

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

Формирование корпоративного управления организации

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 421 группы

направления 38.03.02 Менеджмент организации

Экономического факультета

Чеглаковой Полины Владимировны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.Н. Леванова

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2023 год

Введение. В переходный период к рыночной экономике возникло множество акционерных обществ, которые функционируют на основе корпоративного управления. Владельцами собственности стали множество акционеров.

Публичные акционерные общества играют важную роль в развитии экономики благодаря привлечению финансовых средств для расширения бизнеса. Однако успех их работы зависит от разработки эффективных инструментов управления и согласования интересов различных сторон. Актуальность корпоративного управления не обсуждается, так как оно является ключевым элементом для обеспечения стабильности и роста компаний. Только через эффективное управление, компании смогут достичь своих целей и обеспечить устойчивый успех в бизнесе.

Система корпоративного управления имеет важное значение для компаний, так как она позволяет обеспечить прозрачность и ответственность в управлении бизнесом. Благодаря системе корпоративной управления совет директоров и исполнительные органы не могут принимать решения, которые идут в ущерб интересам акционеров. В современном мире эта система стала стандартом, и компании, которые не создают систему корпоративного управления, рискуют потерять доверие со стороны потенциальных инвесторов.

С появлением акционерных обществ и корпоративного управления возникла необходимость изучения и совершенствования этих систем для достижения экономического роста компаний.

Целью данной выпускной квалификационной работы является: анализ системы корпоративного управления ПАО «Сбербанк» и разработка направлений ее совершенствования.

Для достижения указанной цели необходимо решить следующие задачи:

- Изучить понятие корпоративного управления;
- Охарактеризовать элементы системы корпоративного управления;

- Разобрать модели корпоративного управления;
- Составить общую характеристику ПАО «Сбербанк»
- Произвести анализ органов корпоративного управления;
- Рассмотреть особенности реализации ESG – политики устойчивого развития
- разработать рекомендации по совершенствованию корпоративного управления в ПАО «Сбербанк»
- разработать мероприятия по совершенствованию корпоративного управления в ПАО «Сбербанк»

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемых источников.

Основное содержание работы. Корпорация - особый тип бизнес-организации, где контроль владения компанией и управление ею разделены между акционерами и менеджерами. Такая форма обеспечивает гибкость и высокий уровень защиты собственности, но требует дополнительных расходов на юридическое сопровождение и управление акциями.

Корпоративное управление включает в себя систему взаимоотношений между менеджментом компании, ее советом директоров, её акционерами и заинтересованными лицами.

С управленческой точки зрения корпоративное управление рассматривается как механизм осуществления властных полномочий со стороны акционеров, менеджеров и других участников бизнеса.

Корпоративное управление направлено на достижение следующих целей: снижение затрат на привлечение инвестиций, увеличение выплаты дивидендов для акционеров, расширение доли на рынке и повышение капитализации компании в перспективе на длительный срок.

К элементам системы корпоративного управления относятся:

- Участники (субъекты) корпоративного управления (на микро- и макроуровнях).
- Объекты корпоративного управления.

- Инструменты и механизмы корпоративного управления.
- Информационное обеспечение корпоративного управления.

Модель корпоративного управления – это особая форма и система корпоративного управления. Определение, какая именно характеристика моделей корпоративного управления максимально подходит для того или иного предприятия, зависит от структуры предприятия и его задач в хозяйственно-экономической деятельности.

В настоящее время среди сложившихся различных систем корпоративного управления можно выделить четыре модели: англо-американскую, немецкую, японскую семейную.

ПАО Сбербанк — крупнейший банк в России и СНГ с самой крупной сетью подразделений, предлагающий весь спектр инвестиционно-банковских услуг. Учредителем и основным акционером ПАО Сбербанк является Центральный банк РФ, владеющий 50% уставного капитала плюс одной голосующей акцией; свыше 40% акций принадлежит зарубежным компаниям.

Корпоративное управление лежит в основе всей системы управления и контроля ПАО «Сбербанк» и включает в себя организационную модель, внешние и внутренние механизмы мониторинга и контроля, а также руководящие принципы и корпоративные ценности.

Основными элементами системы корпоративного управления Сбербанка являются:

1. Общее собрание акционеров.
2. Двухуровневая система управления с прозрачным и эффективным делением руководства между Наблюдательным советом и Правлением с возможностью представительства членов Правления в составе Наблюдательного совета, но не более $\frac{1}{4}$ состава совета.
3. Независимый внешний аудит
4. Ревизионная комиссия.

5. Многоуровневые системы внутреннего контроля и управления рисками.

6. Корпоративный секретарь.

