к формированию системы КРІ.**

На основе исследования эмпирического материала мы разработали портфельный метод выбора адекватной системы КРІ для организации (рис. 9).



Рис. 9. Портфельная матрица выбора адекватной системы КРІ

В зависимости от двух факторов: технологии разработки показателей КРІ (по целям или бизнес-процессам) и возможности привязки целей к отдельному структурному подразделению (интеграция/дезинтеграция) – выбирается тот или иной квадрат.

Целевой подход может быть декомпозиционным (означает, что цели нижних уровней выводятся из целей верхнего уровня) и интеграционным (когда учитывается вклад нескольких отделов в достижение одной цели); процессный – замкнутым (процессы уникальны для каждого отдела и не пересекаются с другими) и интеграционным (когда выполнение процесса затрагивает деятельность нескольких отделов). Интеграционный также можно разделить на интеграционный последовательный (выполнение отделами процессов по технологической цепочке) и параллельный (выполнение одних и тех же процессов в каждом отделе).

Целевой декомпозиционный метод был апробирован при составлении инициативной отчетности в ОАО «Татэнергосбыт» (результаты диссертации внедрялись при участии в НИР по теме «Разработка стратегии развития организации ОАО «Татэнергосбыт»).

Были разработаны КРІ для топ-менеджмента ОАО «Татэнергосбыт» и его ведущих отделов. В отделах, которые выполняют аналитическую функцию (сбор, анализ и предоставление информации), мы предложили выделить 2 типа показателей: КРІ, на основе которых должна производиться оценка подразделения, и аналитические КРІ, информацию по которым может дать только это подразделение, фактически не влияя на их выполнение.

Целевой интеграционный и процессный замкнутый подходы были апробированы в качестве инструмента корпоративного контроля в рамках реализации проекта «Методика совершенствования системы управления Татарстанской таможни путем внедрения ключевых показателей эффективности» с разработкой «Матрицы участия в исполнении стратегии». Это доказывает универсальность используемого инструмента корпоративного контроля и возможность его внедрения и в государственных органах.

Для таможенных постов возможно описать функции по контролю внешней торговли и утвердить единую методику расчета индивидуальных КРІ для всех инспекторов по процессам. Концепцию КРІ для таможни в рамках таможенного поста необходимо разрабатывать в тесной взаимосвязи с системой менеджмента качества (рис. 10).

Стоит отметить, что оценить степень участия функциональных отделов в любой компании и любом государственном органе в реализации стратегии и достижении целей организации достаточно сложно. Мы решили эту проблему, разработав целевой интеграционный подход. Для того чтобы определить степень участия каждого функционального подразделения таможни в достижении задач, стоящих перед ней, нами были разработаны матрица участия и методика определения весовых коэффициентов уровня влияния структурных подразделений на достижение целей и решение задач, установленных Федеральной таможенной службой.



Рис. 10. Процессный замкнутый подход к разработке КРІ таможенного поста

В рамках реализации проекта на одном из таможенных постов была внедрена система оплаты труда на основе КРІ. Социально-психологические исследования были проведены в апреле, мае и июне 2013 г. За три месяца апробации удовлетворенность размерами надбавки за сложность и напряженность работы оставалась на прежнем уровне и составляла 36%. По мнению опрошенных, возросла справедливость распределения нагрузки между должностными лицами (удовлетворенность выросла с 26 до 39 %). На 20 % выросла удовлетворенность должностных лиц поста уровнем доверия, внимания и поддержки со стороны руководства поста. На 10 % увеличилось количество должностных лиц, удовлетворенных организацией взаимодействия между функциональными отделами таможни и подразделениями поста. На 14% выросла удовлетворенность психологической атмосферой в коллективе. Первые результаты апробации дали положительный эффект. Проект по внедрению КРІ был успешно реализован и обсужден на коллегии Приволжского таможенного управления. В настоящее время ФТС России ставит задачу внедрения КРІ как системы оценки, которая поможет определить достижение стратегических и тактических целей ФТС, перед всеми таможенными структурами.

Таким образом, реализация предложенных в работе теоретико-методологических положений, раскрывающих содержание системы корпоративного контроля, а также методических подходов к определению непрерывности деятельности компании обеспечивает оценку реализации стратегии организаций, что выступает необходимым условием устойчивого экономического роста страны в целом.

