

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**ВНЕДРЕНИЕ ПРИНЦИПОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В
УПРАВЛЕНИИ МУНИЦИПАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ МИНИСТЕРСТВА СПОРТА САРАТОВСКОЙ
ОБЛАСТИ)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студентки _____ 3 _____ курса _____ 351 _____ группы

направления _____ 38.04.02 Менеджмент

_____ Экономического факультета

_____ Юриной Елизаветы Андреевны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

_____ подпись, дата

Л.Н. Леванова

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

_____ подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2026 год

Введение. Всю большую актуальность в современных условиях приобретает решение проблемы повышения эффективности корпоративного управления, определяющего уровень культуры ведения бизнеса, его инвестиционную привлекательность, значимость финансовых результатов. В наши дни исследованиям проблем совершенствования корпоративного управления на базе стратегического подхода уделяется все большее внимание.

Корпоративное управление как инструмент регуляции внутренних корпоративных отношений, в последние годы обращает на себя внимание многих исследователей. Именно качество корпоративного управления оказывает существенное влияние на принятие инвесторами решений о возможности капиталовложений в ту или иную компанию и является ключевым параметром при определении капитализации компаний.

Необходимость внедрения принципов корпоративного управления в управлении муниципальной организации обусловлено недостатком организационно-управленческого потенциала, который зачастую не отвечает реальным потребностям местного населения, как главным стейкхолдерам организации.

Целью исследования является анализ внедрения принципов корпоративного управления в системе управления в министерстве спорта Саратовской области и разработка рекомендаций по их совершенствованию.

В соответствии с целью работы поставлены следующие задачи:

- сформулировать понятие и необходимость внедрения принципов корпоративного управления в управлении муниципальной организации;
- изучить трансформацию принципов корпоративного управления в управлении муниципальной организации;
- выявить тенденции применения принципов корпоративного управления в управлении муниципальной организации;
- дать общую характеристику министерства спорта Саратовской области;

- провести анализ внедрения принципов корпоративного управления для внутренних стейкхолдеров в деятельности министерства спорта Саратовской области;
- оценить внедрение принципов корпоративного управления для внешних стейкхолдеров в деятельности министерства спорта Саратовской области;
- предложить совершенствование внедрения принципов социальной ответственности в министерстве спорта Саратовской области;
- разработать рекомендации по повышению уровня удовлетворенности населения занятиями физической культуры как внешних стейкхолдеров министерства спорта Саратовской области.

Новизна выпускной квалификационной работы заключается в исследовании управления муниципальной организации со стороны стейкхолдерского подхода, выявлении внутренних и внешних заинтересованных контрагентов и их влияние на организацию, в том числе и на практическом примере министерства спорта Саратовской области.

Принципиальным вопросом работы является рассмотрение принципов корпоративного управления, которые могут быть трансформированы в муниципальных организациях в целях улучшения деятельности посредством определенных стратегий и мониторинга показателей.

Для выявления необходимости внедрения принципов корпоративного управления в управлении муниципальной организации были представлены проблемные области организаций и тенденции применения данного подхода в отечественных и зарубежных странах.

Новизну данной работе придает практический анализ трансформации принципов корпоративного управления (ОЭСР, Кодекс корпоративного управления и ESG принципы) на базе министерства спорта Саратовской области, выявление проблемных областей по отношению к внутренним и внешним стейкхолдерам ведомства и усовершенствование их с помощью внедрения аспектов корпоративной социальной ответственности и

повышения удовлетворенности физической культурой населением как внешних стейкхолдеров муниципальной организации.

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

Основное содержание работы. В первой главе «Теоретические аспекты внедрения принципов корпоративного управления в управлении муниципальной организации» рассмотрены понятия основных международно-признанных принципов корпоративного управления: ОЭСР, Кодекса корпоративного управления и ESG.

Принципы корпоративного управления — это совокупность рекомендаций, направленных в отношении того, что должны сделать компании для снижения рисков своей деятельности, связанных как с прямыми нарушениями прав акционеров, так и с неудачами ведения бизнеса вследствие решений органов управления и контроля. Усилиями международных организаций, финансовых институтов, профессиональных объединений, рейтинговых агентств, консалтинговых фирм и исследовательских центров, принципы корпоративного управления активно предлагаются компаниям для внедрения.

