УДК 33.334 DOI: 10.17073/2072-1633-2019-2-197-204

Современные принципы управления корпоративными структурами

© 2019 г. Е.А. Алпеева[1], О.А. Сухорукова[2]

[1]Юго-Западный государственный университет, 305040,. Курск, ул. 50 лет Октября, д. 94
[2]Курский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, 305016, Курск, ул. Ломоносова, д.3

Представлены современные тенденции сделок корпоративных слияний и поглощений в РФ. В связи с положительной тенденцией, авторами доказывается актуальность исследования принципов корпоративного управления. Предложена иерархия принципов корпоративного управления с учетом социального компонента и корпоративного синергизма. Авторы выделяют следующие основополагающие принципы корпоративного управления, расположенные в иерархической последовательности: устойчивость, инновационность, социальная ответственность, защищенность, корпоративный синергизм. Выдвигается гипотеза, что реализация каждого последующего принципа возможна только после реализации предшествующего.

Концепция корпоративной устойчивости предполагает не только финансовые, социальные и экологические результаты деятельности корпорации, но и ее инновационную активность, способность разрабатывать и внедрять инновации. Принцип корпоративной социальной ответственности предполагает достижение прозрачности и доступности, а также осуществлять социальное инвестирование.

Обеспечение устойчивости, инновационности и социальной ответственности выводит корпорацию на следующий уровень предлагаемой нами иерархии – формирование защищенности всех участников корпоративных отношений. Присутствие данного принципа в иерархии доказывает преимущества участников корпоративных отношений.

При соблюдении вышеперечисленных принципов можно говорить об эффективности совместного функционирования всех звеньев корпоративной сети, т.е. о корпоративном синергизме. Авторы изучают разные проявления корпоративного синергизма, в частности синергию расширения и синергию связанности, акцентируют внимание на потоковых и межпотоковых корпоративных связях и синергизме.

Концепция корпоративного управления, заключающаяся в последовательной реализации принципов корпоративного управления, завершающихся корпоративным синергизмом, обеспечивающим эффективность и обратную связь с вышестоящими принципами, предполагает создание корпорации нового типа с высокой степенью корпоративной социальной ответственности.

Ключевые слова: корпоративные структуры, принципы корпоративного управления, корпоративный синергизм, корпоративная устойчивость, инновационное развитие корпораций, тенденции слияния и поглощений

Введение

Стремление компаний к корпоративным структурам не теряет свою актуальность в современной России. Стратегия экономических субъектов к экспансии, росту и конкурентоспособности оправдана в условиях экономической глобализации XXI в. Одним из наиболее популярных источников расширения деятельности является слияние и поглощение компаний. Существует понимание, что только крупнейшие структуры нового типа оказываются стратегически конкурентоспособными. Корпорации фактически становятся скелетными конструкциями кардинально новых форм хозяйствования и власти. Принципиальным является тот факт, что крупные корпорации вынуждены расширять масштабы операций по приобретению контроля над другими компаниями и созданию совместных проектов.

Формулирование основной рабочей гипотезы иерархии принципов корпоративного управления

В соответствии с данными крупнейшей аудиторской компании KPMG **(рис. 1** и **2)**, количество сделок слияния и поглощения в 2017 г. увеличилось на 13 % по сравнению с предыдущим годом, однако их общая сумма сократилась и составила 66,9 млрд долл. США против 76 млрд долл. США в 2016 г. [1].

Сокращение общей суммы сделок было обусловлено, главным образом, отсутствием в 2017 г.

Алпеева Е.А. – канд. экон. наук, доцент, alpeevael@yandex.ru, **Сухорукова О.А.** – канд. экон. наук, доцент, axis8@yandex.ru

