

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Экономика и управление на предприятии

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы				
Кросс-отраслевой организацией	бенчмаркинг	элементов	корпоративного	управления

УДК 005.742-057.17:005.962.131

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ01	Пешнина Яна Андреевна		08.06.2022

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Антонова Ирина Сергеевна	к.э.н., доцент		08.06.2022

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Черепанова Наталья Владимировна	к.философ. н.		08.06.2022

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Громова Татьяна Викторовна			08.06.2022

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Никулина Ирина Евгеньевна	д.э.н., профессор		08.06.2022

Планируемые результаты освоения ООП
38.04.02 Менеджмент

Код компетенции	Наименование компетенции
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	Способность осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий
УК(У)-2	Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК(У)-3	Способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК(У)-4	Способность применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (-ых) языке (-ах), для академического и профессионального взаимодействия
УК(У)-5	Способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК(У)-6	Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	Готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности
ОПК(У)-2	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОПК(У)-3	Способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК(У)-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК(У)-3	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК(У)-4	Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения
ПК(У)-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
ПК(У)-6	Способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями
ПК(У)-7	Способность представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
ПК(У)-8	Способность обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования
ПК(У)-9	Способность проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой
ПК(У)-10	Способность разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, а также применять современные методы и методики в процессе их преподавания

Дополнительно сформированные профессиональные компетенции университета в соответствии с анализом трудовых функций выбранных обобщенных трудовых функций профессиональных стандартов, мирового опыта и опыта организации	
ДПК(У)-1	Способность анализировать системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Школа инженерного предпринимательства
 Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
 Экономика и управление на предприятии

УТВЕРЖДАЮ:
 Руководитель ООП
 _____ Никулина И.Е.
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3АМ01	Пешниной Яне Андреевне

Тема работы:

Кросс-отраслевой бенчмаркинг элементов корпоративного управления организацией	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 349-59/с от 14.12.2020 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:	08.06.2022 г.
--	---------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	1. Научно-методические источники 2. Нормативно-законодательные акты 3. Материалы НИРМ и преддипломной практики 4. Информационные источники
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1. Выявление теоретических и практических основ формирования понятий «корпорация» и «корпоративное управление» 2. Выявление методических основ бенчмаркинга элементов корпоративного управления 3. Оценка элементов корпоративного управления АО Почта России и ТПУ 4. Проведение бенчмаркинга элементов корпоративного управления ТПУ и АО Почта России 5. Разработка предложений по совершенствованию корпоративного управления вузом
Перечень графического материала	1. Рисунок 1 - Классификация видов корпорации

	2. Рисунок - 2 Виды организаций, относящиеся к корпорациям и унитарным юридическим лицам 3. Рисунок 3 - Главное отличие ПАО от АО 4. Рисунок 4 - Различные аспекты рассмотрения корпоративного управления 5. Рисунок 5 - Принципы корпоративного управления, выработанные ОЭСР 6. Рисунок 6 - Принципы корпоративного управления, указанные в российском Кодексе корпоративного управления 7. Рисунок 7 - Элементы корпоративного управления 8. Рисунок 8 - Способы повышения эффективности совета директоров и менеджмента 9. Рисунок 9 - Элементы внутреннего контроля 10. Рисунок 10 - Число унитарных предприятий 11. Рисунок 11 - Соотношение государственных и муниципальных унитарных предприятий 12. Рисунок 12 - Случаи создания унитарных предприятий 13. Рисунок 13 - Формы реорганизации унитарного предприятия 14. Рисунок 14 - Типы бенчмаркинга 15. Рисунок 15 - Ключевые этапы процесса бенчмаркинга 16. Рисунок 16 - Модель бенчмаркинга компании Херох 17. Рисунок 17 - Алгоритм проведения кросс-отраслевого бенчмаркинга 18. Рисунок 18 - Изменения в университете после внедрения методов корпоративного управления 19. Рисунок 19 - Органы управления Акционерного общества Почта России 20. Рисунок 20 - География деятельности Общества. Распределение филиалов, отделений и пунктов почтовой связи по макрорегионам 21. Рисунок 21 - Миссия Почты России 22. Рисунок 22 - Структура корпоративного управления и контроля АО «Почта России» 23. Рисунок 23 - Структура инвестиционной программы на 2021-2023 24. Рисунок 24 - Миссия Томского политехнического университета 25. Рисунок 25 - Корпоративные ценности университета 26. Рисунок 26 - Приоритетные направления программы развития ТПУ 27. Рисунок 27 - Процесс проведения кросс-отраслевого бенчмаркинга 28. Рисунок 28 - Схема взаимодействия корпоративного секретаря с органами управления организации 29. Рисунок 29 - Функции корпоративного секретаря в университете
--	--

	30. Рисунок 30 - Компоненты социальной ответственности корпорации 31. Рисунок 31 - Рейтинг «Социальная эффективность» 32. Рисунок 32 - Рейтинг «Ответственность перед обществом» 33. Рисунок 33 - Рейтинг «Социальная эффективности» 34. Таблица 1 – Основные различия ПАО и АО 35. Таблица 2 - Определения бенчмаркинга российскими учеными 36. Таблица 3 - Принципы реализации бенчмаркинга 37. Таблица 4 - Основные финансовые показатели АО Почта России (млрд руб.) 38. Таблица 5 - Результаты самоанализа практики корпоративного управления 39. Таблица 6 - Структура ежегодных инвестиционных программ (млн руб. без НДС) 40. Таблица 7 - Ключевые показатели эффективности программы инновационного развития 41. Таблица 8 - Размер индексации тарифов (%) 42. Таблица 9 - функции и состав Наблюдательного совета ТПУ 43. Таблица 10 - Стейкхолдеры АО «Почта России»
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н.В., к.философ. н.
Раздел на иностранном языке	Коротченко Т. В., к.филол.н.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
Понятие, структура, принципы и элементы корпорации и корпоративного управления	The concept, structure, principles and elements of corporation and corporate governance

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	14.12.2020 г.
---	---------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Антонова Ирина Сергеевна	к.э.н., доцент		14.12.2020 г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ01	Пешнина Яна Андреевна		14.12.2020 г.

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 98 страниц, 33 рисунка, 10 таблиц, 58 использованных источников, 7 приложений.

Ключевые слова: корпорация, университет, корпоративное управление, бенчмаркинг, элементы и принципы корпоративного управления

Объектом исследования является развитие Томского политехнического университета как корпорации.

Цель работы на основе проведенного кросс-отраслевого бенчмаркинга, разработать и предложить элементы корпоративного управления по совершенствованию корпоративного управления в вузе.

В процессе исследования проводился кросс-отраслевой бенчмаркинг элементов и принципов корпоративного управления.

В результате исследования выработаны элементы корпоративного управления для совершенствования корпоративного управления в вузе.

Основные конструктивные характеристики работы состоят из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

Степень внедрения, основные положения и выводы данной работы были сделаны в результате изучения элементов корпоративного управления двух компаний и предложены руководству для совершенствования элементов корпоративного управления.

Область применения: результаты работы могут применяться в российских вузах при внедрении элементов корпоративного управления, выявленных в результате проведенного кросс-отраслевого бенчмаркинга.

Экономическая значимость работы заключается в том, что указанные в третьей главе предложения помогут совершенствовать корпоративное управление в вузах, что приведет к обеспечению устойчивого развития учебного заведения.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Корпоративное управление (англ. corporate governance) — важное понятие, которое в настоящее время не имеет однозначного определения в русскоязычной литературе.

Корпорация (от позднелатинского лат. «corporatio» — объединение) подразумевает союз, группу лиц, объединенную обособленностью профессиональных интересов.

Корпоративные юридические лица (корпорации) - те юридические лица, учредители (участники) которых обладают правом участия (членства) в них и формируют их высший орган.

Унитарные юридические лица - юридические лица, учредители которых не становятся их участниками и не приобретают в них прав членства.

Корпоративное управление — это некий способ управления организацией, который дает справедливое и равноправное распределение результатов деятельности между акционерами и другими заинтересованными субъектами, который урегулирован нормами законодательства.

Корпоративные ценности — это базовый элемент корпоративной культуры. Они определяют правила и нормы поведения и влияют на действия сотрудники: взаимодействуют с партнерами, коллегами, клиентами.

Стратегия деятельности организации - эта стратегия подразумевает под собой развитие организации как одного целого, разрабатывается на высшем уровне, обязательна для выполнения всеми подразделениями компании.

Транспарентность - является принципом профессиональной этики и корпоративного управления, утверждающий необходимость раскрытия корпоративной информации в целях оценки ее инвестиционной привлекательности.

Бенчмаркинг – имеет английское происхождение, единого перевода на русский язык он не имеет (bench – уровень, mark – отметка). Зарубежные

словари трактуют термин «benchmark» как «экспертный стандарт ... предварительно определённый образец ... используемый в качестве контрольной точки ...» или «стандарт, по которому можно произвести измерение или оценку чего-либо».

Бенчмаркинг – это постоянное измерение и сравнение отдельно взятого бизнес-процесса с эталонным процессом ведущей организации для сбора информации, которая поможет рассматриваемому предприятию определить цель своего совершенствования и провести мероприятия по улучшению работы.

Бенчмаркинг – внедрение и изучение методов управления других, успешно работающих при их помощи организаций, путем сравнения с ними после выявления слабых сторон своей организации

Функционально - отраслевой бенчмаркинг — это сопоставление с другими организациями, не обязательно конкурентными. Они могут выполнять похожие процессы в той же самой технологической сфере.

Общий бенчмаркинг сравнение компании с непрямыми конкурентами по выбранным параметрам.

Внутренний бенчмаркинг — это процесс, с помощью которого компания смотрит в сферу своей деятельности, чтобы попытаться определить лучшие методы ведения бизнеса.

Международный бенчмаркинг следует использовать тогда, когда компаньоны находятся в других странах. Нередко надлежащий опыт имеется где-то в другой стране, а в своей стране чрезмерно мало гипотетических партнеров по бенчмаркингу.

Стратегический бенчмаркинг применяется там, где компания желает усовершенствовать собственную общую деятельность, посредством исследования долгосрочных стратегий и общих подходов, которые помогли другим фирмам-лидерам преуспеть.

Процессный бенчмаркинг — это поиск организаций, достижения которых в интересующей области наиболее высоки, с целью их подробного

исследования. При детальном изучении лучших процессов происходит ознакомление с механизмом функционирования интересующего процесса.

ОЭСР - Организация экономического развития и сотрудничества

ТПУ - Томский политехнический университет, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Национальный исследовательский Томский политехнический университет"

АО Почта России - Акционерное общество Почта России, Общество.

ПАО - Публичное акционерное общество

ООО – Общество с ограниченной ответственностью

Оглавление

Введение.....	13
1 Теоретические и практические основы формирования понятий «корпорация» и «корпоративное управление».....	15
1.1 Понятие и структура корпорации и корпоративного управления...	15
1.2 Элементы и принципы корпоративного управления.....	21
1.3 Анализ процесса трансформации унитарных предприятий в корпоративные организации.....	28
2 Методические основы бенчмаркинга элементов корпоративного управления.....	35
2.1 Понятие, принципы и механизм бенчмаркинга в корпоративном управлении.....	35
2.2 Обоснование применения кросс-отраслевого бенчмаркинга элементов корпоративного управления.....	44
2.3 Характеристика эталонного предприятия и анализ элементов корпоративного управления АО Почта России.....	46
3 Совершенствование элементов корпоративного управления.....	62
3.1 Выявление элементов и принципов корпоративного управления ТПУ.....	62
3.2 Бенчмаркинг элементов корпоративного управления ТПУ и АО Почта России.....	68
3.3 Разработка предложений по совершенствованию корпоративного управления вузом.....	70
4 Социальная ответственность.....	77
4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности.....	77
4.2 Анализ эффективности программ КСО предприятия.....	79

Заключение	86
Список публикаций.....	90
Список используемых источников литературы	91
Приложение А The concept, structure, principles and elements of corporation and corporate governance.....	99
Приложение Б Алгоритм работы с бенчмаркингом.....	111
Приложение В Процесс бенчмаркинга.....	112
Приложение Г Сравнительное исследование организаций.....	113
Приложение Д Справка о принятии статьи в сборник статей по итогам конференции	117
Приложение Е Сертификат, подтверждающий публикацию статьи в сборнике.....	118
Приложение Ж Структура программ КСО	119

Введение

Актуальность работы заключается в том, что в современной корпоративной практике высокий уровень развития корпоративного управления является одним из факторов повышения инвестиционной привлекательности компании. Создание государственных корпораций объясняется необходимостью концентрации интеллектуальных, финансово-производственных и кадровых ресурсов для развития стратегически важных для экономики страны отраслей. Что касается вузов, то современные условия развития рынка образовательных услуг определяют потребность российских высших учебных заведений в поиске путей обеспечения высоких конкурентных позиций. Проведение кросс-отраслевого бенчмаркинга для университета позволяет внедрять лучший опыт ведения деятельности, совершенствовать качество и эффективность корпоративного управления, благодаря успешному опыту корпораций.

Значительный вклад в исследование различных аспектов развития корпоративного управления в сфере высшего образования внесли зарубежные ученые и специалисты С. Ароновиц, Р. Бирнбаум, Д. Бок, А. Вебстер, Е. Гоулд, Л. Енсен, Н. Кантор, Б. Кларк, Ф. Ньюман, Л. Слотер,

Проблема исследования – совершенствование процесса управления крупными организациями с элементами корпораций.

Объектом исследования является развитие Томского политехнического университета как корпорации.

Предмет исследования: элементы корпоративного управления в университете.

Цель работы - на основе теоретико-методологического исследования развития образовательных учреждений с элементами корпорации выявить элементы корпоративного управления в вузе, провести кросс-отраслевой бенчмаркинг, разработать и предложить элементы корпоративного управления по совершенствованию корпоративного управления в вузе.

Задачи работы:

1. Выявить элементы и принципы корпоративного управления.
2. Выделить элементы корпоративного управления в эталонном предприятии и в объекте исследования.
3. Обосновать применение кросс-отраслевого бенчмаркинга элементов корпоративного управления.
4. Разработать алгоритм кросс-отраслевого бенчмаркинга.
5. Предложить варианты совершенствования корпоративного управления в вузе.

Методы исследования – анализ и синтез, визуализация, классификация, кросс-отраслевое сопоставление, бенчмаркинг.

Научная новизна магистерской диссертации состоит в том, что

- обосновано применение элементов и принципов корпоративного управления для управления вузом;
- предложено распределение структурных единиц управления вуза с учетом корпоративного менеджмента;
- предложен алгоритм кросс-отраслевого бенчмаркинга;
- обосновано введение органа корпоративного секретаря в органы управления вузом на примере ТПУ.

Практическая значимость результатов ВКР – результаты работы могут применяться в российских вузах при внедрении элементов корпоративного управления, выявленных в результате проведенного кросс-отраслевого бенчмаркинга.

Реализация и апробация работы – важнейшие положения диссертационной работы представлены на одном научном мероприятии в виде научного доклада в рамках V-ой Всероссийской (национальной) научно-практической конференции “Государственное управление и проектный менеджмент: современные подходы и технологии” (Москва, 20 мая 2021 г).

1 Теоретические и практические основы формирования понятий «корпорация» и «корпоративное управление»

1.1 Понятие и структура корпорации и корпоративного управления

Выстраивание в России рыночных отношений и повышение значимости акционерных обществ в формировании экономики государства и благосостояния граждан обусловили необходимость понимания важности проблемы корпоративного управления, становление которой непременно сопряжено с переходом на рыночные условия хозяйствования. Корпоративное управление в настоящей национальной нынешней экономике видится одним из значимых факторов, который предопределяет и уровень экономического развития страны, и инвестиционный и социальный климат.

Для того, чтобы разобраться, в сущности, корпоративного управления, необходимо четко понимать, что из себя представляет корпорация, каковы ее характерные черты и особенности. В задачи этого параграфа входит рассмотрение понятия корпорация, а также выделение структуры корпоративного управления.