Далее было проанализировано определение «муниципальной организации», ее функции, проблемы системы управления и применяемые принципы в решении их, тем самым выявив необходимость для внедрения принципов в данные учреждения.

Для успешного внедрения принципов корпоративного управления были определены основные заинтересованные стороны, взаимодействующие с муниципальными организациями, выделив основным стейкхолдером — население, жизнеобеспечивающие потребности которого в соответствии с пирамидой А. Маслоу могут быть реализованы муниципальными организациями в соответствии с пирамидой А. Керолла.

Рассмотрены выборочные принципы Кодекса корпоративного управления, которые могут быть реализованы в управлении муниципальных организациях.

А также был проведен сравнительный анализ особенностей функционирования муниципальных организаций и рыночных корпораций, что позволило определить специфические черты и прийти к выводу, что муниципальная организация может быть представлена в качестве социальной корпорации, обеспечивающая первоочередность социальных целей, т.е. сохранение культуры, среды обитания человека, ценностных ориентиров.

Дополнением к теоретической части стало изучение тенденций внедрения принципов корпоративного управления как в зарубежной практике, так и в отечественной.

Во второй главе «Анализ внедрения принципов корпоративного управления в системе управления организацией в министерстве спорта Саратовской области» дана общая характеристика хозяйственной деятельности данной организации. Так, характеристика состояла из таких объектов, как цели, задачи, миссия, организационная структура организации, финансовая и кадровая части организации. Также на основе проанализированной информации были составлены SWOT и PEST - анализы Министерства.

Также был произведен анализ внедрения принципов корпоративного управления для внутренних и внешних стейкхолдеров в министерстве спорта Саратовской области. В частности, для анализа были рассмотрены основные внутренние и внешние контрагентов ведомства и определены принципы Кодекса корпоративного управления и ESG, трансформированные по отношению к внутренним и внешним стейкхолдерам в деятельности министерства спорта области.

В рамках данного анализа можно выделить такие принципы, как совет директоров, корпоративный секретарь, система вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих

работников общества, система управления рисками и внутреннего контроля, существенные корпоративные действия.

Для оценки внедряемых принципов было проведено авторское анкетирование среди сотрудников на предмет и рассчитана эффективность от работы министерства спорта Саратовской области по отношению к населению с помощью показателей государственной программы Саратовской области «Развитие физической культуры, спорта, туризма и молодежной политики, «Удовлетворенность граждан условиями для занятий физической культурой и спортом», общего менеджмента и работы с обращениями гражданам.

Вследствие анализа были выявлены недостатки по внедрению принципов корпоративного управления в управлении Министерства молодежной политики и спорта Саратовской области, а именно использование «Социальных гарантий» для сотрудников, как одного из аспекта социального направления ESG-принципов и увеличении показателя «Удовлетворенность условиями для занятий физической культурой и спортом».

В третьей главе «Направления совершенствования принципов корпоративного управления в управлении министерства спорта Саратовской области» было предложено внедрить добровольное медицинское страхование как одного из внутренних критериев корпоративной социальной ответственности и ряд мероприятий в частности проведение видео-конкурса ГТО для повышения уровня удовлетворенности населения занятиями физической культурой и спорта Саратовской области.

Основываясь на наблюдениях за работой и анализа ответов государственных служащих Минспорта, можно сказать, 46% сотрудников Минспорта работают сверх установленной рабочей нормы и постоянно перерабатывают, что приводит к частым уходам на больничный и возрастанию нагрузки на коллег отсутствующего работника. А это свидетельствует о необходимости включения ДМС.

Общие затраты на мероприятие - 292 560 руб. Общие расходы на оплату дополнительных больничных составят 295 591 руб.

Таким образом, в Минспорте после введенного мероприятия экономическая эффективность повысится на 1 %.

Кроме сокращения затрат по выплатам больничных сотрудникам, был проанализирован положительный эффект в эффективности работы сотрудников от введенного мероприятия на примере показателя КРІ до внедрения мероприятия и после. Эффективность будет ещё больше за счет повышения эффективности труда работников на 19,65%.

Кроме этого, были опрошены сотрудники министерства спорта области на предмет введения ДМС. Результаты опроса показали, что большинство респондентов положительно ответили на введение дополнительного отпуска в Минспорте.