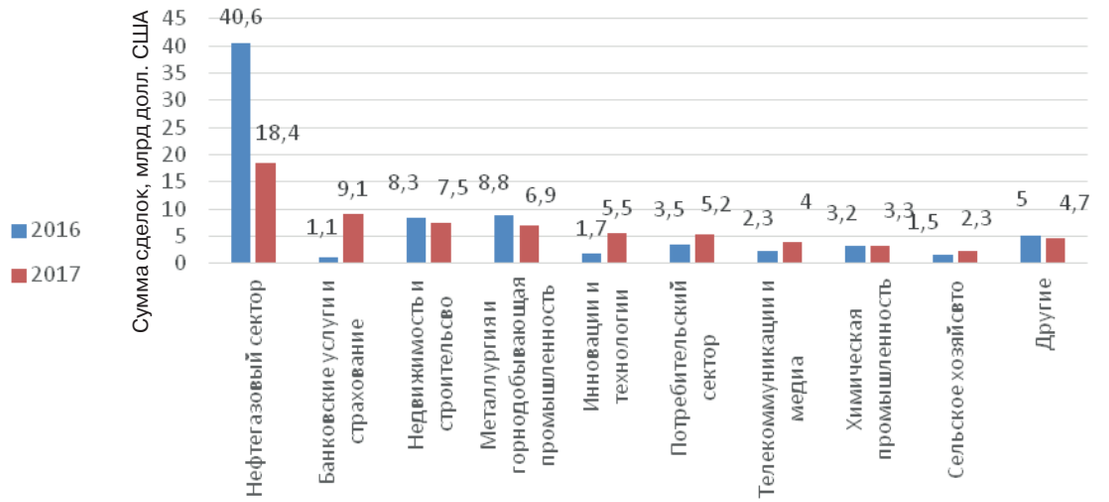

Рис. 1. Сумма сделок слияний и поглощений [1]
[Amount of mergers and acquisitions]

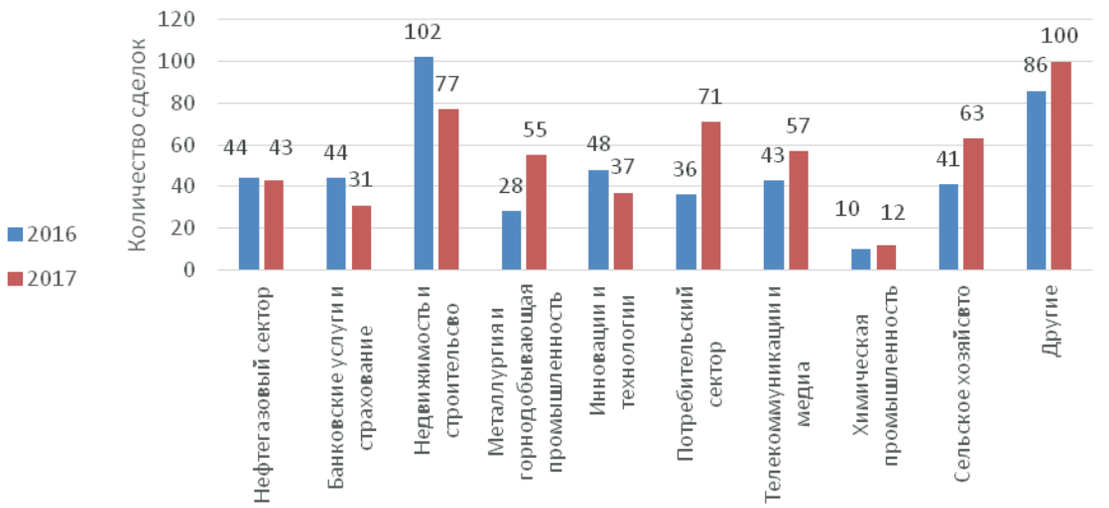

Рис. 2. Количество сделок слияний и поглощений [1]
[Number of mergers and acquisitions]

крупных сделок в нефтегазовом секторе (к примеру, в предыдущем году были совершены сразу три крупные сделки в данной отрасли на общую сумму свыше 28 млрд долл. США). Наиболее значительный рост продемонстрировал сектор инноваций и технологий – сумма сделок слияния и поглощения по данной отрасли возросла более чем в 3 раза [1].

Процесс корпоративного управления в России вызывает огромной интерес у органов власти и исследователей теории и практики управления. Подтверждение данного факта служит разработанный Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг России в 2002 г. проект Кодекса корпоративного поведения [2]. В данном кодексе обозначены принципы корпоративного управления с учетом международной практики и специфики российского законодательства.

Все перечисленные в Кодексе принципы формируют защищенность акционеров и других участников корпорации [3]. Однако в перечне принципов нет упоминания о корпоративной социальной ответственности, что в настоящее время приобретает все большую актуальность, а также весь спектр ее влияния и ответственности перед внешней средой.