Корпоративное управление (англ. corporate governance) — важное понятие, которое в настоящее время не имеет однозначного определения в русскоязычной литературе. Однако, множество ученых склонны полагать, что “корпоративное управление” можно перевести, как некий способ управления компанией, который подразумевает под собой справедливое распределение результатов деятельности корпорации.

На протяжении длительного периода времени, термин «корпорация» был синонимом юридического лица. Имущественная обособленность, самостоятельная ответственность по своим долгам, возможность для корпорации вступать в правоотношения со своими участниками и выступать в качестве истца и ответчика в суде, все это являлось ключевыми признаками

[5]. Современное значение термин «корпорация» приобрел благодаря тому, что германские цивилисты определили понятие «учреждение».

Корпорация (от позднелатинского лат. «corporatio» — объединение) подразумевает союз, группу лиц, объединенную обособленностью профессиональных интересов [40]. Определение «корпорация» происходит от латинского выражения «corpus habere», означающее права юридического лица, так считали ученые, которые занимались изучением римского права [40] [28]. Компания, у которой есть корпоративное устройство, абсолютно обособлена от лиц, входящих в ее состав. Вопросы членства и управления корпорацией были освещены немецкими юристами. По их мнению, внутри компании имеется стабильная правовая связь (членство) между ней и ее участниками, которая определяет специфику управления компаниями.

Н. С. Суворов определил корпорацию как «юридическое лицо, имеющее своим субстратом союз физических лиц, за волю которого принимается соединенная воля всех членов корпорации. Помимо органов управления (администрации), корпорация всегда имеет членов, каждый из которых обладает возможностью проявить свои корпоративные права (избрание администраторов, заслушивание их отчетов, обсуждение на общих собраниях важнейших дел, касающихся корпорации)» [24].

Переходя к нынешнему периоду, отметим, что в иностранных правовых порядках нет единого определения корпорации. Эта ситуацию можно объяснить следующим образом. Во множестве государствах это понятие имеется только на понятийном уровне и не закреплено на законодательном. В континентальной и англосаксонской системах права термин «корпорация» имеет разную интерпретацию. Корпорациями можно считать и некоммерческие корпорации (nonprofit corporation). Множество корпораций подразделяют по следующим классификационным признакам (рисунок 1)[3]:



Рисунок 1 - Классификация видов корпорации

Таким образом несмотря на то, что термины «корпорация» и «корпоративное управление» достаточно известны и используются нынешними исследователями в этой области, единого общепринятого толкования данных терминов не существует.

Что касается российского законодательства, то Федеральным законом от 05.05.2014 № 99-ФЗ в Гражданский кодекс РФ введена статья 65.1 «Корпоративные и унитарные юридические лица». В соответствии с п. 1 указанной статьи *корпоративными юридическими лицами (корпорациями)* являются те юридические лица, учредители (участники) которых обладают правом участия (членства) в них и формируют их высший орган. Юридические лица, учредители которых не становятся их участниками и не приобретают в них прав членства, являются *унитарными юридическими лицами*. На рисунке

2 продемонстрируем какие организации относятся к корпорациям, а какие к унитарным юридическим лицам.

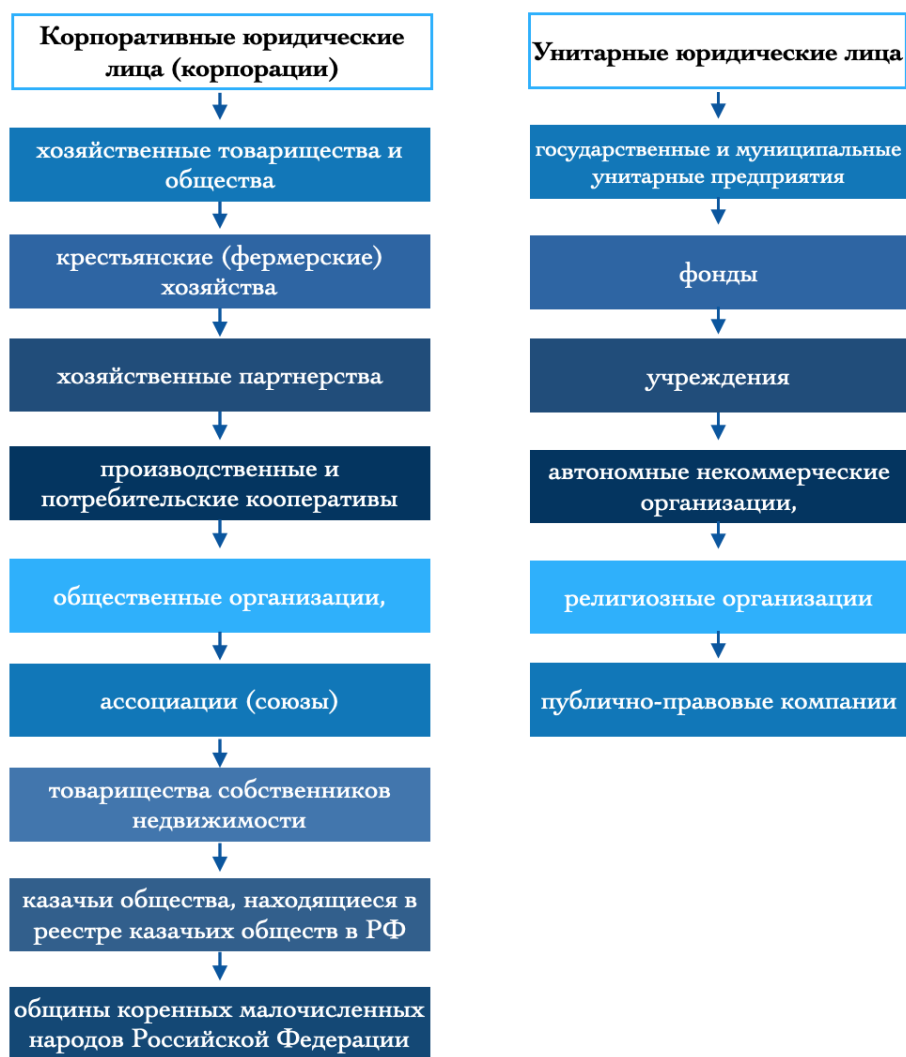


Рисунок 2 - Виды организаций, относящиеся к корпорациям и унитарным юридическим лицам

Стоит отметить, что Федеральным законом от 29.06.2015 N 210-ФЗ были внесены изменения в ФЗ «Об акционерных обществах» и с июля 2015 года на смену ЗАО и ОАО пришли непубличные (АО) и публичные акционерные общества (ПАО). Согласно данным изменениям, действуют следующие формы акционерного общества:

- Публичное акционерное общество (ПАО)
- Непубличное акционерное общество (АО)

Основное отличие между ПАО и АО представлено на рисунке 3.

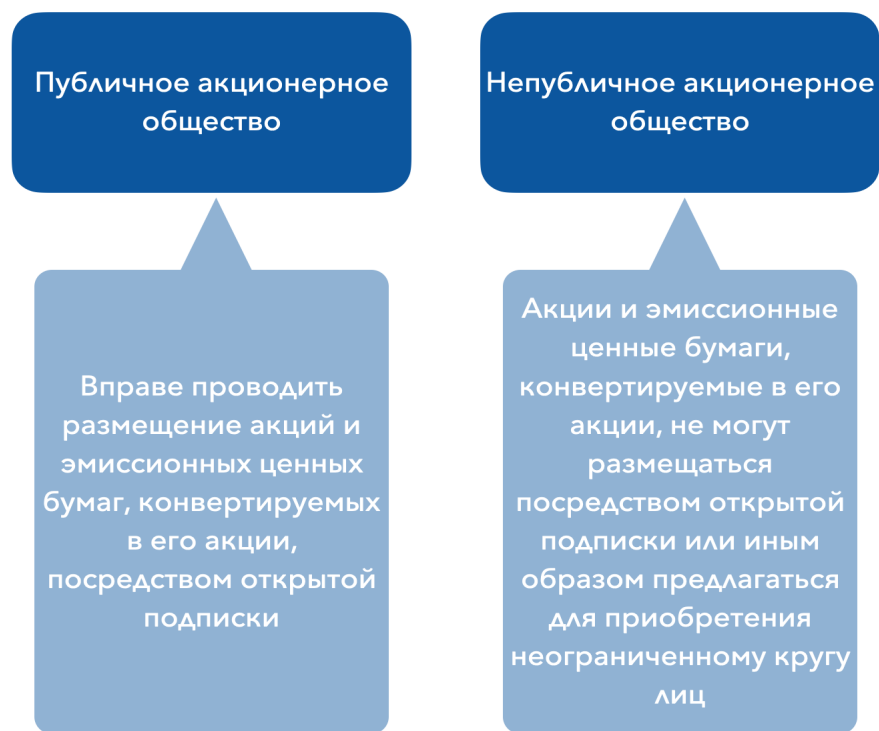


Рисунок 3 - Главное отличие ПАО от АО

Деятельность таких хозяйственных обществ регулируются следующими законами:

- ФЗ от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (далее – Закон об АО);
- ФЗ от 22.04.1996 № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг».
- Отдельные положения главы 4 ГК РФ (ст. с 48 по 68, с 96 по 104);

Публичное общество (ПАО) – общество, акционеры которого пользуются правом отчуждать свои акции без необходимости согласования с другими акционерами.

Непубличное общество (АО) - общество, отличительной чертой которого как правило является то, что в уставе общества предусматривается получение согласия акционеров на отчуждение акций третьим лицам.

Основные различия между непубличным (АО) и публичным (ПАО) представим в таблице 1:

Таблица 1 – Основные различия ПАО и АО

Форма общества	АО	ПАО
Уставной капитал	От 10 000 руб.	От 100 000 руб.
Распределение акций	Среди учредителей либо среди заранее определенного круга лиц	Среди неограниченного круга лиц
Право на приобретение акций, отчуждаемых акционерным обществом, (имеется преимущество)	Преимущественное право действует для акционеров, по цене, предложенной третьему лицу.	Преимущественное право не допускается
Возможность установления для акционеров: 1. Права приобретения его акционерами акций, отчуждаемых по возмездным сделкам другими акционерами (преимущественное право) 2. Отчуждение акций третьим лицам - получение согласия акционеров 3. Дополнительных обязанностей, помимо предусмотренных Гражданским кодексом Российской Федерации	Да	Нет

Подводя итоги данного параграфа, нами были рассмотрены термины корпорация и корпоративное управление. Было выявлено, что на законодательном уровне впервые введено понятие “корпоративные и унитарные юридические лица”, рассмотрели какие формы к ним относятся. Выявили, что корпоративное управление — это сложное явление, которое затрагивает разные отношения внутри корпорации. Это способ управления компанией, регулирующий нормами законодательства, который обеспечивает справедливое распределение результатов экономической деятельности между акционерами и другими заинтересованными лицами. Суть корпоративного управления — это предоставление акционерам компании возможности

результативно отслеживать и контролировать деятельность менеджеров, что в итоге влияет на увеличение доходности.

1.2 Элементы и принципы корпоративного управления

Задачами данного параграфа являются выделение и общая характеристика элементов корпоративного управления, а также описание и характеристика принципов надлежащего корпоративного управления. Решение поставленных задач позволит определить направления анализа выбранных корпоративных структур.

Корпоративное управление — это некий способ управления организацией, который дает справедливое и равноправное распределение результатов деятельности между акционерами и другими заинтересованными субъектами, который урегулирован нормами законодательства. Такое определение не является единственным. На рисунке 4 представим в каких аспектах также можно рассматривать корпоративное управление и выделим ключевую цель.

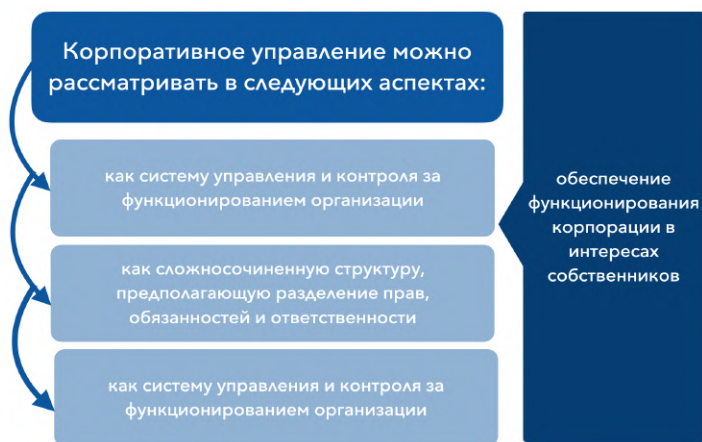


Рисунок 4 - Различные аспекты рассмотрения корпоративного управления

Важное значение при организации эффективного управления в корпорации играет соблюдение принципов – основополагающих начал. Так, еще в 1999 году организация экономического развития и сотрудничества (далее - ОЭСР) опубликовало документ «Принципы корпоративного

управления», который создан для того, чтобы оказать методическую поддержку по улучшению нормативной, институциональной и регулятивной составляющей процесса управления в корпорации. Принципы были приняты Форумом финансовой стабильности в качестве одного из двенадцати основополагающих стандартов для надежных финансовых систем. Принципы призваны помочь в оценке и усовершенствовании правовых, институциональных и нормативных основ корпоративного управления. В них также содержатся рекомендации для фондовых бирж, инвесторов, корпораций и других участников процесса развития системы надлежащего корпоративного управления. 22 апреля 2004 года было согласовано внесение в данный документ важных поправок и дополнений. Доработки в значительной степени учитывают результаты широких консультаций с общественностью.

В этом документе определены важные элементы структуры корпоративного управления, также есть практическое руководство для их применения на национальном уровне. Они изложены в шести разделах, представим их на рисунке 5. Стоит отметить, что эти принципы, носят рекомендательный характер.



Рисунок 5 - Принципы корпоративного управления, выработанные ОЭСР

В основе создания национальных кодексов корпоративного поведения лежат принципы корпоративного управления ОЭСР. В российском кодексе корпоративного управления содержатся принципы, представленные на рисунке 6:



Рисунок 6 - Принципы корпоративного управления, указанные в российском Кодексе корпоративного управления

Кроме принципов корпоративного управления следует обратиться к элементам корпоративного управления. В соответствии с рекомендациями Базельского комитета по банковскому надзору выделим элементы корпоративного управления [26], представим их на рисунке 7:



Рисунок 7 - Элементы корпоративного управления

Перейдем к детальному анализу элементов, представленных на рисунке 7.

Корпоративные ценности — это базовый элемент корпоративной культуры. Они определяют правила и нормы поведения и влияют на действия сотрудники: взаимодействуют с партнерами, коллегами, клиентами. Но ценности — это не личностные характеристики сотрудников, а проявленные идеи и принципы, за которыми стоит команда. Корпоративные ценности и идеалы, модели корпоративного поведения, корпоративная этика, корпоративные традиции и праздники, а также корпоративная философия, мифы и легенды — все это и есть корпоративная культура.

Стратегия деятельности организации - эта стратегия подразумевает под собой развитие организации как одного целого, разрабатывается на высшем уровне, обязательна для выполнения всеми подразделениями компании. Организация может сохранять свою целостность и успешно развиваться только при условии эффективной главной стратегии. В ней описываются общие данные развития компании. Лишь по наиболее важным,

ключевым видам бизнеса и стратегическим бизнес-единицам приводятся основные характеристики результатов деятельности. Стратегия деятельности организации — это синтез стратегий развития подразделения, в основе которого лежит достижение нового уровня развития.

Распределение обязанностей и полномочий (в части принятия решений). Здесь имеется ввиду то, как совет директоров и исполнительные органы руководят бизнесом организации, осуществляется оперативное управление бизнесом, выполняются обязательства перед акционерами.