В июле 2021 года «Сбербанк» опубликовал свою первую политику в области ESG и устойчивого развития¹. Документ заявляет о цели стать лидером в системных изменениях в области ESG на национальном и международном уровнях, с целью создания экономики процветания.

ESG политика "Сбербанка" была создана с использованием цельного методологического анализа основ принципов Глобального договора ООН и Принципов ответственной банковской деятельности от Финансовой инициативы ЮНЕП.

Политика ESG определяет единые принципы деятельности в области устойчивого развития для всех компаний Группы Сбер, независимо от их местонахождения.

Сбер в своей деятельности по направлению ESG и устойчивого развития опирается на 7 принципов:

1. Сбер руководствуется приоритетом создания долгосрочной экономической ценности для всех заинтересованных сторон.

2. обеспечивает соблюдение прав человека, инклюзивность, разнообразие, справедливое и равное отношение ко всем в своей деятельности.

3. бережно относится к окружающей среде

4. продвигает практику ответственного финансирования и эффективно управляет рисками ESG.

5. несёт ответственность за последствия, соблюдает все законы и выполняет свои обязательства.

¹ Политика в области социальной и экологической ответственности, корпоративного управления и устойчивого развития // [Электронный ресурс]: [сайт]. - URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/sber_esg_policy_rus.pdf (Дата обращения 20.05.2023) - Загл. с экрана. - Яз. рус.

6. придерживается этических норм ведения бизнеса и внедряет передовые методы корпоративного управления.

7. повышает информационную открытость и прозрачность.²

Следуя принципам ESG в корпоративном управлении, Сбербанк снижает риски и повышает доверие инвесторов. Меньшая вероятность ущерба от судебных исков и недобросовестных действий менеджмента возможна только в такой компании.

Подводя итог, можно сказать, что в Сбербанке постоянно ведется целенаправленная работа по формированию эффективной системы корпоративного управления. Важным направлением деятельности банка является поддержание информационной политики. Важным направлением деятельности банка является поддержание информационной политики в соответствии с современными требованиями и ожиданиями клиентов, инвесторами и общественностью. Несмотря на это, Сбербанк недостаточно раскрывает информацию заинтересованным лицам.

Раскрытие информации о деятельности банка необходимо для того, чтобы акционеры, потенциальные инвесторы и другие заинтересованные лица могли принимать взвешенные и обоснованные решения. Прозрачность означает размещение на сайте не только стандартной информации о кредитной организации. Все заинтересованные лица должны иметь доступ к информации о структуре и финансовом положении банка, его реальных владельцах, менеджменте, дивидендной политике, политике вознаграждения совета директоров и топ-менеджеров.

Банк осуществляет меры по повышению социально-экологической ответственности в рамках программы устойчивого развития. Он активно занимается сокращением своего воздействия на окружающую среду и предпринимает действия для ее охраны. Однако недостатком является

² Зелёные и социальные: 7 принципов и 8 направлений ESG-политики Сбера // [Электронный ресурс]: [сайт]. - URL: <https://sber.pro/publication/zelenye-i-sotsialnye-7-printsipov-i-8-napravlenii-esg-politiki-sbera> (Дата обращения 20.05.2023) - Загл. с экрана. - Яз. рус.

отсутствие повышенного внимания к социально-экологической ответственности. ПАО «Сбербанк», должен платить экологические платежи, несмотря на отсутствие производственной деятельности как таковой, так как в результате их деятельности образуются отходы потребления.

Чтобы усовершенствовать информационную политику нужно расширить информационную базу корпоративного управления. Для достижения этого необходимо разработать новые стратегии информационной политики, которые будут соответствовать текущим тенденциям в сфере информационных технологий.

В рамках этих стратегий предлагаю обратить особое внимание на следующие аспекты:

1. Развитие системы обмена информацией между различными подразделениями банка.
2. Усиление мер по защите информации от несанкционированного доступа.
3. Развитие системы мониторинга и анализа данных, которые поступают в банк.
4. Внедрение новых технологий.

В первом аспекте необходимо создать интегрированную систему обработки и передачи данных на всех уровнях корпоративного управления. Компания Сбербанк должна обеспечить эффективную работу банка как единого организма. Для этого необходимо оптимизировать процессы работы банка с помощью автоматизации, что позволит повысить эффективность банка и сократить время на выполнения задач.

В следующем аспекте необходимо улучшить существующие меры по защите информации и применять новые технологии, которые способны обеспечить надежную защиту. Для этого следует применять современные алгоритмы шифрования данных и использовать только надежные системы защиты. Важно обучать и повышать квалификацию сотрудников, не только в

теории, но и на практике. Они должны знать, как действовать в случае утечки информации или хакерской атаки.

Развитие системы мониторинга и анализа данных, поможет оперативно реагировать на изменения в экономической ситуации и принимать своевременные решения.