Поэтому принципиальным считаем разработку иерархии современных принципов корпоративного управления с учетом социальной компоненты. Иерархичность предполагает последовательность реализации принципов, что и отражено на **рис. 3**.

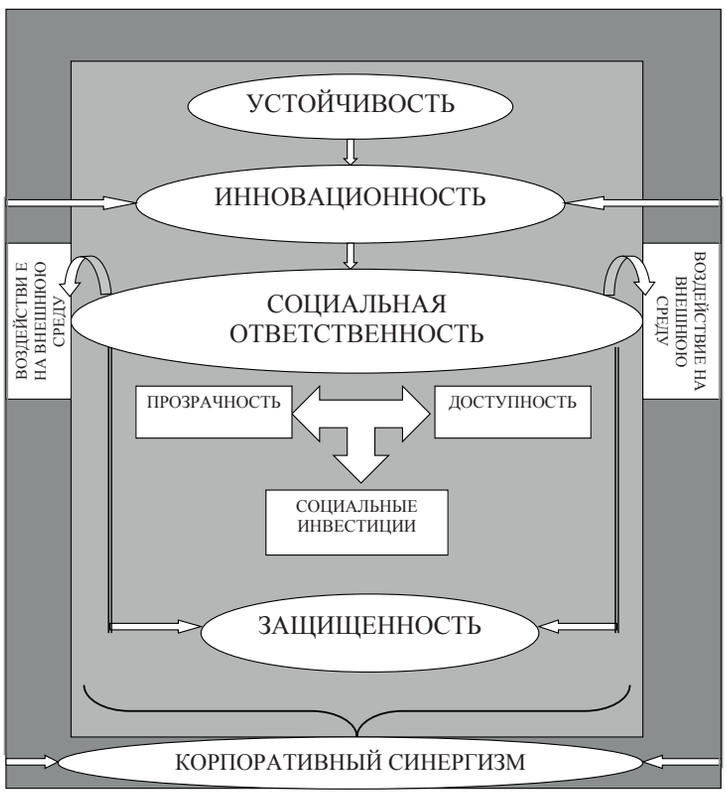

Рис. 3. Иерархия принципов корпоративного управления
[The hierarchy of corporate governance principles]

Проблематикой устойчивого развития корпоративных структур занимались такие авторы как: Д.Д.-Н. Чемитова, А.Г., Коряков, А.А. Крушанов и Е.И. Георгиевская [4–7].

Под устойчивостью корпоративной структуры следует понимать ее стремление к такой организации управления элементами системы, которая обеспечит бесперебойное ее функционирование в целом, с учетом единства стабильных связей, действие которых направленно на улучшение результатов каждого отдельного звена структуры. При этом негативное изменение работы отдельного элемента системы или ввод нового элемента не приводит к разрушению или дестабилизации системы в целом.

Большая часть корпораций показывают способность адаптироваться и сохранять устойчивость работы в условиях экономического кризиса. Такие компании имеют комплексную стратегию развития компании в кризисных условиях, используют в совокупности системный, проектный и процессный подходы к управлению.

Основными путями обеспечения устойчивости корпоративных структур в условиях экономической рецессии выступают: повышение рентабельности инвестиций; рост деловой активности; положительная динамика производительности труда; повышение финансовой устойчивости; рост эффективности управления путем рациональной организации логистических потоков и т. д.

Как показывает анализ различных авторских концепций корпоративной устойчивости [8, С. 122; 9], инновационость процессов, происходящих в современной хозяйственной жизни корпораций, требует от них участия в конкурентной борьбе. Обеспечение преимущества в данном процессе возможно лишь при наличии таких инструментов и механизмов управления корпоративной структурой, действие которых направленно на быструю адаптацию к условиям внешней среды и возможности воспринимать научно-технический прогресс.

Концепция корпоративной устойчивости предполагает не только финансовые, социальные и экологические результаты деятельности корпорации, но и ее инновационную активность, способность разрабатывать и внедрять инновации.

Мировая практика свидетельствует, что именно корпоративные структуры играют ключевую роль в разработке и внедрении инноваций. В силу того, что процесс создания инноваций является высокорискованным, только крупные объединения могут позволить себя участвовать в полной мере в инновационном процессе.

Инновационная деятельность осуществляется корпорацией с целью разработки новых технологий и новых стандартов производства, что в конечном итоге влияет на эффективность всей ее деятельности [10, 11].