Механизмы взаимодействия и сотрудничества между членами совета директоров, менеджментом и аудиторами. Совету директоров важно вовремя получать объем информации, позволяющей оценивать работу менеджмента. В составе совета директоров должно быть достаточное число лиц, способных выносить суждения, независимые от взглядов менеджмента, крупных акционеров или органов власти. Совет директоров проводит регулярные встречи с менеджментом и аудиторами для разработки и утверждения политики, установления деловых контактов и контроля за процессом передвижения к корпоративным целям. Совет директоров должен признать особую важность функции внутреннего и внешнего аудита для осуществления им своей деятельности. В частности, совет директоров должен использовать выводы и заключения аудиторов для независимой проверки информации об операциях и состоянии банка, поступающей от менеджмента. Менеджмент — это ключевое звено структуры корпоративного управления. В то время как совет директоров выполняет функции системы сдержек и противовесов в отношении действий менеджмента, менеджмент, в свою очередь, выполняет функцию контроля за руководителями среднего звена, работающего в конкретных подразделениях. В небольших компаниях важные управленческие решения также не должны приниматься единолично. В состав менеджмента входит ряд высших должностных лиц, несущих непосредственную ответственность за работу организации. В эту группу должны входить такие лица, как финансовый директор, руководители

основных структурных подразделений и аудитор. Аудиторы играют важную роль в процессе корпоративного управления.

Эффективность совета директоров и менеджмента может быть повышена при выполнении следующих условий, представленных на рисунке 8:



Рисунок 8 - Способы повышения эффективности совета директоров и менеджмента

Система внутреннего контроля - внедрение такой системы позволит обеспечить надежность финансовой информации, а также снизить риски принятия ошибочных решений. Построение системы внутреннего контроля предполагает определение наиболее существенных рисков, разработку регламентных процедур, а также корректирующие действия, которые позволят исправить ситуацию. Эффективная система внутреннего контроля предполагает четкое разделение обязанностей сотрудников и исключение ситуаций, когда сфера ответственности сотрудника допускает конфликт

интересов. Сферы потенциальных конфликтов интересов должны быть выявлены, минимизированы и поставлены под строгий и независимый контроль. Элементы системы внутреннего контроля [21] представим на рисунке 9.



Рисунок 9 - Элементы внутреннего контроля

Стимулы финансового и управленческого характера представляются в виде денежных вознаграждений, продвижения по службе и других форм мотивации, побуждающие высшее исполнительное руководство, руководителей среднего звена и сотрудников на соответствующие действия.

Наличие адекватных внутренних и внешних потоков информации. Информационные потоки внутренние — это такие потоки информации, которые возникают между различными службами и уровнями предприятия. К основным особенностям внутренних информационных потоков можно отнести: упрощенное оформление, заверяются подписями должностных лиц, внутри отдельных производственных подразделений (цехов и участков) как правило, мало документированы, часто состоят из устных сообщений. Что касается внешних информационных потоках, то — это такие потоки информации, которые появляются между компанией и объектами, находящимися за ее пределами.

Транспарентность (прозрачность) корпоративного управления. Одним из инструментов реализации основных принципов надлежащего корпоративного управления - является прозрачность. Транспарентность - является принципом профессиональной этики и корпоративного управления, утверждающий необходимость раскрытия корпоративной информации в целях оценки ее инвестиционной привлекательности. Ориентиром в данной сфере являются стандарты информационной прозрачности, разработанные в рамках корпоративного законодательства разных стран, а также различные кодексы и рекомендации.

Подведем итоги, обозначенные принципы и элементы, определяют организационные основы корпоративного управления, характер деятельности соответствующих субъектов управления, сущность их взаимодействия. Для дальнейшего проведения кросс-отраслевого бенчмаркинга за основу возьмем принципы российского Кодекса корпоративного управления, а также элементы корпоративного управления, указанные в рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору.

1.3 Анализ процесса трансформации унитарных предприятий в корпоративные организации

Задачами данного параграфа является анализ унитарных предприятий и описание процесса трансформации унитарных предприятий в корпоративных организациях.

На данный момент подавляющее большинство унитарных предприятий ведут свою деятельность в сферах с развитой конкуренцией, например, в теплоснабжении, водоснабжении, торговли и оказания услуг. По информации, которая расположена на официальном сайте Федеральной налоговой службы, количество унитарных предприятий, постепенно уменьшается, но все же еще достаточно велико. Сведения о количестве унитарных предприятий [44],

зарегистрированных в ЕГРЮЛ и динамике за период 2017-2021 годов приведены на рисунке 10.

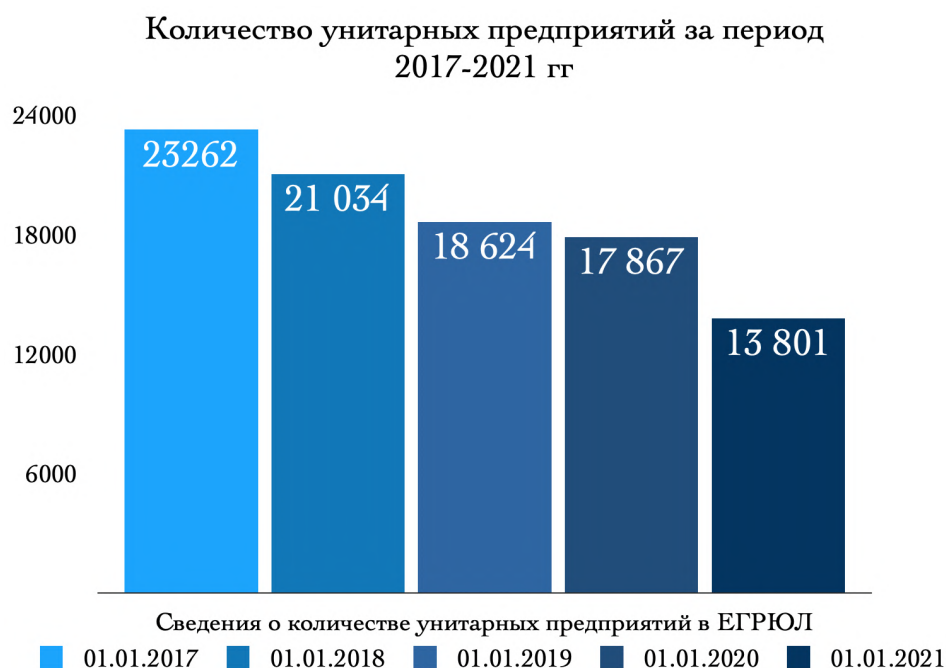


Рисунок 10 - Число унитарных предприятий

Исходя из количественных показателей состава унитарных предприятий, которые ведут свою деятельность на начало 2021 года из общего количества 13801 унитарных предприятий, количество федеральных предприятий составляет 757 единиц – 6% от общего количества, унитарных предприятий, на уровне субъектов РФ в 2 раза больше и составляет 1581 единиц – 11%, а компаний, созданных на уровне муниципалитетов 11459 единиц, что составляет 84% от общего количества. Наглядно данное соотношение [44] представлено на рисунке 11.

Унитарные предприятия

- Федеральные
- Субъектов РФ
- Муниципальные

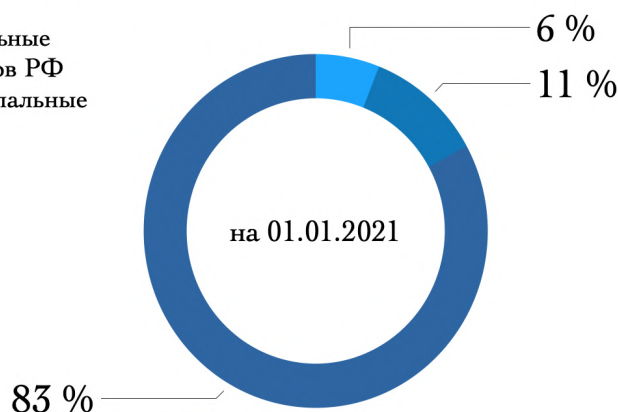


Рисунок 11 - Соотношение государственных и муниципальных унитарных предприятий

Как мы видим на рисунке, в структуре действующих унитарных предприятий, большую долю занимают муниципальные унитарные предприятия. Унитарные предприятия создаются в случаях, определенных в п.4 ст.8 Федерального закона от 14.11.2002 г. № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» [33]. Перечень таких случаев [44] приведен на рисунке 12.

 Перечень случаев создания унитарных предприятий (п.4 ст.8 Федерального закона от 14.11.2002г. № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» (в ред. по состоянию на 01.06.2020)	
1. Случаи, предусмотренные федеральными законами, актами Президента РФ или Правительства РФ	3. Осуществление деятельности в сферах естественных монополий
2. Обеспечение деятельности федеральных органов исполнительной власти, осуществляющих функции по выработке и реализации государственной политики, нормативно-правовому регулированию:	4. Обеспечение жизнедеятельности населения в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях
в области: – обороны; – разведывательной деятельности; – мобилизационной подготовки и мобилизации в РФ; – транспортной безопасности; – гражданской обороны, защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера; – обеспечения пожарной безопасности и безопасности людей на водных объектах;	
в сферах: – международных отношений РФ; – государственной охраны; – внутренних дел и деятельности войск национальной гвардии РФ;	
для обеспечения деятельности: – федерального органа исполнительной власти, осуществляющего государственное управление в области обеспечения безопасности Российской Федерации; – федерального органа исполнительной власти, осуществляющего материально-техническое и финансовое обеспечение деятельности высших органов государственной власти Российской Федерации	
5. Осуществление деятельности в сфере культуры, искусства, кинематографии и сохранения культурных ценностей	6. Осуществление деятельности за пределами территории Российской Федерации
7. Осуществление деятельности в области обращения с радиоактивными отходами, деятельности по использованию объектов инфраструктуры морского порта, находящихся исключительно в федеральной собственности	

Рисунок 12 - Случаи создания унитарных предприятий

Кроме случаев, указанных на рисунке, законодательством установлены особые случаи создания унитарного предприятия. В редком случае такое предприятие создается по мотивированному представлению высшего должностного лица субъекта РФ при возникновении необходимости устранения последствий чрезвычайной ситуации, недопущения угрозы нормальной жизнедеятельности населения. В этом случае у Правительства Российской Федерации есть право принять решение о сохранении унитарного предприятия для осуществления деятельности, не предусмотренной ст. 8 Закона № 161-ФЗ [33] или возможности создания нового унитарного предприятия.

Изучим процесс преобразования унитарных предприятий. Предприятие может быть преобразовано по решению собственника его имущества в государственное или муниципальное учреждение или в автономную некоммерческую организацию и Федеральное государственное унитарное предприятие. Преобразование унитарных предприятий в организации иных организационно-правовых форм осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации о приватизации.

Реорганизация унитарного предприятия может быть осуществлена в формах, представленных на рисунке 13:

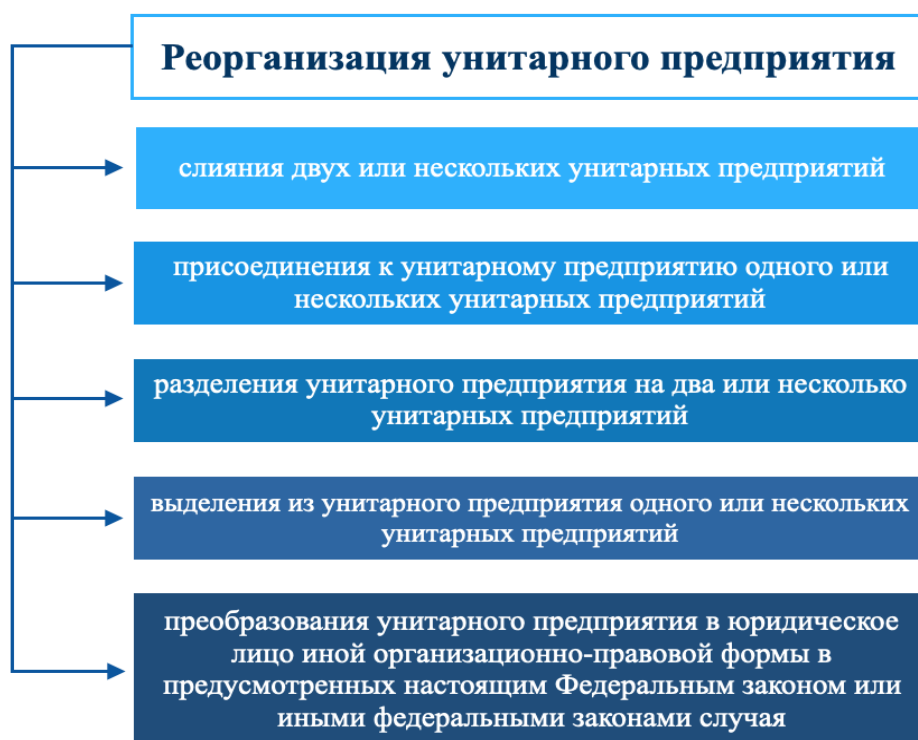


Рисунок 13 - Формы реорганизации унитарного предприятия

Преобразование – единственная форма реорганизации, при которой общее количество юридических лиц остается неизменным. При смене организационно-правовой формы организации все ее права и обязанности передаются вновь созданному юридическому лицу.

В соответствии с законодательством Российской Федерации о приватизации [33] осуществляется преобразование унитарных предприятий в организации иных организационно-правовых форм.

Применяются способы приватизации государственного и муниципального имущества следующими двумя способами:

- 1) в АО;
- 2) в ООО.

Рассмотрим алгоритм действий преобразования УП в ООО.

Процесс преобразования УП в ООО состоит из этапов:

- 1) Принятие собственником имущества УП решения о преобразовании УП в ООО (пункт 1 статьи 29 Федерального закона от 14.11.2002 № 161-ФЗ). Перечень вопросов, по которым собственник имущества УП должен принять

решение одновременно с принятием решения о преобразовании УП в ООО, раскрыт в пункте 2 статьи 34 Федерального закона от 14.11.2002 № 161-ФЗ. Создание совета директоров и ревизионной комиссии ООО, преобразованного из УП, возможно только в том случае, если это предусмотрено уставом ООО (пункт 6 статьи 37 Федерального закона от 21.12.2001 № 178-ФЗ [34]).

В решении о преобразовании должно быть указано:

1. Главные цели деятельности предприятия;
2. Наименование органа исполнительной власти;
3. Мероприятия по преобразованию организации.

2) Публикация сообщения о преобразовании УП в Вестнике государственной регистрации и уведомление всех известных кредиторов УП (пункт 7 статьи 29 Федерального закона от 14.11.2002 № 161-ФЗ).

3) Составление передаточного акта, который подписывает руководитель приватизируемого УП, назначенный единоличным исполнительным органом ООО (пункт 5 статьи 58, статья 59 ГК РФ, пункт 5 статьи 37 Федерального закона от 21.12.2001 № 178-ФЗ).

4) В регистрирующий налоговый орган подается комплект документов, который установлен статьей 14 Федерального закона от 08.08.2001 № 129-ФЗ [32], а также доказательства уведомления кредиторов УП (пункт 8 статьи 29 Федерального закона от 14.11.2002 № 161-ФЗ).

5) Государственная регистрация преобразования УП считается завершенной с момента внесения в ЕГРЮЛ сведений о создании ООО, возникшего в результате преобразования УП (пункт 6 статьи 29 Федерального закона от 14.11.2002 № 161-ФЗ [33]).

Для того, чтобы внести запись в ЕГРЮЛ реорганизуемое предприятие должно представить в налоговую инспекцию, которая осуществляет функцию регистрирующего органа, комплект документов. Инспекция будет вправе отказать в регистрации реорганизации, если не будет предоставлен полный комплект документов.

Таким образом, проанализировал процесс трансформации унитарных предприятий в корпоративные организации. Изучен процесс трансформации унитарных предприятий в корпоративные компании и проведен анализ унитарных предприятий.

Унитарное предприятие — это коммерческая организация, которая не наделенная правом собственности на имущество, закрепленное за ней собственником — государством. Такие предприятия создаются для управления государственным, региональным или муниципальным имуществом.

Если говорить о предпосылках преобразования УН в ООО (ОДО), то есть несколько вариантов. Например, при продаже УП проще перевести его в ООО, так как унитарное предприятие можно продать только как имущественный комплекс. Общество с ограниченной или дополнительной ответственностью можно отчуждать путем смены состава учредителей, причем как целиком, так и долями.