Внедрение новых технологий.

Сбербанк может расширить свою информационную базу и предоставлять более подробную информацию о ключевых проектах и решениях, которые влияют на ее деятельность. Важным шагом в этом направлении - создание корпоративного портала, на котором будут представлены материалы о компании, ее деятельности, стратегии, новостях и многое другое. Портал позволит клиентам, инвесторам и другим заинтересованным лицам быть более вовлеченными в жизнь банка и следить за его развитием.

Для создания корпоративного портала нужны следующие работы:

- Разработка сайта;
- Разработка эксклюзивного дизайна в соответствии с фирменным стилем;
- Обучение ключевых сотрудников навыкам администрирования и управления корпоративным порталом.
- Развитие и улучшение портала;

Разработка сайта с дизайном в фирменном стиле в среднем составит 150 тысяч рублей, нанять специалиста, который обучит сотрудников управлению порталом – 40 тысяч рублей, ежемесячная оплата по тарифу сервиса 3 990, затраты на заполнение базы данных (запись видео уроков для сотрудников) – 3500. К ежемесячным тратам относим оплату труда сотрудников, которые заполняют и поддерживают актуальность данных портала – 25 тысяч рублей, оплата по тарифу сервиса – 3990 р. Общая сумма на создание портала составит 197 490 рублей. Ежемесячные расходы составят 29 990 рублей.

Общие затраты Сбербанка составляют 4 156,5 млрд. р. Вычислим долю затрат по отношению к общим затратам организации.

*Доля(%) = (Общие затраты организации/Затраты предложенного мероприятия)*100%*

$$4\ 156\ 500 / 0,19749 * 100\% = 0,000004\%$$

Доля затрат по отношению к общим затратам является довольно маленькой, что делает это предложение более привлекательным.

Создание корпоративного портала станет важным шагом в совершенствовании информационной политики компании. Такая платформа позволяет ускорить внутреннюю коммуникацию, улучшить управление задачами и проектами, а также повысить уровень защиты информации. Благодаря этим преимуществам, компания может стать более эффективной и конкурентоспособной на рынке.

Для повышения социально-экологической ответственности ПАО «Сбербанк» должен не только активно поддерживать гражданские инициативы, направленные на улучшение качества жизни в регионах России, но также платить экологические платежи, несмотря на отсутствие производственной деятельности как таковой, так как в результате его деятельности образуются отходы потребления. Это могут быть отработанные люминесцентные лампы или лампы накаливания, мусор от хозяйственно-бытовой деятельности сотрудников - использованные картриджи для оргтехники и, конечно, бумага.

Кроме того, необходимо разработать более четкую систему измерения и планирования показателей социально-экологической ответственности внутри компании, чтобы установить конкретные цели и пути их достижения.

Связи с этим можно предложить следующие мероприятия по повышению социально – экологической ответственности.

Первое предложение - создание программы по сокращению использования бумажных документов. Это очень хорошая инициатива, которая может значительно снизить количество отходов и потребление

ресурсов. Однако для успешной реализации этой программы нужно обеспечить доступность цифровых платформ для клиентов банка, а также обучать персонал по работе с электронными документами. Переход на электронный формат документов позволит банку значительно ускорить и упростить процессы работы с клиентами, а также сократить расходы на бумагу, печать и хранение документов.

Второе предложение - разработка программы по уменьшению выбросов парниковых газов. Подобная программа может быть реализована через сокращение энергопотребления и наращивание доли использования возобновляемых источников энергии. Это могло бы принести значительные экологические выгоды, но требует больших инвестиций. Компания может стать спонсором такого проекта, осознавая свою ответственность перед окружающей средой и обществом. Такой подход позволит не только сократить выбросы, но и повысить репутацию компании и стать лидером в области экологической безопасности.

Третье предложение - введение программы по разделению отходов. Разделение отходов является важным шагом для снижения количества отходов, отправляемых на свалку. Однако для успешной реализации этой программы необходимо разработать специальные контейнеры для клиентов банка, а также проведение информационной кампании о корректном разделении отходов.

В офисе Сбербанка нужны урны для следующих видов отходов:

- Бумага. Основной вид мусора, поэтому таких контейнеров должно быть очень много.
- Смешанные отходы.
- Стекло.
- Пластик.

Для реализации данного мероприятия следует вместо одной урны установить 4 разного цвета. В Сбербанке 12 681 офис, значит, возле каждого офиса должны стоять урны по разделению отходов. Стоимость таких урн

составляет 13 430 рублей, то есть затраты на их приобретение составит $12\,681 \cdot 13\,430 = 170\,305\,830$ рублей. Также нужно будет заключить договор с управляющей компанией на отдельный вывоз мусора. Ежемесячный тариф по этому договору составит 508 рублей для одного офиса. Ежемесячная покупка пакетов для мусора 200 р. Итого, затраты на внедрение программы составит $170\,305\,830 + (508 + 200) \cdot 12\,618 = 170\,305\,830 + 2\,524\,108 = 172\,829\,938$ рублей. В дальнейшем ежемесячные расходы составят 2 524 108 рублей.