Реальное положение дел патентных бюро свидетельствует, что большая часть изобретений заре-

гистрировано транснациональными корпорациями. Прежде всего, следует отметить, что открытие может быть сделано ученым-одиночкой или малым коллективом сотрудников, а коммерциализация данной разработки и выход ее на рынок под силу только крупным корпоративным объединениям, способным взять на себя риски. Как показывает практика, для организации инновационного процесса или конкретного инновационного проекта, происходит объединение различного рода предприятий с централизаций процесса управления в головной компании. Как отмечает Е.Ю Перцева возможна разработка типология корпоративных проектов внутреннего развития [12].

Принято выделять три формы организации управления с целью налаживания инновационного процесса и инновационной деятельности [13, 14]. В первом случае осуществляется последовательная организация, где все структурные подразделения поэтапно вступают в процесс организации инновационной деятельности. Во втором случае происходит параллельная организация, которая подразумевает вступление в инновационной процесс всех функциональных подразделений одновременно. Наиболее используемой интеграционной формой можно определить матричную систему организации. Основная идея ее заключается в формировании целевых групп для каждого конкретного проекта в связке с существующими функциональными подразделениями.

В основе базового развития корпоративных образований лежит их восприимчивость к инновационной деятельности и возможности повышать свою инновационную активность. Результатом повышения уровня инновационной активности корпорации является обеспечение их конкурентоспособности и воспроизводства капитала, использование которого может быть направленно на реализацию социальной миссии корпораций.

Понимание корпоративной социальной ответственности **(КСО)** как ответственности организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду, включая экономические, экологические и социальные аспекты этого воздействия, является системообразующим в построении эффективных бизнес-стратегий корпораций. Начиная с 2014 г., Российский союз промышленников и предпринимателей **(РСПП)** ежегодно составляет Индексы корпоративной устойчивости, ответственности и открытости, которые служат продвижению системного представления о корпоративной социальной ответственности [15].

Как показывает анализ методической базы, разработанной РСПП для оценки индекса социальной ответственности, сущностная основа ее направлена на характеристику доступности информационной составляющей деятельности корпоративных образований для внешней среды. Именно доступность является базовым принципом, включающим:

– публичную отчетность компании, находящейся в свободном доступе;

– достоверность публикуемой информации;

– полезность информации всем участникам рыночных отношений;

– следование правилам Кодекса корпоративного поведения.

Анализ публичной информации корпоративных образований свидетельствует о том, что все требования к данной информации формально могут быть соблюдены, но при этом в законодательстве остаются пробелы, которые могут быть использованы менеджментом для искажения информационной базы в своих целях.

Именно поэтому следует отдельно выделить следующий принцип корпоративной социальной ответственности – прозрачность деятельности корпоративных образований.

Принцип прозрачности определяет возможность своевременного доступа к информационной базе заинтересованных участников рыночных отношений, опираясь на корпоративную стратегию развития и политику корпорации.

Решением проблемы корпоративной социальной ответственности может стать эффективно сформированный механизм стимулирования корпоративных социальных инвестиций, встраивание его в общую систему взаимоотношений корпоративного сектора с обществом и государством на принципах взаимовыгодного партнерства. Корпоративные социальные инвестиции находятся на том же уровне предложенной нами иерархии принципов корпоративного управления, что и прозрачность и доступность.

Модель социально-ответственного бизнеса предполагает построение системы корпоративной социальной ответственности, которая должна стать неотъемлемой составляющей общекорпоративной стратегии, поскольку в нее вовлечены все бизнес-процессы компании. До сегодняшнего времени нельзя назвать этот процесс системным, он зачастую хаотичен, непоследователен, в ряде случаев отсутствует прозрачность. Поэтому представляется, что необходима особая форма взаимодействия корпораций и государства и взаимововлеченность в социальную сферу.

Социальное инвестирование – динамический процесс, обеспечивающий баланс интересов корпоративного сектора и интересов общества и государства [16]. Формирование системы управления социальным инвестированием в корпорациях следует осуществлять с учетом двойственной природы социального инвестирования как механизма добровольного и одновременно вынужденного участия корпораций в реализации проектов в социальной среде. Создание подобной системы позволит повысить конкурентоспособность отечественных корпораций за счет минимизации негативных воздействий социальной среды на деятельность корпораций.