Кроме того, форма ООО или ОДО открывает больше возможностей для ведения бизнеса, что немаловажно. Возможность учреждения одним лицом еще больше расширило эти границы, и многие предприниматели пользуются этим. Для управления делами компании нужно больше опыта, но это справедливо только если сравнивать ИП. У владельца частного унитарного предприятия хватит знаний, чтобы вести свою организацию на вершину бизнеса. Реорганизация УП в ООО (ОДО) путем преобразования, требуется просто соблюсти все требования действующего законодательства.

2 Методические основы бенчмаркинга элементов корпоративного управления

2.1 Понятие, принципы и механизм бенчмаркинга в корпоративном управлении

Задачами данного параграфа является определение понятия «бенчмаркинг», а также изучение принципов и механизмов бенчмаркинга в корпоративном управлении.

Понятие «бенчмаркинг» относительно недавно стало использоваться как понятие в экономике. Термин «бенчмаркинг» – имеет английское происхождение, единого перевода на русский язык он не имеет (bench – уровень, mark – отметка). Зарубежные словари трактуют термин «benchmark» как «экспертный стандарт ... предварительно определенный образец ... используемый в качестве контрольной точки ...» или «стандарт, по которому можно произвести измерение или оценку чего-либо».

Бьерн Андерсен отмечает, что перевод термина «benchmarking» означает «каменная скамейка», и приводит следующий пример. «Представьте себе, что на вершине горы, хорошо всем видной, две каменные плиты установлены на ребро и слегка отодвинуты друг от друга. Сверху на них положена третья плита. Получилась каменная скамейка» [2].

Данная идея – сравнение с неким эталоном – нашла отражение в экономике. Бьерн Андерсен дает следующее определение понятию бенчмаркинг: «Бенчмаркинг – это постоянное измерение и сравнение отдельно взятого бизнес-процесса с эталонным процессом ведущей организации для сбора информации, которая поможет рассматриваемому предприятию определить цель своего совершенствования и провести мероприятия по улучшению работы» [54].

Бенчмаркинг – внедрение и изучение методов управления других, успешно работающих при их помощи организаций, путем сравнения с ними

после выявления слабых сторон своей организации, так считают множество экспертов в этой области [22].

С начала 1900-х в для того, чтобы выяснить, как создает свои продукты конкурент и насколько они удачны, в качестве эталона использовался бенчмаркинг.

Что касается Японии, то там термин «бенчмаркинг» можно соотнести со словом «dantotsu», означающем «усилие, беспокойство, забота лучшего (лидера) о том, чтобы стать еще лучшим» [52].

В национальной экономике изучением проблем использования бенчмаркинга также занимаются и российские исследователи, их точка зрения схожа со взглядами западных исследований. В таблице 2 представим определения бенчмаркинга, данные российскими учеными.

Таблица 2 - Определения бенчмаркинга российскими учеными

Автор	Определение
В. В. Ефимов	бенчмаркинг – это непрерывный поиск новых идей и последующее использование их на практике. Бенчмаркинг – продукт эволюционного развития конкурентоспособности, предполагающий сравнение продукта конкурента с продуктом предприятия, в результате которого разрабатываются пути улучшения качества продукции и, как следствие, повышается уровень конкурентоспособности последнего [13]
Багиева Е. Г. и Аренкова И. А.	«бенчмаркинг – это нечто, обладающее определенным количеством, качеством и способностью быть использованным как стандарт или эталон при сравнении с другими предметами» [2]
Гапоненко А. Л. и Панкрухин А. П.	«в основе бенчмаркинга лежит концепция постоянного совершенствования деятельности, предусматривающая непрерывный цикл планирования, координации, мотивации и оценки действий с целью устойчивого улучшения деятельности организации». В ходе реализации этой концепции в практику работы предприятий внедряются технологии, стандарты и методы лучших организаций-аналогов [12]

Основная идея бенчмаркинга - внедрение существующих решений для того, чтобы устранить свои собственные проблемы. Первоначальным пунктом для поиска решений является поиск схожести между своей организацией и компанией более успешной. Задача бенчмаркинга - найти новые идеи для осуществления поставленных целей. Цель - сопоставление показателей своего предприятия с показателями конкурентов и лучших организаций, исследование и использование результативного опыта других организаций у

себя на предприятии. В таблице 3 представим основные принципы реализации бенчмаркинга.

Таблица 3 - Принципы реализации бенчмаркинга

Подход	Описание подхода
лидирующая роль руководства	для удачного проведения проекта следует иметь понимание и поддержку руководства;
вовлечение сотрудников	для реализации нововведений, ключевую роль занимает характер воззрений персонала. Стоит придавать существенное значение профессиональному развитию кадров и обучению;
системный подход	такой подход подразумевает понимание деятельности компании как системы взаимосвязанных процессов;
процессно-ориентированный подход	опираясь на процессный подход к организации деятельности компании, использование временных методов управления становится более эффективным;
принятие решений, основанных на фактах и данных	в рамках программ бенчмаркинга организует условия нахождения продуманных решений и структурированного внедрения изменений;
ориентация на потребителя	конкурентоспособность продукции напрямую затрагивает интересы потребителей, которые готовы покупать в новых условиях только качественные услуги и продукцию;
постоянное улучшение	улучшение деятельности компании обязано быть неотъемлемой частью стратегического развития. Лишь в этом случае управленческие улучшения дадут явные положительные результаты, создадут основу для их устойчивости.

Существует множество типов бенчмаркинга, основные из них представим на рисунке 14.

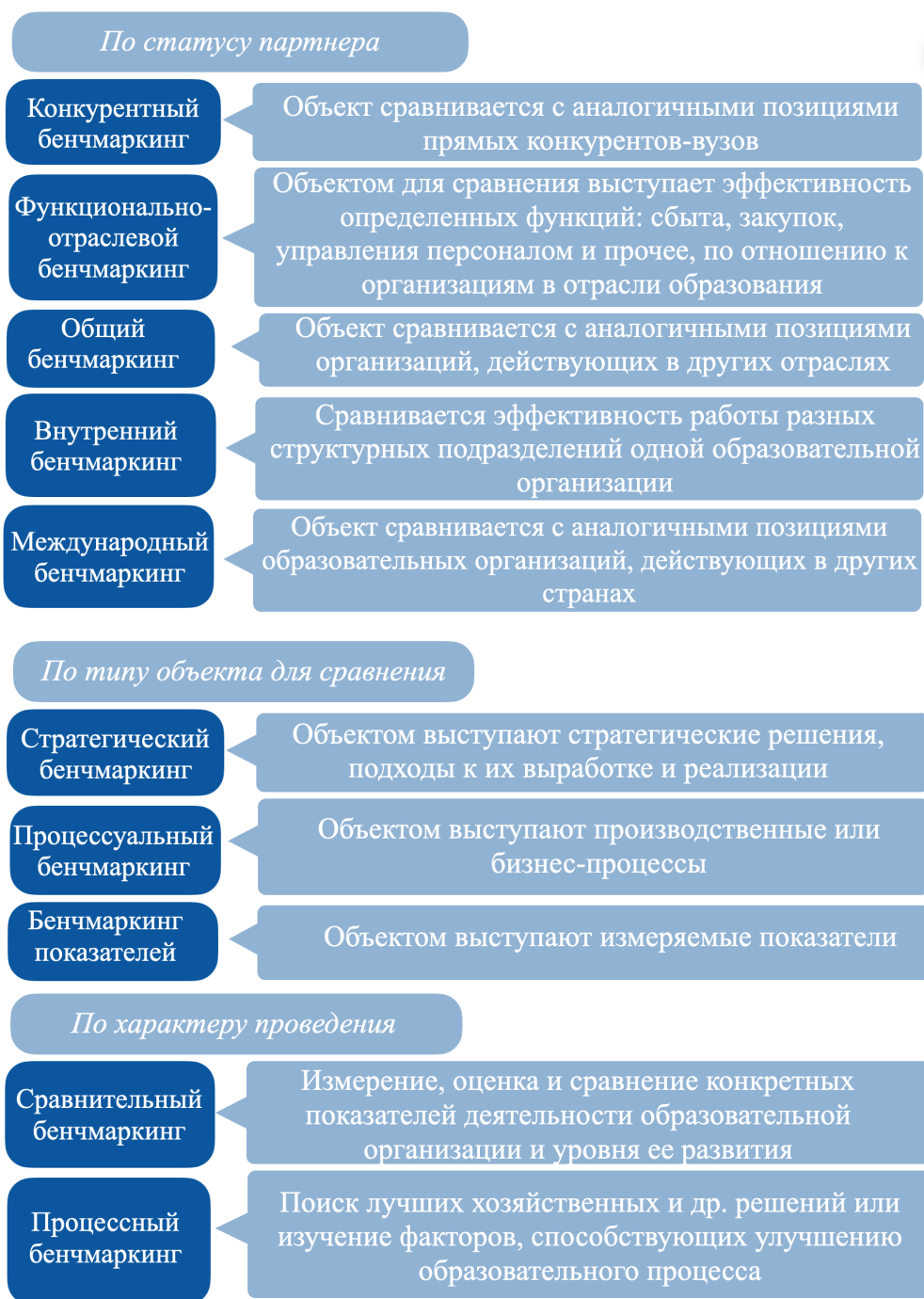


Рисунок 14 - Типы бенчмаркинга

Конкурентный бенчмаркинг — это процесс, который оценивает стратегию и действия своей организации относительно компаний, «лучших в своем классе», которые работают как в своей отрасли, так и за ее пределами. Цель состоит в том, чтобы определить наиболее удачные практические методы, которые могут быть взяты на вооружение с целью улучшения собственной компании.

Функционально - отраслевой бенчмаркинг — это сопоставление с другими организациями, не обязательно конкурентными. Они могут выполнять похожие процессы в той же самой технологической сфере. Цель – овладение наилучшей практикой.

Общий бенчмаркинг сравнение компании с непрямыми конкурентами по выбранным параметрам. Главная цель – овладение наилучшей практикой.

Внутренний бенчмаркинг — это процесс, с помощью которого компания смотрит в сферу своей деятельности, чтобы попытаться определить лучшие методы ведения бизнеса. Этот процесс тесно связан с концепцией поиска лучших практик, что означает, что организация ведет свою деятельность таким образом, чтобы максимизировать результаты усилий своих работников. Основная цель – улучшение своих показателей по сравнению с текущими.

Международный бенчмаркинг следует использовать тогда, когда компаньоны находятся в других странах. Нередко надлежащий опыт имеется где-то в другой стране, а в своей стране чрезмерно мало гипотетических партнеров по бенчмаркингу. Цель – достичь мирового уровня, занять лидерское положение.

Стратегический бенчмаркинг применяется там, где компания желает усовершенствовать собственную общую деятельность, посредством исследования долгосрочных стратегий и общих подходов, которые помогли другим фирмам-лидерам преуспеть. Основная цель – освоение наилучшей практикой.

Процессуальный бенчмаркинг применяется в том случае, когда имеется возможность и потребность в обновлении значимых образовательных процессов.

Бенчмаркинг показателей применяется в том случае, когда для обеспечения конкурентоспособности целесообразно совершенствовать конкретные показатели. Цель – улучшение показателей по сравнению с текущими результатами.

При *сравнительном бенчмаркинге* происходят процесс измерения показателей организации и сопоставление полученных результатов с результатами деятельности соответствующей ее уровню другой организации. Цель – улучшение по сравнению с текущими показателями.

Процессный бенчмаркинг — это поиск организаций, достижения которых в интересующей области наиболее высоки, с целью их подробного исследования. При детальном изучении лучших процессов происходит ознакомление с механизмом функционирования интересующего процесса. Основная цель – овладение наилучшей практикой, достижение лидерского положения.

Перейдем к рассмотрению процесса бенчмаркинга. Как правило, он состоит из этапов, которые начинаются с планирования, а заканчиваются внедрением лучших практик на своем предприятии. Единая схема проведения бенчмаркинга отсутствует, каждая организация определяет для себя последовательность работ самостоятельно.

Механизм проведения эталонного сопоставления содержит в себе 12 этапов [52], он был составлен Робертом Кэмпом, представим этот механизм на рисунке 15.



Рисунок 15 - Ключевые этапы процесса бенчмаркинга

Первый этап — детальное изучение организации и ее анализ. Выявление ключевых проблем, необходимых для дальнейшего решения. Второй этап — это выявление бизнес-процесса. Руководству компании стоит выбрать процессы текущей или вспомогательной деятельности, применение бенчмаркинга, не зависит от важности выбранного процесса и может применяться к любому из них [29] [52]. Третий и последующие этапы, связаны с подбором нужных кандидатов. Опираясь на модель Роберта Кэмпбелла, организация будет на восьмом, девятом и десятом этапах. На этих этапах следует подготовить нужную информацию, это одна из основных ступеней бенчмаркинга, потому как она помогает проверить правильность проведения всех начальных этапов подготовки. Последние два этапа состоят в применении собранной информации на практике и в их контроле. Целью этого метода проверки является - улучшение действий, связанных с совершением бизнес-процессов, а повторение подобного цикла приведет к улучшению качества продукта и слаженности действий сотрудников компании [29] [52].

Множество авторов предлагают собственные варианты проведения бенчмаркинга. Например, Сергей Юлдашев, генеральный директор консалтинговой компании TalentCode, предложил алгоритм работы с бенчмаркингом [1], он представлен в Приложении 1. Подопринора М. Г. в своей работе [27] также представила свое видение формирования алгоритма применения бенчмаркинга, ознакомиться с ним можно в Приложении 2.

Множество иностранных компаний считают, что модель бенчмаркинга американской компании Xerox является наилучшей моделью проведения бенчмаркинга в компании и используют ее при проведении бенчмаркинга. Эта модель состоит из десяти шагов, представим их на рисунке 16 [49]:

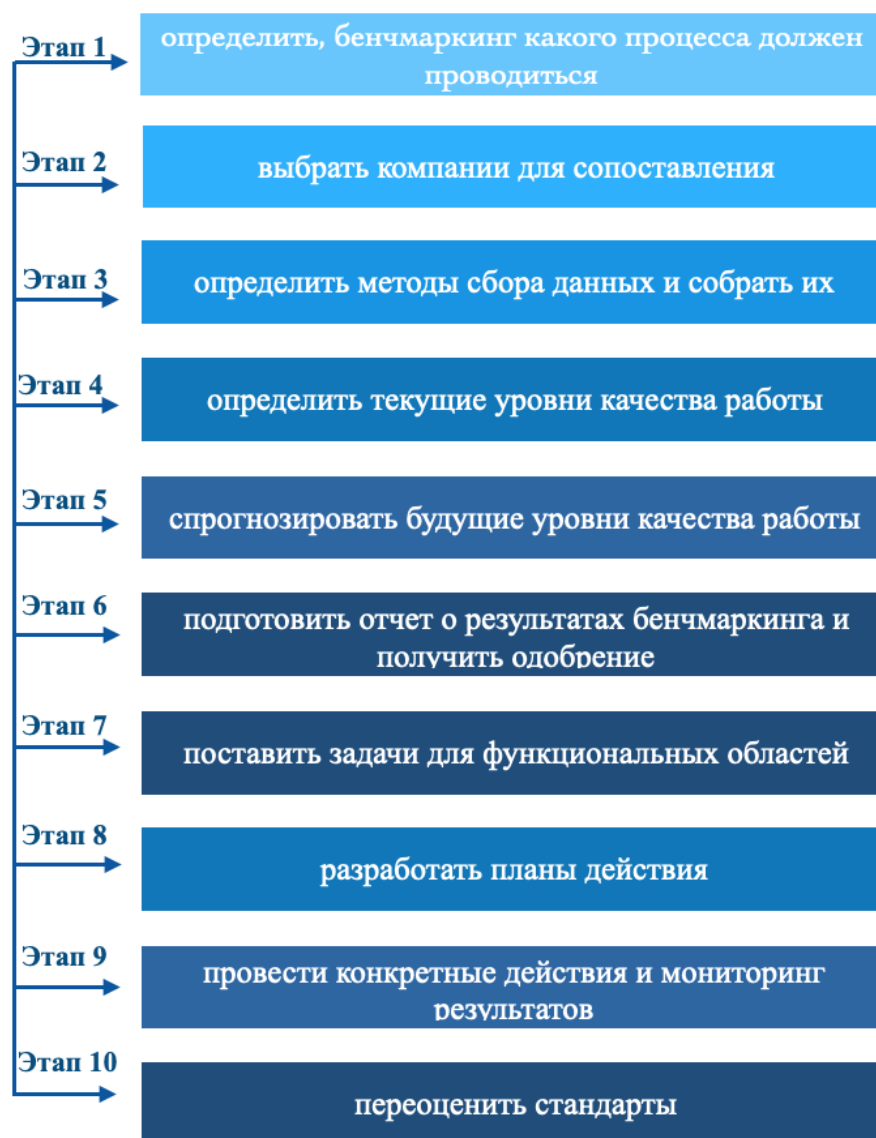


Рисунок 16 - Модель бенчмаркинга компании Xerox

Существуют и другие модели проведения бенчмаркинга в организации. Одной из таких моделей является называется «колесо бенчмаркинга». Эта модель состоит из нескольких этапов: планирование, исследование, наблюдение, анализ и адаптация, улучшение.