Помимо этого, положительные стороны от введенного мероприятия:

- повышение имиджа и репутации организации;
- повышение мотивации сотрудников организации, снижение текучести кадров;
- удержание сотрудников и привлечение новых специалистов;
- повышение социальной защищенности работников организации;
- уменьшение заболеваемости и ухода на больничные.

В целях увеличения значения показателя «Удовлетворенность граждан условиями для занятий физической культурой и спортом» применимы дополнительные меры поддержки отрасли физической культуры и спорта: введения видео-конкурса ГТО, а также ежегодный рост числа официальных спортивных и физкультурно-массовых проходящих на территории региона, проведение ремонтных работ спортивных школ олимпийского резерва в рамках региональной программы «Развитие физической культуры и спорта» и т.д.

Итого затраты на поощрение победителей конкурса составляет 6 840 руб.

Эффект от реализованного мероприятия на 01.02.2026 г. (реализация с конца декабря 2025 года до конца 2026 года):

- в конкурсе приняло участие и соответственно зарегистрировалось на официальном сайте ВФСК «ГТО» зарегистрировано 1 131 жителей Саратовской области;

- приняли участие в тестировании 457 человек, из которых выполнили нормативы на золотой знак ВФСК «ГТО» 219 человек, что составляет 48%.

Таким образом, с помощью конкурса при минимальных затратах происходит дополнительное привлечение граждан всех возрастов к сдаче нормативов ВФСК «ГТО».

Помимо этого был произведен дополнительный независимый опрос населения, который составил +57,3 процентных пункта, что подтверждает значительное преобладание позитивных отзывов среди опрошенных жителей Саратовской области относительно условий для занятия физкультурой и спортом.

В тоже время, министерство спорта области решает целый комплекс проблем:

1) Вовлечение граждан в систематические занятия физической культурой и спортом в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»;

2) Повышение уровня физической подготовленности и спортивного мастерства; пропаганда здорового образа жизни, формирование позитивных жизненных установок у спортсменов, гражданское и патриотическое воспитание молодежи; профилактика преступности, наркомании и алкоголизма;

3) Улучшение образа и репутации органа исполнительной власти в сфере физической культуры и спорта и спортивных организаций на территории Саратовской области.

Заключение. В ходе написания теоретической части работы были даны понятия и необходимость внедрения принципов корпоративного управления, изучена трансформациях в управлении муниципальной организации, а также рассмотрены тенденции внедрения принципов в зарубежной и отечественной практике.

В ходе дальнейшей работы в практической части была дана общая характеристика деятельности министерства спорта Саратовской области, которая показала, что данная организация является органом исполнительной власти Саратовской области, осуществляющим на территории Саратовской области функции по управлению и оказанию государственных услуг в сфере спорта и физической культуры.

Проведенный анализ основных аспектов исследования показал, что в Министерстве в рамках внедрения принципов корпоративного управления для внутренних и внешних стейкхолдеров имеются проблемы. В связи с этим были предложены направления совершенствования деятельности.

Для подтверждения эффективности всех предложенных рекомендаций были определены основные затраты, а также описана их социальная эффективность. Так общие затраты на реализацию предложенных рекомендаций по внедрению ДМС в Министерстве составят 292 560 руб. При условии, что при введение данного мероприятия организация может сэкономить денежные средства на больничные листы и замещение сотрудника, ушедшего на больничный, в сумме 295 591 руб. Общая эффективность составила 1%, помимо этого будет она еще больше за счет повышение эффективности труда работников на 19,65%.

Затрат на введение видео конкурса ГТО составляет 6 840 руб., зато при минимальных затратах происходит дополнительное привлечение граждан всех возрастов к сдаче нормативов ВФСК «ГТО», а именно в конкурсе приняло участие и соответственно зарегистрировалось на официальном сайте ВФСК «ГТО» 1 131 жителей Саратовской области, приняло участие в

тестировании 457 человек, из которых выполнили нормативы на золотой знак ВФСК «ГТО» 219 человек, что составляет 48%.

Поэтому можно сделать вывод о том, что рекомендованные мероприятия будут эффективны для Министерства.

Внедрение комплекса мер, рассмотренного в исследовании, может способствовать достижению государством основных заявленных социальных целей.