На наш взгляд, социальные инвестиции – это инструмент, необходимый всем сторонам-участникам для построения перспективной социальной

экономики. Эффективное функционирование корпораций невозможно вне социальной среды: корпорациям просто необходимо поддерживать деловую репутацию, менять сознание и искать «источники вдохновения» в инвестициях в социальную сферу.

Обеспечение устойчивости, инновационности и социальной ответственности выводит корпорацию на следующий уровень предлагаемой нами иерархии – формирование защищенности всех участников корпоративных отношений. Присутствие данного принципа в иерархии доказывает преимущества участников корпоративных отношений.

Данный принцип тесно связан с психологией внутреннего поведения человека: рассматривая классическую иерархию потребностей индивидуума, можно утверждать, что фундаментом для формирования эффективного развития участников корпоративных отношений является ощущение безопасности.

В свою очередь, можно выделить следующие наиболее значимые различия для всех участников корпоративных отношений.

1. Менеджеры заинтересованы в устойчивости компании и, как следствие, в получении гарантированной высокой заработной платы. Также они могут участвовать в формировании стратегии компании, при этом закладывать ориентиры для создания прочного долгосрочного баланса между риском и прибылью. Находясь под воздействием корпоративного престижа, менеджеры приобретают коммуникативные связи, приводящие к личностному росту и внешнему статусу.

2. Владельцы акционерной собственности (акционеры) ощущают свою защищенность в форме дивидендов и возможности продажи акций в случае высокого уровня котировок.

3. Кредиторы (в том числе владельцы корпоративных облигаций) минимизируют риски зафиксированными договорными отношениями.

4. Персонал компании испытывают защищенность в наличии социального пакета, предоставляемого компанией и возможностью карьерного роста.

5. Хозяйственные контрагенты компании (регулярные покупатели ее продукции, поставщики и пр.). Ощущают защищенность в гарантированном качестве продукции и его обслуживании, возможности планировать договорные отношения на долгосрочную перспективу.

6. Органы власти, прежде всего, заинтересованы в устойчивости компании, ее способности выплачивать налоги, создавать рабочие места, реализовывать социальные программы.

Как мы видим, участники корпоративных отношений по-разному взаимодействуют между собой, и сфера несовпадения их интересов весьма значительна. Правильно выстроенная система корпоративного управления как раз и должна минимизировать возможное негативное влияние этих различий на процесс деятельности компании.

Для этого необходимо улучшение деловой культуры российского корпоративного сектора, поскольку менеджеры российских компаний имеют ненадежную репутацию в мире в вопросах соблюдения прав инвесторов.

При соблюдении вышеперечисленных принципов можно говорить об эффективности совместного функционирования всех звеньев корпоративной сети.

Ввиду того, что корпорация является сложным объектом управления, включающим разноплановые бизнесы: банковский, страховой, промышленный, торговый, социальный и другие, то для исследования ее деятельности предлагается использовать, в том числе, системный подход [17]. Организационная структура корпоративной системы представляет собой открытую совокупность входящих в нее элементов. В таких системах наблюдается согласованное поведение подсистем, в результате чего возрастает степень ее упорядоченности, т.е. уменьшается энтропия. Эта открытость позволяет оптимизировать систему с учетом условий внутренней и внешней среды, что способствует эффективному использованию внешнего воздействия в интересах корпорации.

Исследуя корпоративную синергию, можно говорить о том, что получение синергического эффекта является одним из главных мотивов компании при принятии решений об интеграции [18, 19].

Причина проявления корпоративного синергизма **(рис. 4)** скрывается в обретении производителем недополученных экономических результатов, связанных, главным образом, с недоиспользованием производственных мощностей, и другими факторами. Также вышеуказанный эффект можно объяснить повышением качества продукции, ликвидацией излишних потерь и снижение трансакционных издержек, улучшением использования производственного, кадрового, инновационного потенциала.

Помимо синергического эффекта при непосредственном образовании корпорации как крупной, зачастую диверсифицированной, структуры, корпоративный синергизм проявляется и в повышения сквозного взаимодействия в рамках корпоративных бизнес-процессов. Это потоковый корпоративный синергизм, который проявляется в синергическом эффекте от взаимодействия потоков корпорации, т.к. наряду с отдельными потоками в рамках корпорации могут выделяться межпотоковые связи, которые охватывают одновременно несколько направлений деятельности. Этот механизм в последнее время все чаще используется крупнейшими зарубежными корпорациями. В России этот эффект наиболее полно использован одной из крупнейших отечественных корпораций – холдингом ПАО «ЛУКойл» [11].