Для того, чтобы провести бенчмаркинг на объекте исследования, используем знания, полученные в результате ознакомления с известными моделями, адаптируем механизм, предложенный Робертом Кэмпом, для рассматриваемой организации и создадим наиболее подходящую для нас модель для проведения кросс-отраслевого бенчмаркинга, представим его в виде алгоритма на рисунке 17.

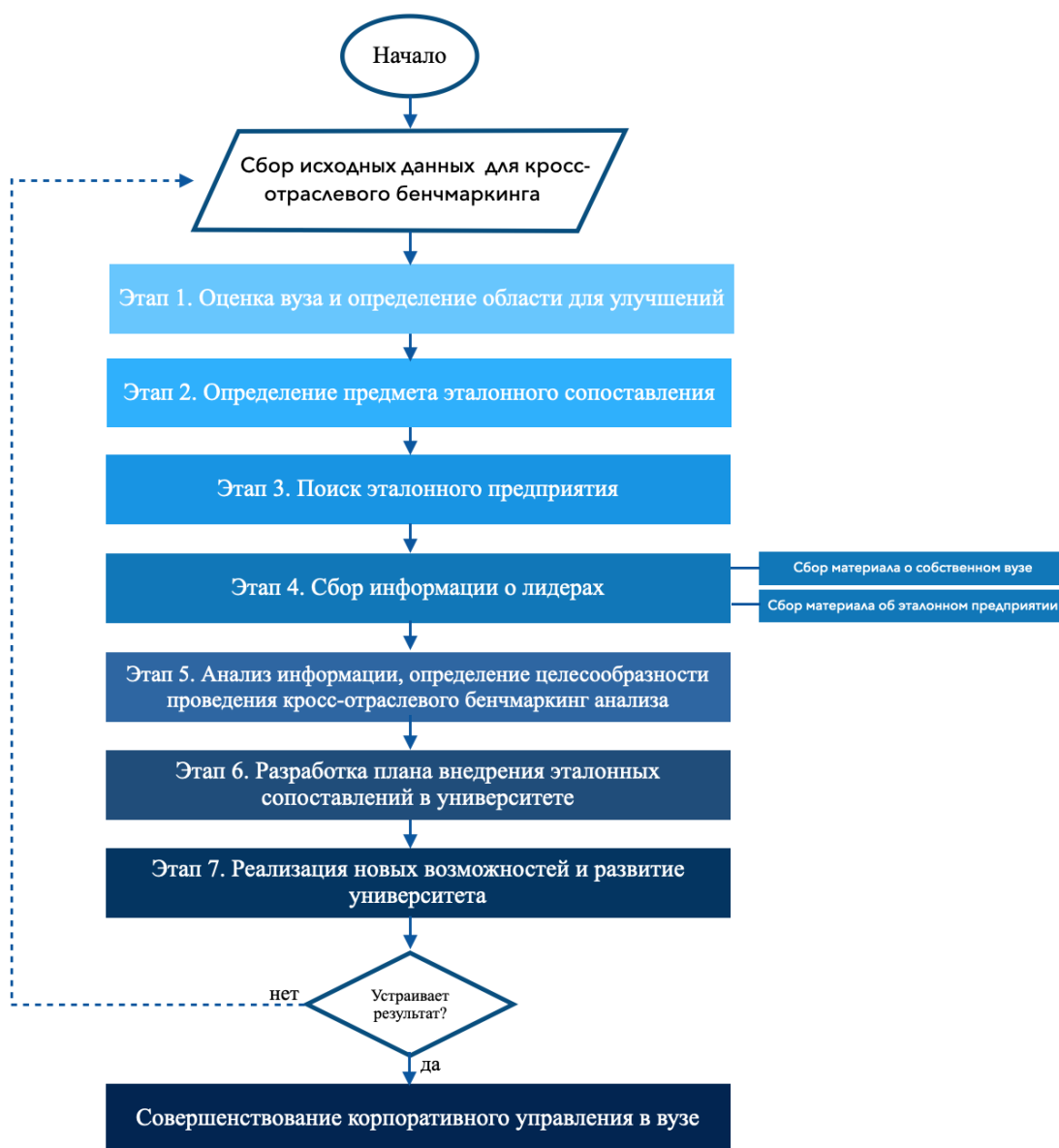


Рисунок 17 - Алгоритм проведения кросс-отраслевого бенчмаркинга

Таким образом, обобщая сказанное выше, можно отметить, что бенчмаркинг — это сравнение собственных показателей с показателями других компаний. Его развитие способствует повышению эффективности и открытости бизнеса. Изучение этого метода управления и совершенствования бизнеса позволит отечественным предприятиям и компаниям не только крупным, но также малым и средним идти в ногу со временем и занять достойное место на мировом рынке.

В данном параграфе были рассмотрены принципы и механизмы реализации бенчмаркинга разных авторов. На основании полученных данных

выработан собственный алгоритм проведения кросс-отраслевого бенчмаркинга.

2.2 Обоснование применения кросс-отраслевого бенчмаркинга элементов корпоративного управления

Рассмотрение университетов в аналогии с крупными бизнес-организациями несет в себе возможности управления ими как компаниями.

Университет является некоммерческой организацией, и, хотя в сравнении с коммерческой организацией есть явные различия, начиная от статуса компании, прослеживаются общие признаки, благодаря им можно полагать, что для управления университетом возможно использовать управленческие механизмы, которые есть в коммерческой компании. Университеты участвуют в коммерческой деятельности, продавая свои услуги на рынке, он получает доход параллельно с бюджетным финансированием. Отметим, что как для корпорации, так и для университета характерно разделение владения и управления. Собственником вуза является государство, а собственниками коммерческих организаций - акционеры компании, однако управление в таких организациях возложено на наемного менеджера. И в первом, и во втором случаях появляются вопросы подотчетности менеджмента собственникам.

Менеджмент подотчетен совету директоров, который подотчетен владельцам. Еще одним сходством является необходимость принятия стратегических решений в вопросе развития организаций. В коммерческих предприятиях стратегию утверждает совет директоров. В университете также есть необходимость определения стратегии развития.

Внедрение в университеты методов корпоративного управления повлекут за собой изменения, представим их на рисунке 18:



Рисунок 18 - Изменения в университете после внедрения методов корпоративного управления

Общемировой тенденцией является профессионализация высшего образования, которая предъявляет высокие образовательные и компетентностные требования к руководителям университета всех уровней. Страны, которые считают, что экспорт высшего образования, послужит важной статьёй бюджета, развивают программы администрирования и управления всеми аспектами университетской жизни – от приема абитуриентов до работы с выпускниками.

Таким образом, проведение кросс-отраслевого бенчмаркинга элементов корпоративного управления, для университета откроет новые возможности в этой области, которые смогут положительно повлиять на корпоративное управление вуза в целом, а именно появится возможность использовать лучшие практики корпоративного управления, применение которых способствует развитию клиентоориентированному производству знаний.

2.3 Характеристика эталонного предприятия и анализ элементов корпоративного управления АО Почта России

Задачами данного параграфа является изучение предприятия, выбранного в качестве эталонного для кросс-отраслевого бенчмаркинга, выявление в организации элементов корпоративного управления и их анализ.

Для проведения кросс-отраслевого бенчмаркинга в рамках настоящей магистерской диссертации было выбрано предприятие в качестве эталонного - Акционерное Общество Почта России (далее - АО Почта России, Общество). Организация АО Почта России ранее имела статус федерального государственного унитарного предприятия, однако, относительно недавно, предприятие завершило процесс реорганизации, в соответствии с Федеральным законом от 29.06.2018 № 171-ФЗ «Об особенностях реорганизации федерального государственного унитарного предприятия «Почта России», основах деятельности акционерного общества «Почта России» и о внесении изменений в отдельные акты Российской Федерации». 20 сентября 2019-го председатель правительства Дмитрий Медведев утвердил устав нового предприятия. Минэкономразвития в свою очередь внесло в правительство предложения по составу директоров акционерного общества.

В процессе подготовки к реорганизации Почта России проведена инвентаризация активов и обязательств компании, оформление и регистрацию прав на недвижимое имущество, уточнение характеристик объектов недвижимого имущества в данных бухгалтерского учета. В передаточный акт вошло более 27 тыс. объектов недвижимого имущества и земельных участков, среди которых крупнейшие инфраструктурные логистические центры предприятия, передаваемые создаваемому АО. Органы управления АО Почта России представим на рисунке 19:

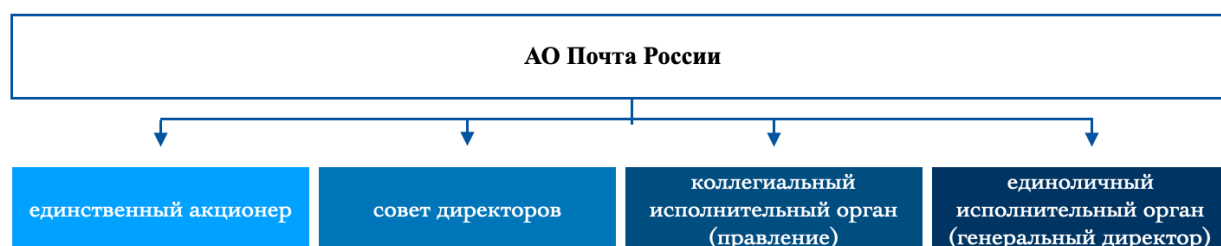


Рисунок 19 - Органы управления Акционерного общества Почта России

Учредителем и единственным акционером Общества является Российская Федерация. От ее имени полномочия акционера осуществляет Федеральное агентство по управлению государственным имуществом (Росимущество) в соответствии с порядком, установленным Правительством Российской Федерации.

Структура АО Почта России включает в себя 85 филиалов: 83 филиала (УФПС) распределены по 9 макрорегионам, 1 филиал расположен в Федеративной Республике Германия, 1 филиал – Почтовые технологии – не оказывает услуги почтовой связи;

География деятельности представлена на рисунке 20.

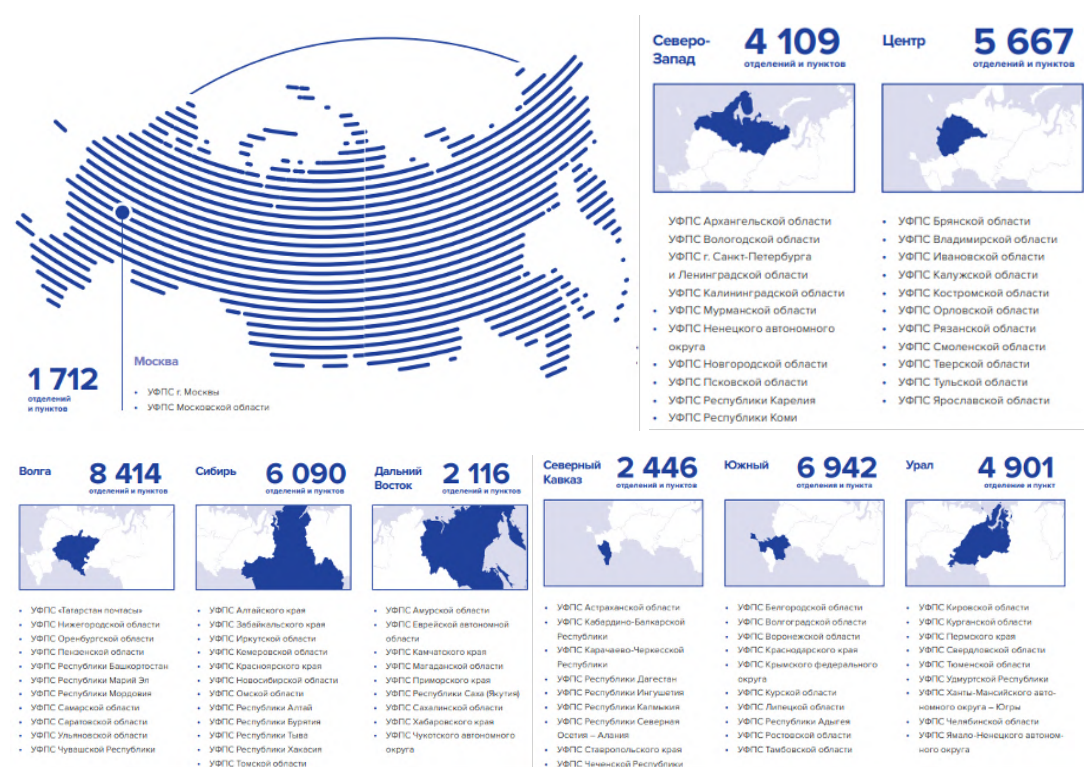


Рисунок 20 - География деятельности Общества. Распределение филиалов, отделений и пунктов почтовой связи по макрорегионам

Миссия АО Почты России представлена на рисунке 21.

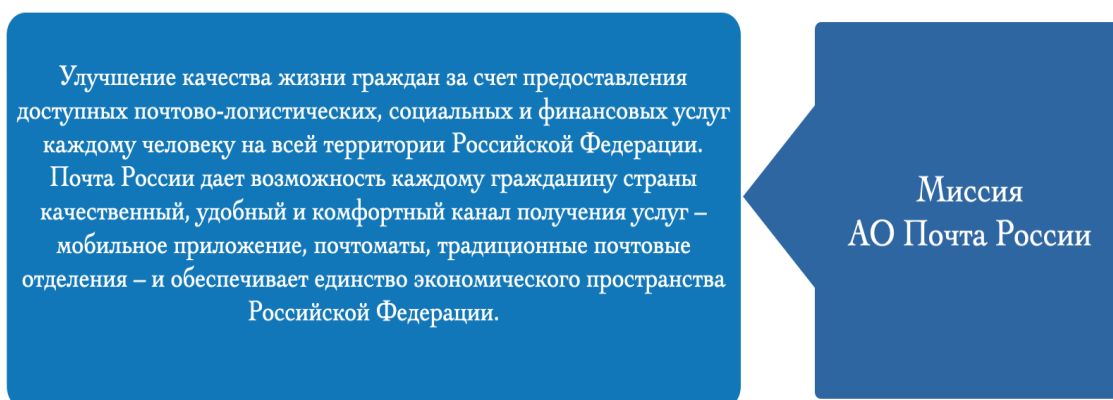


Рисунок 21 - Миссия Почты России

Проведем анализ внешней среды и ключевых трендов. Негативное влияние пандемии COVID-19 на экономику в 2020 году значительно изменило предпочтения клиентов. Ускори́лась цифровая трансформация рынков и отраслей, изменилась макроэкономическая ситуация в России и в мире. Руководство компании Почта России видит в новой реальности как угрозы, связанные с общей нестабильностью экономики, так и возможности – новый клиентский опыт и ускоренный темп роста приоритетных рынков.