## **ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

### **Статьи в журналах, рекомендованных ВАК России:**

1. Гаптрахимова Э.Г. Использование системы КРІ в процессе реализации стратегии: практический опыт / Э. Г. Гаптрахимова (Никифорова) // Вестник КГФЭИ. – 2008. – № 2 (11). – С. 27–32. (0,6 п.л.).
2. Гаптрахимова Э.Г. Рекомендации по диагностике и контролю непрерывности деятельности организаций, входящих в состав интегрированной структуры / Э. Г. Гаптрахимова (Никифорова) // Вестник экономики, права и социологии. – 2011. – № 1. – С. 27–32. (0,75 п.л.).
3. Никифорова Э.Г. Обеспечение контроля над выполнением тактических задач в региональной таможне / В.В. Хренов, Э.Г. Никифорова // Экономика в промышленности. – 2012. – № 3. – С. 51–54. (0,5 п.л.).
4. Никифорова Э.Г. Стратегический контроль в модели управления организацией / Э.Г. Никифорова // Российское предпринимательство. – 2013. – № 16 (238). – С. 4–14. (0,81 п.л.).

### **Монография**

1. Никифорова Э. Г. Корпоративный контроль в системе управления организацией : монография / Э. Г. Никифорова, Т. Ф. Палей. – Казань : Казан. ун-т, 2013. – 120 с. – ISBN 978-5-00019-080-7. (6,95 п.л.).

### **Прочие публикации в журналах и сборниках научных трудов, материалах конференций**

1. Гаптрахимова Э. Г. Система ключевых показателей эффективности как эффективный инструмент управления финансово-промышленной группой / Э.Г. Гаптрахимова (Никифорова) // Вестник Торгово-технологического института (г. Набережные Челны). – 2010. – Вып. 2010. – С. 133–138. (0,5 п.л.).
2. Никифорова Э.Г. Эволюция походов к управлению интегрированными структурами / Т. Ф. Палей, Э. Г. Никифорова // Научная индустрия европейского континента – 2011: экономический вестник. – Прага, 2011. – Т. 9. – С. 58–61. (0,6 п.л.).
3. Никифорова Э.Г. Инновационный подход к реализации корпоративного контроля / Э. Г. Никифорова // Сборник материалов Третьей Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Региональная инновационная экономика: сущность, элементы, проблемы формирования». – Ульяновск, 2011. – С. 205–207. (0,25 п.л.).
4. Никифорова Э. Г. Как рассчитать финансовые показатели по данным отчетности за 2011 год / Э. Г. Никифорова // Бухгалтер Татарстана. – 2012. – № 4. – С. 45–50. (0,44 п.л.).
5. Никифорова Э. Г. Узнайте, грозит ли вашей компании банкротство / Э. Г. Никифорова // Бухгалтер Татарстана. – 2012. – № 6. – С. 28–32. (0,38 п.л.).

6. Никифорова Э.Г. Как не получить отрицательное аудиторское заключение / Э. Г. Никифорова // Бухгалтер Татарстана. – 2012. – № 7. – С. 41–47. (0,2 п.л.).

7. Никифорова Э.Г. Отчетность в области устойчивого развития компаний / Э.Г. Никифорова // Сборник материалов Международной научно-практической конференции «Наука – бизнес – образование: проблемы и перспективы компетентностного взаимодействия». – Ульяновск, 2012. – С. 192–196. (0,25 п.л.).

8. Никифорова Э.Г. Инфраструктура корпоративной отчетности в управлении российскими организациями / Э.Г. Никифорова // Сборник материалов Четвертой Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Региональная инновационная экономика: сущность, элементы, проблемы формирования». – Ульяновск, 2013. – С. 27–29. (0,25 п.л.).

Формат 60x90 1/16.

Бумага офсетная. Печать офсетная.

Гарнитура Times New Roman. Усл.печ.л. 1,75.

Тираж 120 экз. Заказ 956.

---

Типография ООО "АртПечатьСервис"  
420061, г. Казань, ул. Космонавтов, 41-10.

Тел. 295-10-19

Тел./факс: 295-06-44

E-mail: arps@bk.ru