Принятая в холдинге система управления в соответствии со спецификой основных направлений деятельности включает три подсистемы:

– производственно-технологическую, в которой взаимосвязаны разведочные, добывающие, перерабатывающие и распределяющие подразделения;

– маркетингово-сбытовую, обеспечивающую непрерывное движение продукции к потребителям,

Рис. 4. Проявления корпоративной синергии [20]
[Manifestations of corporate synergy]

формирующую рыночные задания производству и наиболее выгодным путем реализующую заказанную продукцию на рынках;

– инвестиционно-финансовую, обеспечивающую постоянную достаточную аккумуляцию внутренних и внешних ресурсов и их оптимальное перераспределение.

Координатором в реализации принципов корпоративного управления и получении синергического эффекта является специальная структура в системе управления корпорацией – Корпоративный центр. Главная задача Корпоративного центра как посредника между акционерами и компаниями, находящимися в их владении или под их контролем, – способствовать совместной деятельности для достижения конкурентных преимуществ. Задачами Корпоративного центра могут быть: постоянный поиск возможностей синергизма, предотвращение конфликтов, ненужного дублирования и излишнего риска, поощрение сотрудничества, формирование стратегического мышления в компании, имплантирование его в корпоративную культуру.

Заключение

Итак, принципы корпоративного управления способствуют формированию, функционированию и совершенствованию системы корпоративного управления общества в целом, позволяют актуализировать роль социального компонента. Предложенная нами иерархия определяет последовательность реализации данных принципов при управлении корпорацией, взаимосвязанность и результативность каждого из них. Алгоритм движения по иерархии, состоящей их первых четырех принципов: устойчивости, инновационности, социальной ответственности и защищенности, завершается корпоративным синергизмом, функцией которого в алгоритме является обеспечение эффективности и обратной связи с вышестоящими принципами.

Библиографический список

1. KPMG. Рынок слияний и поглощений 2017 г. URL: https://home.kpmg/ru/ru/home/insights/2018/03/russian-2017-ma-overview.html (дата обращения: 18.02.2019).

2. Проект Кодекса корпоративного поведения. URL: http://www.lin.ru/document.htm?id=978534817008903192 (дата обращения: 18.02.2019).

3. Распоряжение ФКЦБ РФ от 04.04.2002 N 421/р «О рекомендации к применению Кодекса корпоративного поведения». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_36269 (дата обращения: 18.02.2019).

4. *Чемитова Д.Д.-Н.* Обеспечение устойчивого развития современных корпораций // Известия Байкальского государственного университета. 2010. № 1. С. 97–99.

5. *Крушанов А.А.* Методологический подход обеспечения устойчивости российских корпоративных образований в условиях глобализации. URL: http://finmagazine.ru/statimaterialy/analiz/2074-2011-10-14-08-38-36.html (дата обращения: 18.02.2019).

6. *Коряков А.Г.* Экономическая устойчивость развития предприятий: классификация и ключевые факторы // Экономика и Право. 2012. № 3.

7. Георгиевская Е.И. Устойчивое развитие корпоративных образований в условиях глобализации. Дис. ... канд. экон. наук. Тамбов, 2009. 192 с.

8. *Белоусов К.Ю.* Устойчивое развитие компании и корпоративная устойчивость: проблемы интерпретации // Проблемы современной экономики. 2012. № 4(44). С. 120–123.

9. *Перцева Е.Ю.* Формирование стратегии устойчивого развития бизнеса на основе проектного подхода. Современный менеджмент: вопросы теории и практики. Сборник статей аспирантов и студентов. Вып. 5. М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2012. С. 431–442.

10. *Широкова Л.В., Алпеева Е.А.* Совершенствование инструментов и механизмов инновационного развития корпоративных форм бизнеса в регионе // Социально-экономические явления и процессы. 2014. Т. 9. № 11. С. 185–193.

11. *Бандурин А.В.* Управление деятельностью корпораций в России. Дис. ... д-ра экон. наук. М.: Российская академия предпринимательства, 2002. 307 с.