Реализация национального проекта «Цифровая экономика» – фактор роста российского рынка СЭД/ЕСМ2. Согласно экспертным оценкам, рынок ждет уверенное развитие. Продолжается рост числа безналичных платежей и расчетов, а также их переход в цифровой канал.

У Общества есть стратегия развития 2020-2030, которую в конце 2019 года утвердил Совет директоров Общества. Стратегия развития 2020–2030 направлена на модернизацию национального почтового оператора в передовую государственную мультифункциональную компанию. Рассмотрим ход реализации стратегии Почты России на основании отчетности по РСБУ. В таблице 4 представлены финансовые показатели Общества.

Таблица 4 - Основные финансовые показатели АО Почта России (млрд руб.)

Показатель	2018	2019	2020 (стратегия)	Отклонение 2020 (факт) / 2020 (стратегия)		
				2020 (факт)	%	млрд руб.
Общая выручка	190,3	206,9	220,2	211,1	-4,1	-9,1
Выручка от почтового бизнеса и социальных услуг	91,6	95,1	92,1	102,2	11,0	10,1
Выручка от электронной торговли	34,5	37,3	45,2	41,6	-8,0	-3,6
Выручка от международного бизнеса	26,4	36,2	43,1	29,0	-32,7	-14,1
Выручка от розничного бизнеса	20,5	20,8	22,1	20,9	-5,4	-1,2
Выручка от финансового бизнеса	13,8	14,3	13,9	13,5	-2,9	-0,4
Выручка от логистики, имущества и объектов социальной сферы	3,4	3,2	3,7	3,9	5,4	0,2
EBITDA ¹	15,2	19,4	18,8	7,0	-62,8	-11,8
Рентабельность по EBITDA, %	8,0	9,4	8,5	3,3	-5,2 п. п.	-
Выручка на одного работника производства	55,6	61,4	65,4	63,6	-2,8	-1,8

По итогам 2020 года Почта России показала рост выручки (+2% к 2019 году). Не достижение целевых показателей стратегии по объему выручки связано в первую очередь с влиянием карантинных мер, наложенных в связи с пандемией COVID-19. Не достижение плановых показателей в сегменте финансовой и продовольственной розницы в 2020 году также связано с последствиями пандемии COVID-19 и введенными карантинными мерами. Снижение показателя EBITDA в 2020 году относительно уровня 2019 года и планового показателя стратегии связано с ростом затрат, вызванных вынужденным изменением логистических схем в связи с пандемией COVID-19 и необходимостью соблюдения контрольных сроков доставки, а также с увеличением расходов на оплату труда. По ключевым направлениям достигнут существенный прогресс в результате реализации стратегических задач в 2020 году.

В основу концепции построения эффективной модели корпоративного управления Общества заложено формирование прозрачной корпоративной структуры и системы, основанной на соблюдении всеми участниками корпоративных отношений норм Кодекса корпоративного управления, а также принципов открытости, прозрачности, системности, предсказуемости и

обеспечения баланса интересов сотрудников, клиентов, акционера и совета директоров. Кодекс корпоративного управления в Обществе, разработан на основе рекомендательного письма Банка России от 17.02.2016 N ИН-06-52/8.

Представим структуру корпоративного управления и контроля Общества на рисунке 22.

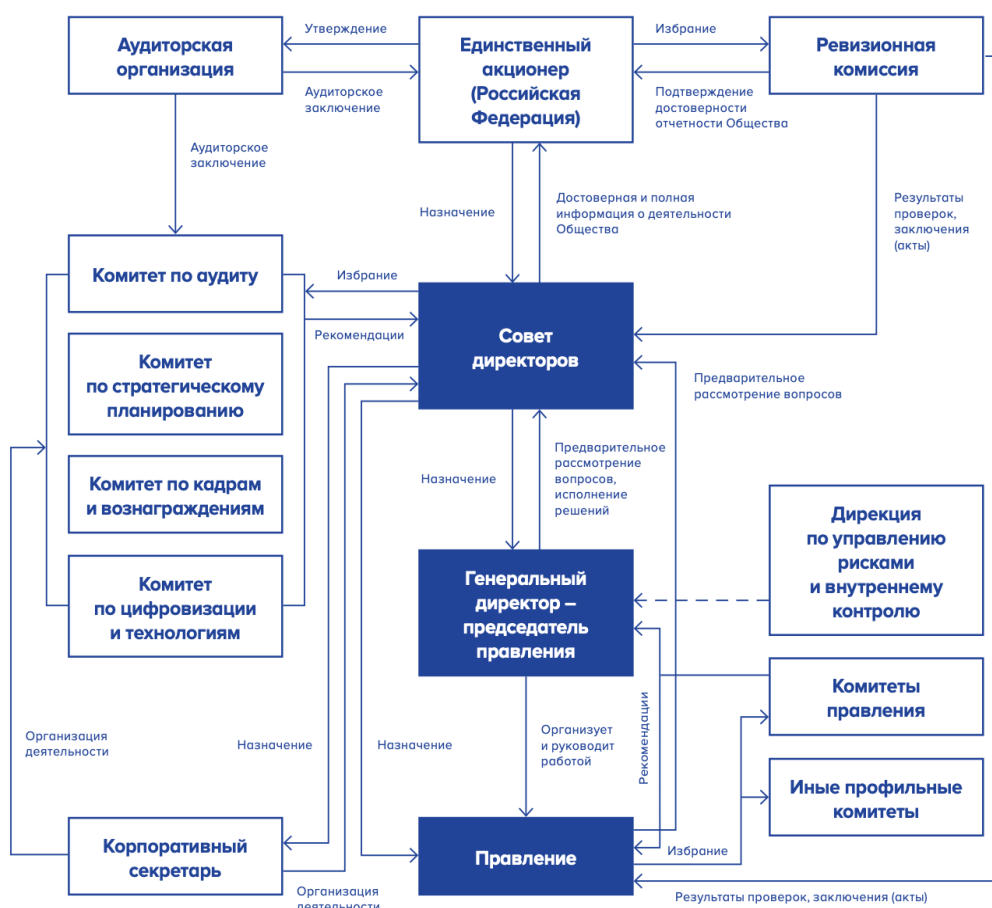


Рисунок 22 - Структура корпоративного управления и контроля АО «Почта России»

Отметим, что произошло *внедрение института корпоративного секретаря*, специализированных комитетов при совете директоров: комитета по стратегическому планированию, комитета по аудиту и комитета по кадрам и вознаграждениям.

В отношении определения структуры органов контроля Почта России применила новые и актуальные тенденции путем отказа от функционирования ревизионной комиссии. При этом, контрольно-ревизионную функцию в

обществе реализовывает Комитет по аудиту, которому отведены более расширенные полномочия, Служба управления рисками и внутреннего контроля, Служба внутреннего аудита, а также планируется привлекаться внешний аудитор.

Внедрение системы корпоративного управления даст возможность Почте России достичь стратегическую цель – стать прибыльной, клиентоориентированной, эффективной и технологичной компанией, надежным и современным поставщиком почтовых, логистических и финансовых услуг для всей страны. Кроме того, изменения произошедшие в структуре организации, должно повысить инвестиционную привлекательность, надежность и доверие со стороны населения, инвесторов и партнеров, а также повысить имидж и укрепить репутацию в бизнес-кругах и среди общественности и соответствовать лучшим российским и международным стандартам и практикам корпоративного управления.

Для реализации концепции эффективного корпоративного управления Общество прикладывает большие усилия. Эффективное корпоративное управление в любом акционерном обществе является решающим фактором его успешной работы и в итоге определяет его репутацию и инвестиционную привлекательность. Качественное корпоративное управление способствует повышению внутренней эффективности бизнес-процессов в компании и их переходу на более высокий уровень.

Общество ежегодно публикует Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, при анализе которого можно сделать вывод, что Почта России соблюдает его и следует его рекомендациям. Представим в таблице 5 результаты проведенной Обществом самооценки практики корпоративного управления на соответствие принципам и рекомендациям Кодекса корпоративного управления по итогам 2020 года.

Таблица 5 - Результаты самоанализа практики корпоративного управления

Принципы корпоративного управления	Количество принципов, рекомендованных Кодексом	Соблюдается	Частично соблюдается	Не соблюдается	Неприменимо
Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав	13	2	0	2	9
Совет директоров	36	11	14	6	5
Корпоративный секретарь	2	2	0	0	0
Система вознаграждения членов совета директоров, высших руководителей Общества	10	2	6	0	2
Система управления рисками и внутреннего контроля	6	4	0	2	0
Раскрытие информации об Обществе	7	3	1	3	0
Существенные корпоративные действия	5	3	1	1	0
Общая оценка	79	27	22	14	16
	100%	43%¹	35%¹	22%¹	20%

По итогам 2020 года показатель оценки соблюдения Обществом принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления вырос на 11% по сравнению с 2019 годом и составил 43%. Общее число принципов корпоративного управления, которые полностью или частично соблюдаются Обществом, в 2020 году составило 78%, что на 14% выше аналогичного показателя 2019 года. Итоги 2020 года отражают тенденцию повышения качества корпоративного управления и улучшение результатов самооценки практики корпоративного управления на соответствие принципам и рекомендациям Кодекса корпоративного управления. На сайте Общества также можно найти отчеты, выполненные по всем стандартам действующего законодательства, что подтверждает прозрачность ведения бизнеса.

Важным элементов корпоративного управления являются *корпоративные ценности Почты России*. В первую очередь они связаны с доступностью почтовых сервисов для всех граждан страны, в понятие «доступ-ность» в данном случае входит две составляющие: стоимость почтовых услуг и широкая сеть отделений почтовой связи. Также происходит стремительное развитие инфокоммуника-ционных технологий, а также повышающиеся потребности клиентов ставят новые задачи перед Обществом.

Для удержания позиций необходимо быстро реагировать на динамику рыночной ситуации и меняющиеся потребности клиентов и двигаться вперед. На первое место выходит высокое качество в широком смысле как оказываемых услуг, так и стандартов обслуживания. Это качество, надежность, скорость, безопасность почтовых услуг, а также комфорт пользования и высокие стандарты обслуживания. Почта России меняется и появляются новые ценности. Сегодня основное внимание Общества сосредоточено на повышении качества сервиса в почтовых отделениях, поэтому наряду с исторически сложившимися ценностями, на первое место выходит удовлетворенность потребителей качеством сервиса. Почта России меняется к лучшему не только для клиентов, но и для сотрудников. Основная ценность Общества – это коллектив предприятия. Без гарантированной социальной защищенности персонала, его безопасности, а также обеспечения благоприятных условий труда Почта России не сможет добиться должного уровня качества предоставления услуг и обеспечить ее дальнейшее развитие.

С момента реорганизации, Общество активно внедряет *инструменты по повышению эффективности процессов*.

Разработана инвестиционная программа на 2020-2022 годы, в соответствии с основной стратегической целью Общества – модернизацией национального почтового оператора в передовую государственную мультифункциональную компанию. В таблице 6 представлена структура инвестиционных программ с 2018 по 2020 года.

Таблица 6 - Структура ежегодных инвестиционных программ (млн руб. без НДС)

Направление	2018	2019	2020	Изменение 2020/2019, %
Логистика и транспорт	4 753	10 730	4 993	-53,5
Финансовый бизнес	3 356	4 941	4 950	0,2
Цифровая трансформация и ИТ	3 360	1 977	2 058	4,1
Трансформация сети и клиентский опыт	4 533	2 663	1 634	-38,6
Поддерживающие функции	556	483	249	-48,4
Безопасность	265	527	378	-28,3
Электронная коммерция	393	285	283	-0,7
Почтовый бизнес	79	51	220	331,4
Розничный бизнес	0	257	22	-91,4
Международный бизнес	0	29	0	-100,0
Социальные услуги и выплата пенсий	37	26	8	-69,2
Всего	17 332	21 969	14 795	-32,7

По сравнению с 2019 годом фактические инвестиционные расходы в 2020 году уменьшились на 33% и составили 14 795 млн руб. без НДС. Инвестиционная программа 2020 года сокращена по сравнению с планируемыми показателями в связи с негативным влиянием на Общество пандемии COVID-19: частично приостановлены работы по развитию сети логистических центров, остановлены новые работы по созданию ОПС нового формата и проведению комплексных ремонтов ОПС и др. В целях оптимизации денежного потока Общества по ряду проектов принято решение об использовании лизинговой схемы. Например, для развития транспортной инфраструктуры логистики Почта России приобрела в лизинг автомобили отечественного производства (LADA Largus, КамАЗ, ГАЗ, УАЗ, Ford).

Также, инвестиционная политика затронула имеющееся программное обеспечение. На приобретение лицензионного программного обеспечения в 2020 году Общество направило 439 млн руб.: приобретены лицензии на антивирусное программное обеспечение, отечественный офисный программный продукт и другие программные продукты, необходимые для работы Компании.

Согласно инвестиционной политике, создан проект по Единой информационно-аналитической платформы DataCloud. Данный проект направлен на создание единого расширяемого информационно-

аналитического пространства, которое позволит создавать аналитические инструменты для решения бизнес-задач в соответствии с потребностями профильных подразделений Общества. Инвестиционная политика способствует трансформации сети и получению клиентского опыта.

Также, подготовлена инвестиционная программа на ближайшие 3 года. Для формирования инвестиционной программы на 2021–2023 годы. Общество использует лимитный подход. Он предполагает, что инвестиционную программу Почты России утверждает совет директоров Компании в форме общего лимита бюджета инвестиционных расходов (БИР) Общества, распределенного между реализующими инвестиционные проекты бизнес-блоками. Инвестиционная программа 2021–2023¹ предполагает, как реализацию новых проектов, так и продолжение реализации проектов, инициированных в предыдущие периоды и включенных в Инвестиционную программу 2020–2022. С учетом ограничений бюджета Почты России суммарный БИР на 2021 год, формируемый за счет собственных и заемных средств, оценивается в 28,9 млрд руб. Дополнительно Общество в 2021 году для покрытия потребности в инвестициях планирует использовать до 0,7 млрд руб. грантов, которые выделяет Правительство Москвы и Минцифры России. На рисунке 23 представлена структура инвестиционной программы на 2021–2023 по проектам на 2021 год.

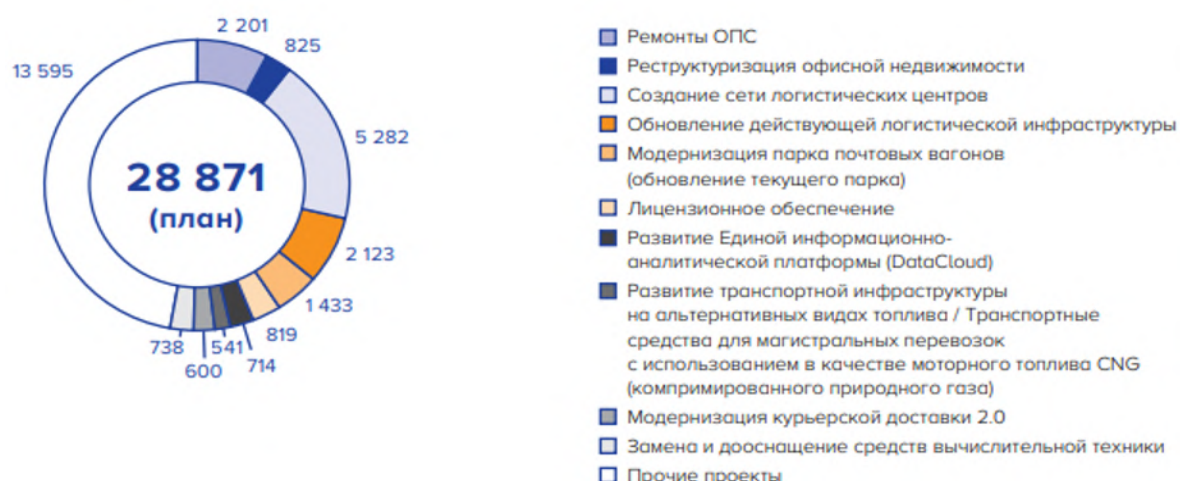


Рисунок 23 - Структура инвестиционной программы на 2021-2023

У Общества существует программа инновационного развития. В 2020 году продолжилась ее реализация. Эта программа – комплексный документ, который определяет ключевые показатели и направления инновационного развития Почты России. Программа содержит в себе описание основных инновационных проектов, мероприятий по развитию системы управления инновациями. В таблице 7 представлены показатели эффективности программы.