Общие расходы компании Сбербанк составляют 4 156,5 млрд. р. Соответственно, чтобы вычислить долю затрат по отношению к общим затратам организации нужно перевести расходы на предложенное мероприятие в миллиарды – 0.172829938.

$$\text{Доля(\%)} = (\text{Общие затраты организации} / \text{Затраты предложенного мероприятия}) \cdot 100\%$$

$$4\,156,5 / 0,172829938 \cdot 100\% = 0,004\%$$

Можно сделать вывод, что для реализации данного мероприятия организация не понесет больших финансовых потерь.

Четвертое предложение - создание программы социального влияния. Эта программа направлена на поддержку благотворительных организаций и проведение социально значимых проектов. Компания должна провести анализ потребностей населения, выявить проблемы и недостатки. В дополнение к этому, компания должна учитывать социально-экологические риски в своих действиях и иметь планы по их устранению. Такая стратегия не только повысит репутацию компании, но также может быть финансово выгодной в долгосрочной перспективе.

Все четыре предложения могут принести значительные выгоды ПАО Сбербанк в плане социально экологической ответственности

Заключение. Система корпоративного управления представляет собой целостность организационных элементов, призванная урегулировать не только взаимоотношения между менеджерами и владельцами и

минимизировать агентские издержки, но и согласовывать цели всех стейкхолдеров, обеспечивая эффективное функционирование компании.

Банк России, руководствуясь рекомендациями Базельского комитета, неоднократно уделял внимание корпоративному управлению в кредитных организациях, о чем свидетельствует многообразие, принятых им положений и писем рекомендательного характера. Объектом исследования дипломной работы явилось изучение системы корпоративного управления ПАО «Сбербанк России» и оценка его качества.

Система корпоративного управления ПАО «Сбербанк России» является примером эффективного и прозрачного управления корпорацией

Организационная модель системы управления включает в себя контрольную функцию, которая обеспечивает эффективность деятельности компании и снижает операционные риски. Внешние механизмы мониторинга и контроля включают в себя аудиторов и рейтинговые агентства, которые проводят регулярные проверки для определения уровня эффективности и финансовой устойчивости компании.

Внутренние механизмы мониторинга и контроля включают в себя систему внутреннего контроля и аудита, которая обеспечивает контроль за финансовыми и операционными процессами в компании, а также за соблюдением законодательства и правил внутренней политики компании.

Корпоративные ценности и руководящие принципы ПАО «Сбербанк России» основаны на принципах эффективности, открытости и социальной ответственности. Компания придерживается прозрачности финансовой отчетности и законности в своей деятельности, а также уделяет большое внимание вопросам социальной ответственности.

В целом, система управления ПАО «Сбербанк России» представляет собой пример эффективного и прозрачного управления корпорацией, что является главным фактором успеха компании. Внутри компании работают механизмы и структуры, которые обеспечивают независимый аудит. Ревизионная комиссия, системы внутреннего контроля и управления

рисками, а также корпоративный секретарь играют ключевую роль в создании прозрачности и эффективности бизнеса. Они помогают выявить нарушения, сокращают вероятность ошибок и повышают доверие клиентов и инвесторов.

Проведя оценку основных компонентов системы корпоративного управления ПАО «Сбербанк России» на предмет соответствия рекомендациям Кодекса корпоративного управления Банка России можно сделать вывод, что банк соблюдает требования российского законодательства, применяет значительную часть рекомендаций Кодекса корпоративного управления Банка России и Базельских принципов корпоративного управления для банков. Риски потерь собственников, связанные с качеством корпоративного управления, являются незначительными. Однако в ходе изучения были выявлены проблемы - ПАО «Сбербанк» в неполной мере раскрывает информацию о деятельности банка акционерам, потенциальным инвесторам и другим заинтересованным сторонам. Также следует отметить отсутствие повышенного внимания к социально-экологической ответственности.

Для решения данных проблем необходимо:

1. Расширить информационную базу корпоративного управления в ПАО «Сбербанк».
2. Улучшить свои показатели социально-экологической ответственности в области уменьшения своего воздействия на окружающую среду и улучшения качества жизни населения.

Таким образом, для успешного развития ПАО Сбербанк необходимо решить указанные проблемы корпоративного управления. Решение этих проблем позволит компании стать еще более конкурентоспособной на рынке финансовых услуг и повысить свою репутацию в глазах заинтересованных сторон.