12. *Перцев Д.В., Перцева Е.Ю.* Типология корпоративных проектов внутреннего развития // Российский журнал управления проектами. 2012. № 1(1). С. 31–37.

13. Особенности организации инновационной деятельности на предприятии. URL: https://studme.org/12810419/investirovanie/osobennosti_organizatsii_innovatsionnoy_deyatelnosti_predpriyatii (дата обращения: 10.01.2019).

14. *Асаул А.Н., Павлов В.И., Бескиерь Ф.И., Мышко О.А.* Менеджмент корпорации и корпоративное управление. СПб: Ассоциация «Некоммерческое партнерство по содействию в проведении научных исследований «Институт нового индустриального развития им. С.Ю. Витте», 2006. 328 с.

15. РСПП. Индексы и рейтинги в области устойчивого развития и корпоративной ответственности. 2017. URL: http://xn--o1aabe.xn--p1ai/simplepage/890 (дата обращения: 19.02.2019).

16. *Винников В.С.* Управление социальным инвестированием в корпорациях: теоретико-методологический аспект: Дис. ... канд. экон. наук. М., 2007. 188 с.

17. *Баландина А.С.* Современный теоретический подход к управлению финансами корпораций // Вестник Томского государственного университета. 2008. № 307. С. 104–106.

18. *Богданова И.О., Любанова Т.П.* Роль синергии в обеспечении экономического роста в корпоративных структурах. URL: http://www.rusnauka.com/33_NIEK_2008/Economics/37083.doc.htm (дата обращения: 11.02.2019).

19. *Ансофф И.* Стратегический менеджмент. СПб: Питер, 2009. 344 с.

20. *Сухорукова О.А.* Особенности корпоративной синергии // Дельта науки. 2018. № 2. С. 5–8.

Ekonomika v promyshlennosti = Russian Journal of Industrial Economics
2019, vol. 12, no. 2, pp. 197–204
ISSN 2072-1633 (print)
ISSN 2413-662X (online)

Modern principles of corporate management

E.A. Alpeeva – alpeevael@yandex.ru

The Southwest State University, 94 50 Let Oktyabrya Ul., Kursk 305040, Russia

O.A. Sukhorukova – axis8@yandex.ru

Financial University under the Government of Russian Federation, 3 Lomonosova Ul., Kursk 305016, Russia

Abstract. This article presents the current trends of corporate mergers and acquisitions in RF. Due to the positive trend, the authors prove the relevance of the study of corporate governance principles. A hierarchy of principles of corporate management is proposed taking into account the social component and corporate synergy. The authors identify the following basic principles of corporate governance, arranged in a hierarchical sequence: sustainability, innovation, social responsibility. Security, corporate synergy. It is hypothesized that the implementation of each subsequent principle is possible only after the implementation of the previous one.

The concept of corporate sustainability involves not only the financial, social and environmental performance of the corporation, but also its innovative activity, the ability to develop and implement innovations. The principle of corporate social responsibility involves achieving transparency and accessibility, as well as social investment.

Ensuring sustainability, innovation and social responsibility brings the corporation to the next level of our proposed hierarchy – the formation of security of all participants of corporate relations. The presence of this principle in the hierarchy proves the advantages to the participants of corporate relations.

In compliance with the above principles, we can talk about the effectiveness of the joint operation of all parts of the corporate network, i.e. of corporate synergy.

The authors study various manifestations of corporate synergy, in particular the synergy of expansion and synergy of connectivity, focus on the flow and inter-flow corporate relations and synergy.

The concept of corporate management, consisting in the consistent implementation of the principles of corporate governance, which culminates in corporate synergy, efficiency and feedback from the highest principles, involves the creation of a new type of corporation with a high degree of corporate social responsibility.

Keywords: corporate structures, principles of corporate governance, corporate synergy, corporate sustainability, innovative development of corporations, merger and acquisition trends

References

1. KPMG. The market of mergers and acquisitions 2017. Available at: https://home.kpmg/ru/ru/home/insights/2018/03/russian-2017-ma-overview.html (accessed: 18.02.2019). (In Russ.)

2. Draft corporate governance Code Available at: http://www.lin.ru/document.htm?id=97853481700890319 2 (accessed: 18.02.2019). (In Russ.)

3. Order of the FCSM of the Russian Federation dated 04.04.2002 N 421/R «On recommendations for application of the Code of corporate conduct». Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_36269 (accessed: 18.02.2019). (In Russ.)