Таблица 7 - Ключевые показатели эффективности программы инновационного развития

Показатель	Единица измерения	2018		2019		2020	
		план	факт	план	факт	план	факт
Выручка на одного работника ²	тыс. руб. / мес.	62,0	56,2	66,0	62,3	70,0	63,6
Доля отправок, доставленных в контрольный срок	%	88,6	85,3	88,0	88,1	91,0	89,5
Количество ОПС, в которых внедрена ЕАС ОПС ³	ед.	42 000	39 465	42 000	39 535	42 000	39 651
Средняя скорость обслуживания клиентов в ОПС	мин/услуга	4 мин	3 мин 8 с	2 мин 30 с	3 мин 21 с	2 мин 30 с	2 мин 4 с
Выручка от новых услуг ⁴	млн руб.	4 219	6 486	6 367	10 639	9 617	16 905

Ниже перечислены проекты инновационного развития. В стадии активного развития и масштабирования находятся проекты:

- интернет-портал roschta.ru;
- мобильное приложение Почты России;

- интернет-портал otpravka.pochta.ru;
- создание сети логистических почтовых центров;
- тестовый проект по внедрению беспилотных средств доставки в отделениях почтовой связи;
- проведение первого корпоративного акселератора;
- внедрение проекта «Автоматизированная система планирования, контроля и учета производственного персонала»;
- голосовой помощник горячей линии Почты России;
- навык Почты России в голосовом помощнике «Яндекс.Алиса».

Цель проектов программы – улучшить прибыльность, эффективность и технологичность Общества, повысить клиентоориентированность, в то же время выполняя возложенную на нее государством социальную функцию по предоставлению основных услуг почтовой связи.

Несмотря на внушающие изменения, возникшие в результате реорганизации компании, у Почты России имеется ряд проблемных мест, которые необходимо устранять.

В адрес «Почты России» весьма часто высказываются **жалобы** и имеется **масса нелестных отзывов** из-за уровня обслуживания (отношение персонала, внешний вид помещений, оперативность).

Однако стоит отметить, что по данным опроса Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) идет положительная динамика в отношении удовлетворенности услугами Общества. Респондентам всероссийского репрезентативного опроса населения, проведенного ВЦИОМ, пользовавшимся услугами "Почты России" в 2019 году, задавали вопрос "Если говорить в целом, качество работы "Почты России" Вас устраивает или не устраивает?". Ответы респондентов выстраивались по пятибалльной шкале, где "1" – "Безусловно не устраивает" и "5" – "Безусловно устраивает". По данным опроса, в 2019 году показатель удовлетворенности работой "Почты

России" ("безусловно + скорее устраивает") вырос на 4 п.п. с 75% до 79%. Доля респондентов, кого работа компании "скорее не устраивает", сократилась с 18% до 13%. Доля полностью неудовлетворенных клиентов ("безусловно не устраивает") снизилась на 1 п.п. (6% в 2018 году, 5% в 2019 году). Среди основных причин неудовлетворенности респонденты назвали **долгий срок получения отправлений, потерю отправлений/извещений, очереди и качество обслуживания в регионах**. Для повышения лояльности клиентов и для их удовлетворенности услугами стоит уделять внимание итогам таких опросам и прорабатывать эти направления. Следует проводить обучающие мероприятия с персоналом, для того чтобы повышался сервис и росла лояльность клиентов. Также для персонала, который непосредственно работает с клиентами, стоит проводить работу по **повышению их вовлеченности и развитию корпоративного духа компании**. Проводить обучение персонала для более качественной работы с клиентами, на этапе отбора персонала следует уделять внимание ценным кадрам. Повышение заработной платы позволит привлечь более квалифицированный персонал, что благоприятно скажется на репутации организации в целом.

Кроме того, в отделениях с недавних пор убрали **терминалы, регулирующие очередность**. Теперь, заходя в отделения почтовой связи, вновь «живая» очередь, что совершенно неудобно для пользователей, ведь люди начинают проходить без очереди, от этого начинается бардак и хаос. Сотрудники отделения, как правило, не стремятся урегулировать конфликтные ситуации.

Общество внедрило новую услугу, **позволяющую получать посылки без заполнения бумажных квитанций**. Благодаря этой услуге клиентам не нужно заполнять бумажные извещения и предъявлять удостоверение личности. В отделении при получении посылки или письма необходимо назвать только свою фамилию или номер извещения, а также номер телефона,

который был предоставлен при регистрации. На указанный номер телефона поступит СМС с кодом, который понадобится назвать сотруднику, для получения отправления. Однако на практике сталкиваешься с тем, что программа не работает и «зависает», а СМС приходит с задержкой в несколько минут и оператор просит заполнить тебя бумажное извещение, чтобы не создавалась очередь.

Почте России стоит иметь **тарифы**, на оказываемые услуги, соразмерно тарифам конкурентов. При отправлении посылки Почтой России можно получить не только повышенные сроки доставки, но и стоимость за услугу выше, чем у конкурентов. Основной причиной повышения тарифов в 2020 году стало увеличение производственных расходов, связанных с пандемией COVID-19. Общество проиндексировало тарифы на общедоступные услуги связи в соответствии с приказом Федеральной антимонопольной службы от 02.03.2020 №201/20 «Об утверждении предельных максимальных уровней тарифов на пересылку внутренней письменной корреспонденции, предоставляемую АО Почта России. В таблице 8 представлен размер индексации тарифов.

Таблица 8 - Размер индексации тарифов (%)

С 01.01.2020	
«Отправления 1 класса»	6,6
Международная письменная корреспонденция	6,0
Проверка описи вложения	5,0
Доставка счетов	4,0
Пересылка бумажных уведомлений о вручении	5,0
Пересылка электронных уведомлений о вручении	-18,2
Абонирование	5,6
Прочие дополнительные услуги	В диапазоне 0–10%

Продолжение таблицы 8

С 01.01.2020	
«Отправления 1 класса»	6,6
Международная письменная корреспонденция	6,0
Проверка описи вложения	5,0
Доставка счетов	4,0
Пересылка бумажных уведомлений о вручении	5,0
Пересылка электронных уведомлений о вручении	–18,2
Абонирование	5,6
Прочие дополнительные услуги	В диапазоне 0–10%
С 01.07.2020	
«Отправления 1 класса»	6,9
Международная письменная корреспонденция	5,6
Проверка описи вложения	10,4
Пересылка бумажных уведомлений о вручении	5,5
С 18.04.2020 на услуги общедоступной почтовой связи	
Простая корреспонденция	Без изменений
Заказная корреспонденция	7,3
Ценная корреспонденция	4,1
За дополнительный вес к простому/заказному/ценному письму/бандероли	Без изменений

Имея большое количество нововведений, населению не всегда удастся их отслеживать, изучать и подстраиваться под них, а если брать во внимание отделения, находящиеся в регионах, то там имеется дефицит компетентных сотрудников, которые способны доступно все объяснить. Поэтому Обществу следует развивать службу клиентской поддержки. Расширить центр, обучить сотрудников, проработать механизмы взаимодействия с клиентами, чтобы сократить сроки ответов на претензионные обращения и улучшить качество ответов

Совету директоров Общества рекомендуется предпринимать меры для того, чтобы убедиться, что существующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует.

Таким образом, в данном параграфе охарактеризовано предприятие, которое выбрано в качестве эталонного, рассмотрены органы управления компании, выделены имеющиеся стратегии развития и проанализирован их ход. Почта России по итогам года имеет рост выручки, по сравнению с предыдущим годом, однако есть показатели, которых не удалось достигнуть.

Кроме того, выделены элементы и принципы корпоративного управления. Элементами и принципами корпоративного управления Почты России являются: введение корпоративного секретаря, разработанная система вознаграждения работников общества, в том числе членов совета директоров и исполнительных органов, в обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед компанией целей. У Почты России развиты корпоративные ценности и выработана стратегия деятельности. Кроме того, организация публикует отчеты, что подтверждает прозрачность ведения бизнеса

3 Совершенствование элементов корпоративного управления

3.1 Выявление элементов и принципов корпоративного управления ТПУ

Задачами данного параграфа является ознакомление с объектом исследования, рассмотрение и анализ элементов и принципов корпоративного управления в вузе. На основании выявленных показателей в следующей главе будет произведен кросс-отраслевой бенчмаркинг с выбранным эталонным предприятием.

Объектом исследования - является Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Национальный исследовательский Томский политехнический университет" (далее - ТПУ, Томский политехнический университет) создан приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 15 мая 2014 г. № 545 путем изменения типа существующего федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Национальный исследовательский Томский политехнический университет», образован 29 апреля 1896 года Императором Николаем II. ТПУ — это ведущий технический университет страны. ТПУ входит в топ-10 университетов России и топ-400 университетов мира. Российская Федерация - является учредителем ТПУ. Функции и полномочия учредителя ТПУ осуществляет Министерство науки и высшего образования Российской Федерации.

Миссия Томского политехнического университета представлена на рисунке 24.

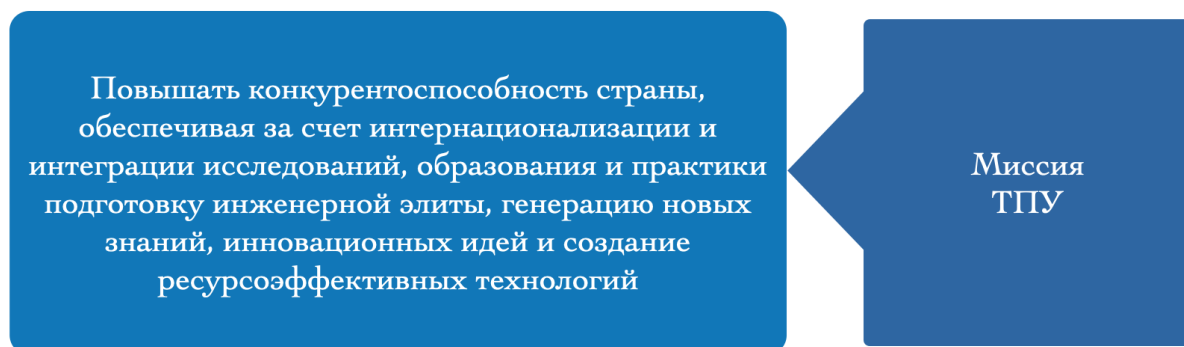


Рисунок 24 - Миссия Томского политехнического университета

Университет обладает автономией, под которой понимается самостоятельность в осуществлении образовательной, научной, инновационной, административной, финансово-экономической, инвестиционной деятельности, разработке и принятии локальных нормативных актов в соответствии с законодательством Российской Федерации, уставом ТПУ, и несет ответственность за свою деятельность перед каждым обучающимся, обществом и государством.

Управление университетом на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности, осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, уставом ТПУ. Органы управления университетом - Ассамблея ТПУ – высший орган стратегического управления, Наблюдательный совет, Попечительский совет, Учёный совет, ректор, ученые советы Школ, Совет студентов ТПУ (студенческое самоуправление).

В таблице 9 представим функции и состав наблюдательного совета университета.

Таблица 9 - функции и состав Наблюдательного совета ТПУ

	Состав	Функции	Срок полномочий
Наблюдательный совет	Состав утвержден приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации. В состав Наблюдательного совета университета входят представители учредителя, исполнительных органов государственной власти или органов местного самоуправления, на которых возложено управление государственным или муниципальным имуществом, и общественности, в том числе лица, имеющие заслуги и достижения в сфере образования и науки.	Занимается рассмотрением предложений о внесении изменений в Устав университета, созданием и ликвидацией филиалов, об открытии и закрытии его представительств, о совершении крупных сделок, утверждает проект плана финансово-хозяйственной деятельности вуза, рассматривает вопросы проведения аудита годовой бухгалтерской отчетности и так далее, а также дает рекомендации по стратегическим вопросам.	Срок полномочий Наблюдательного совета университета составляет 5 лет. Председатель совета избирается на заседании посредством голосования.

Общее руководство вузом осуществляет Ученый совет университета, председателем которого является ректор. Члены Ученого совета избираются на конференции трудового коллектива путем тайного голосования. Срок полномочий Ученого совета не более 5 лет.

Отдельно выделим структурное подразделение Дирекция корпоративного развития. В его задачи входит в том числе: реализация корпоративной политики университета (формирование и развитие положительного имиджа ТПУ).

На сайте университета размещена декларация о ценностях и корпоративной этике поведения сотрудников, обучающихся и выпускников Томского политехнического университета, также приложен документ Этический кодекс ТПУ. В кодексе представлено положение о корпоративной этике работника ТПУ, декларация о корпоративной этике обучающегося и выпускника ТПУ и указан раздел с разрешением конфликтных ситуаций с указанием поддерживающих структур. Основные ценности университета представим на рисунке 25.



Рисунок 25 - Корпоративные ценности университета

У университета разработана стратегия, что является элементом корпоративного управления. Основой для развития ТПУ с начала 1990-х гг. стала постановка стратегических целей и планирование деятельности на среднесрочную перспективу в рамках пятилетних Комплексных программ развития (КПР).

Основная цель программы – становление ТПУ как национального исследовательского университета мирового уровня. Программой развития предусмотрены следующие приоритетные направления, представим их на рисунке 26:



Рисунок 26 - Приоритетные направления программы развития ТПУ

Вышеперечисленные направления интегрируют творческий потенциал ТПУ, институтов СО РАН и РАМН, Томской особой экономической зоны технико-внедренческого типа, отечественных и зарубежных партнёров.

В вузе есть Центр качества, он был создан в 2010 году в результате реорганизации Сибирского сертификационного центра и Отдела менеджмента качества для объединения усилий, прилагаемых подразделениями в области развития и улучшения системы менеджмента качества ТПУ. Центр решает задачи обеспечения аккредитационных, лицензионных и сертификационных требований в части системы качества образовательного учреждения, обеспечивает прохождение вузом проверок и аудитов со стороны внешних контролирующих органов по вопросам системы менеджмента качества, организует обмен опытом по отраслевым проблемам с российскими и зарубежными вузами и партнерскими организациями.

В Томский политехнический университет внедрена система менеджмента качества, она действует с 2001 года. В данный момент эта система охватывает деятельность по разработке и предоставлению образовательных услуг в сфере до вузовского, высшего, послевузовского и

дополнительного образования, научную и инновационную деятельность по широкому кругу научных направлений.

Внешний аудит системы менеджмента качества ТПУ проходил в октябре 2021 года, результаты признаны удовлетворительными, выявлено приемлемое количество незначительных несоответствий, рекомендовано продление регистрации (сертификации). В основе улучшения процессов ТПУ лежит постоянный мониторинг системы менеджмента качества. Ключевые методы мониторинга – мониторинг и анализ результативности системы менеджмента качества, оценка удовлетворенности заинтересованных сторон, внутренние аудиты. В ТПУ ежегодно осуществляется процесс анализа системы менеджмента со стороны руководства университета, который позволяет увидеть потенциал для улучшений системы менеджмента качества.

Внутренние аудиты системы менеджмента качества реализуются в отношении всей области сертификации, в соответствии с планом, утвержденным приказом ректора. Объем запланированных на 2021 год аудитов выполнен в полном объеме. По результатам выявленных несоответствий подразделениями разработаны и запланированы к реализации/реализованы корректирующие действия. Методы сбора и обработки информации об удовлетворенности заинтересованных сторон подбираются в соответствии с целью исследования и спецификой взаимодействия.