4. Hamitova D.D-N. Providing sustainable development of a modern corporation. *Izvestiya Baikal'skogo gosudarstvennogo universiteta.= Proceedings of the Baikal state University*. 2010. No. 1. Pp. 97–99. (In Russ.)

5. Krushanov A.A. Methodological approach to ensure sustainability of Russian corporate entities in the context of globalization. Available at: http://finmagazine.ru/statimaterialy/analiz/2074-2011-10-14-08-38-36.html (accessed: 18.02.2019). (In Russ.)

6. Koryakov A.G. Economic sustainability of enterprises: classification and key factors. *Ekonomika i Pravo = Economics and Law*. 2012. No. 3. (In Russ.)

7. George E.I. Sustainable development of corporate entities in the context of globalization. Summary of Cand. Diss. (Econ.). Tambov, 2009. 192 p. (In Russ.)

8. Belousov K.Yu. Sustainable development of a company and corporate sustainability:problems of interpretation. *Problemy sovremennoi ekonomiki = Problems of modern economics*. 2012. No. 4(44). Pp.120–123. (In Russ.)

9. Pertseva E.Yu. *Formirovanie strategii ustoichivogo razvitiya biznesa na osnove proektnogo podkhoda. Sovremennyi menedzhment: voprosy teorii i praktiki. Sbornik statei aspirantov i studentov* [Formation of sustainable business development strategy based on the project approach. Modern management: theory and practice]. Iss. 5. Moscow: Izd. Dom NIU VShE, 2012. Pp. 431–442. (In Russ.)

10. Shirokova L.V., Alpeyeva E.A. Improvement of tools and mechanisms of innovative development of corporate forms of business in the region. *Sotsial'no-ekonomicheskie yavleniya i protsessy = Social and Economic Phenomena and Processes*. 2014. Vol. 9. No. 11. Pp. 185–193. (In Russ.)

11. Bandurin A.V. Management of corporations in Russia. Summary of Dr. Diss. (Econ.). Moscow, 2002. 307 p. (In Russ.)

12. Pertsev D.V., Pertseva E.Yu. Classification of corporate developmentprojects. *Rossiiskii zhurnal upravleniya proektami = Scientific Research and Development. Russian journal of project management*. 2012. No. 1(1). Pp. 31–37. (In Russ.)

13. Features of the organization of innovative activity at the enterprise. Available at: https://studme.org/12810419/investirovanie/osobennosti_organizatsii_innovatsionnoy_deyatelnosti_predpriyatii (accessed: 10.01.2009). (In Russ.)

14. Asaul A.N., Pavlov V.I., Beskier' F.I., Myshko O.A. *Menedzhment korporatsii i korporativnoe upravlenie* [Corporate management and corporate governance]. St. Petersburg: Assotsiatsiya «Nekommercheskoe partnerstvo po sodeistviyu v provedenii nauchnykh issledovanii «Institut novogo industrial'nogo razvitiya im. S.Yu. Vitte», 2006. 326 p. (In Russ.)

15. *RSt. PetersburgSPP. Indeksy i reitingi v oblasti ustoichivogo razvitiya i korporativnoi otvetstvennosti* [RSPP. Iindices of sustainable development and corporate responsibility]. 2017. Available at: http://xn--o1aabe.xn--p1ai/simplepage/890 (accessed 19.02.2019). (In Russ.)

16 Vinnikov V.S. Management of social investment in corporations: theoretical and methodological aspect. Summary of Cand. Diss. (Econ.). Moscow, 2007. 188 p. (In Russ.)

17. Balandina A.S. Theoretical method of attack on financial manadgment in corporation. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Tomsk State University*. 2008. No. 307. Pp. 104–108. (In Russ.)

18. Bogdanova I.O., Lyubanova T.P. The role of synergy in ensuring economic growth in corporate structures. Available at: http://www.rusnauka.com/33_NIEK_2008/Economics/37083.doc.htm (accessed: 11.02.2019). (In Russ.)

19. Ansoff I. *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. St. Petersburg: Piter, 2009. 344 p. (In Russ.)

20 Sukhorukova O.A. Features of corporate synergy. *Del'ta nauki = Delta science*. 2018. No. 2. Pp. 5–8. (In Russ.)