Таким образом, нами выделены элементы и принципы корпоративного управления, имеющиеся в университете. Такими элементами являются выделенные вузом корпоративные ценности и стратегии на будущий период. Кроме того, в вузе происходит раскрытие информации об учреждении, сформированы открытые и общедоступные информационные ресурсы, которые содержат информацию о деятельности вуза, доступ к ресурсам обеспечен за счет размещения их на официальном сайте ТПУ. В вузе разработана информационная политика общества, ответственным за нее является структурное подразделение дирекция корпоративного управления. В

следующем параграфе с выявленными элементами и принципами корпоративного управления будет проведен кросс-отраслевой бенчмаркинг с ранее выбранным предприятием.

3.2 Бенчмаркинг элементов корпоративного управления ТПУ и АО Почта России

Задачей данного параграфа является проведение кросс-отраслевого бенчмаркинга рассмотренных ранее элементов корпоративного управления двух организаций. Итогом проделанной работы будут являться выделенные направления, корректировка которых, позволит улучшить положение организации на рынке.

На основании разработанного в параграфе 2.1. алгоритма проведения кросс-отраслевого бенчмаркинга, представленного на рисунке 17, визуализируем процесс проведения кросс-отраслевого бенчмаркинга и представим его на рисунке 27.



Рисунок 27 - Процесс проведения кросс-отраслевого бенчмаркинга

Перейдем к этапам проведения кросс-отраслевого бенчмаркинга:

1. Подготовка - на первом этапе была выбрана компания для сопоставления: АО Почта России, актуальность этого выбора обосновывается тем, что ранее компания имела статус ФГУП, в 2019 году произошла реорганизация предприятия и теперь это акционерное общество, но оно по-прежнему находится под контролем государства. У акционерного общества появилось больше возможностей привлечь инвестиции, увеличить рентабельность и, соответственно, повысить благосостояние сотрудников. Положение на рынке у этой компании устойчивое, в том числе и за счет развитого корпоративного управления. Это подтверждается ежегодными отчетами, в которых прослеживается положительная динамика. Компания была выбрана из другой отрасли, для того чтобы посмотреть на корпоративное управление университета под другим углом и было представлено большее количество идей для развития направлений в части корпоративного управления, позволяющих укрепить позиции каждого сотрудника, чтобы они не отклонялись от поставленной задачи. Надлежащие механизмы управления определяют распределение прав и обязанностей между различными участниками организации и определяют правила и процедуры принятия решений в корпоративных делах.

2. Анализ - на втором этапе бенчмаркинга проанализируем корпоративное управление двух организаций. Анализ основывается на ранее выбранных критериях для исследования, а именно проанализируем элементы и принципы корпоративного управления, которые были выделены и адаптированы для конкретной организации в результате изучения известных моделей. Результаты представим в Приложении Г Сравнительное исследование организаций. Это позволит осуществить выбор основных направлений, которые в дальнейшем подлежат корректировке.

3. Внедрение – перейдем к третьему этапу, на нем следует определить цели и структуру, которая подлежит изменению после проведенного анализа. На этом этапе разрабатывается стратегия предстоящего развития компании с

учетом проведения корректировки сложных моментов и прописываются обновленные требования к ним. На этом этапе определяются допустимые финансовые расходы, затраты на реорганизацию внутренних процессов. Согласовываются новые рабочие графики и составляются прогнозы о времени появления первых изменений. В рамках текущего кросс-отраслевого бенчмаркинга в следующем параграфе будут разработаны предложения по совершенствованию корпоративного управления.

4. Повторение - произведенные нововведения со временем становятся стандартом, из-за чего эффективность деятельности компании в лучшем случае остается на месте, а в худшем — снижается.

По итогу проведенного сравнительного исследования наглядно видно, какие элементы и принципы не находят своего отражения в управлении университета. Таким показателем является: отсутствие корпоративного секретаря. Принцип корпоративного управления “Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав” в ТПУ не соблюдается по причине отсутствия акционеров в учреждении, так как организационно правовая форма вуза не предусматривает их наличие.

На основании полученных данных, в следующем параграфе предложим идеи, которые позволят улучшить корпоративное управление в организации и послужат основой для третьего этапа кросс-отраслевого бенчмаркинга “внедрение”.

3.3 Разработка предложений по совершенствованию корпоративного управления вузом

Задачей данного параграфа является разработка предложений по внедрению элементов и принципов корпоративного управления, на основе проведенного сравнительного анализа, которые способствуют улучшению корпоративного управления в вузе.

На основании проведенных этапов “подготовка” и “анализ” кросс-отраслевого бенчмаркинга, разработаем предложения, которые позволят сделать корпоративное управление в вузе более совершенным. Предлагается **внедрение в вуз корпоративного секретаря**. Должность корпоративного секретаря вводится в целях обеспечения организации деятельности ученого совета, соблюдения органами и должностными лицами университета правил и процедур корпоративного управления, гарантирующих реализацию прав и интересов единственного учредителя и ученого совета. Должность корпоративного секретаря вошла в квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, рекомендованный для применения на предприятиях, в учреждениях и организациях различных отраслей экономики независимо от форм собственности и организационно-правовых форм в целях обеспечения правильного подбора, расстановки и использования кадров.

Корпоративный секретарь — это опытный и уважаемый сотрудник высокого ранга в иерархии компании. Важные качества корпоративного секретаря - хорошие коммуникативные навыки и организационный талант. Функционально он подчиняется председателю ученого совета и служит для него единственной вертикалью власти, на которую тот может опереться. Корпоративный секретарь, являясь сотрудником компании, подотчетен ректорату. На рисунке 28 представим укрупненную схему взаимодействия корпоративного секретаря с органами управления в АО и в вузе.



Рисунок 28 - Схема взаимодействия корпоративного секретаря с органами управления организации

Через корпоративного секретаря происходит коммуникация членов ученого совета с менеджментом, через него направляются запросы от членов Совета директоров на предоставление им всей необходимой информации. Корпоративный секретарь помогает членам Совета директоров решить проблемы не только организационно-технического, но и содержательного характера по существу вопросов, включенных в повестку дня очередного заседания. Следовательно, корпоративный секретарь должен быть квалифицированным специалистом, разбирающимся не только в юридических тонкостях, но и в вопросах бизнеса и управления компанией. Выделим функции корпоративного секретаря в университете и представим их на рисунке 29.

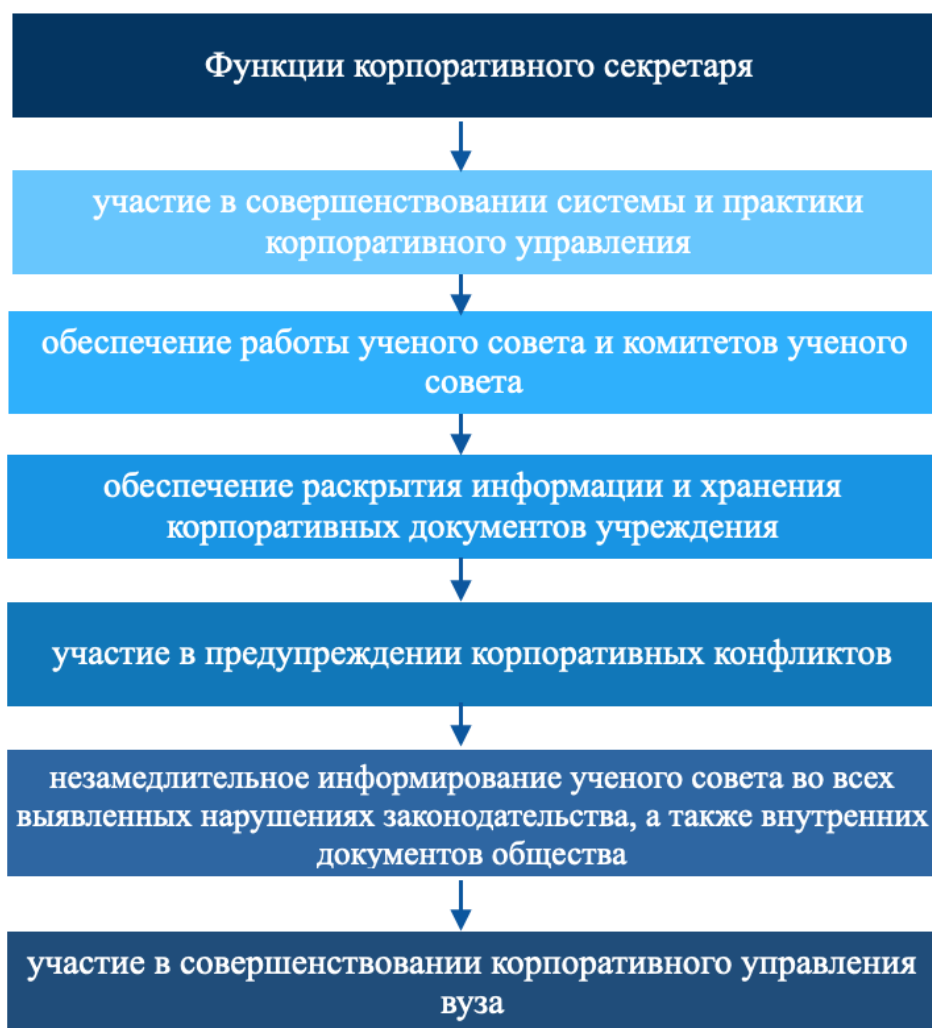


Рисунок 29 - Функции корпоративного секретаря в университете

Значение должности корпоративного секретаря в вузе трудно переоценить, поскольку он выступает одновременно как высший администратор и как защитник прав участников, обеспечивающий в пределах своих полномочий соблюдение требований законодательства, регламента, внутренних положений. Таким образом, функции корпоративного секретаря можно обобщенно свести к обеспечению законности, эффективности, целесообразности, прозрачности деятельности организации.

Таким образом, можно сделать следующие выводы. Современные условия развития рынка образовательных услуг определяют потребность российских высших учебных заведений в поиске путей обеспечения высоких конкурентных позиций. Проведение кросс-отраслевого бенчмаркинга для

университета позволяет внедрять лучший опыт ведения деятельности, совершенствовать качество и эффективность корпоративного управления, формировать новые принципы в политике управления организацией, оценивать профессионализм руководства, что в конечном итоге приводит к обеспечению устойчивого развития учебного заведения.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ01	Пешниной Яне Андреевне

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.04.02 Менеджмент
Уровень образования	магистратура		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения: - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - чрезвычайных ситуаций социального характера	Анализ безопасности среды обитания сотрудников компании с учетом возможного влияния негативных факторов.
Список законодательных и нормативных документов по теме	ГОСТ Р ИСО 26000–2010, ГОСТ ИСО 14-644-1-2002, ГОСТ Р 56228—2014, ФГОС

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.	Анализ внутренней социальной ответственности: - охрана здоровья и безопасность жизни сотрудников; - обучение сотрудников; - мероприятия по улучшению здоровья работников организации.
1. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	Анализ внешней социальной ответственности: - сохранение окружающей среды; - забота о здоровье сотрудников и их членов семьи; - взаимодействие с благотворительными фондами и меценатами.
2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - Анализ правовых норм трудового законодательства; - Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. - Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	Анализ уровня развития КСО и применимости стандартов ISO 9001, ISO 14001

Перечень графического материала:

При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Рисунок 30 – Компоненты социальной ответственности корпорации Рисунок 31 - Рейтинг "Социальная ответственность" Рисунок 32 - Рейтинг «Ответственность перед обществом» Рисунок 33 - Рейтинг «Социальной эффективности» Таблица 10 – Стейкхолдеры АО «Почта России»
--	--

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	13.04.2022 г.
--	---------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Черепанова Наталья Владимировна	к.философ. н.		13.04.2022 г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ01	Пешнина Яна Андреевна		13.04.2022 г.

4 Социальная ответственность

4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании.

Корпоративная социальная ответственность – это:

- 1) комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми *стейкхолдерами*, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;
- 2) нацеленность бизнеса на устойчивое развитие;
- 3) добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Иными словами, социальная *ответственность бизнеса* – концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом.

Любой анализ программ корпоративной социальной ответственности предполагает изучение уровней КСО. Согласно позиции А. Керолла, корпоративная социальная ответственность является многоуровневой, ее можно представить в виде пирамиды (рис. 30).



Рисунок 30 - Компоненты социальной ответственности корпорации

Лежащая в основании пирамиды *экономическая ответственность* непосредственно определяется базовой функцией компании на рынке как производителя товаров и услуг, позволяющих удовлетворять потребности потребителей и, соответственно, извлекать прибыль.

Правовая ответственность подразумевает необходимость законопослушности бизнеса в условиях рыночной экономики, соответствие его деятельности ожиданиям общества, зафиксированным в правовых нормах.

Этическая ответственность, в свою очередь, требует от деловой практики созвучности ожиданиям общества, не оговоренным в правовых нормах, но основанным на существующих нормах морали.

Филантропическая ответственность побуждает компанию к действиям, направленным на поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ

В практике российского бизнеса КСО регламентируется следующими положениями и рекомендациями:

1. ГОСТ Р ИСО 26000–2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 20000–2010 «Guidance on social responsibility».

2. Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». Здесь установлены требования к системе экологического менеджмента любого предприятия. В стандарте приведены основные термины и определения, а также изложены рекомендации в области экологической политики, планирования, целей и задач, программы и системы экологического менеджмента.

3. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности. Отчет по устойчивому развитию — это отчет, раскрывающий информацию о деятельности организации в экономической, экологической, и социальной области, а также в области управления.

4. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.

В приведенных выше стандартах можно найти основные определения КСО и элементов.

4.2 Анализ эффективности программ КСО предприятия

Задачи параграфа:

- 1) Определить стейкхолдеров организации АО Почта России.
- 2) Определить структуру программ КСО.
- 3) Определить затраты на программы КСО.
- 4) Дать оценку эффективности и выработать рекомендации.

Деятельность АО «Почта России» в области реализации КСО основывается на следующих ключевых принципах:

Системность: нормы КСО должны соблюдаться постоянно и последовательно.

Ответственное поведение: АО «Почта России» осознает ответственность за воздействие своей деятельности на окружающую среду, экономику и социум и нацелено на предотвращение возникновения негативных последствий.

Этичное поведение: АО «Почта России» следует высоким этическим стандартам открытого, честного и добросовестного ведения бизнеса.

Соблюдение законодательства: АО «Почта России» осуществляет свою деятельность в строгом соответствии требованиям действующего законодательства.

Уважение потребностей Заинтересованных сторон: АО «Почта России» обязуется уважать и учитывать потребности Заинтересованных сторон и реагировать на эти потребности.

Соблюдение прав человека: АО «Почта России» признает важность и всеобщность прав человека и соблюдает их.

Прозрачность: АО «Почта России» в понятной и точной форме, в разумной и достаточной степени раскрывает информацию о реализации Политики.

Определим стейкхолдеров организации.

Стоит отметить, что стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Например, к прямым стейкхолдерам относятся потребители или сотрудники компании, а к косвенному местному населению, экологические организации и т. д. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. По отношению к АО «Почта России» выделим следующие группы стейкхолдеров и отразим их в таблице 10:

Таблица 10 - Стейкхолдеры АО «Почта России»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Работники АО «Почта России» и их семьи	Министерство связи и массовых коммуникаций РФ
Организации по производству и реализации оборудования для АО Почта Россия	Органы власти, в том числе: - федеральные органы исполнительной власти; - органы государственной власти субъектов Российской Федерации; - органы местного самоуправления
Организации по разработке технологий и поставку оборудования для автоматизированных сортировочных центров	Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения и социального развития России
Научно-исследовательские учреждения в области новейших технологий связи и передачи информации	ФФОМС
Кредитные организации, платежные системы и иные финансовые организации	Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека и др.
Издательство, полиграфия	Пенсионный фонд РФ
Потребители продукции и услуг	Всемирный почтовый союз

Из таблицы 10 видно, что к прямым стейкхолдерам, которые оказывают прямое влияние на операционно-стратегическую деятельность организации, относятся: сотрудники компании, потребители продукции и услуг, финансовые и кредитные организации и прочее. А к косвенным стейкхолдерам стоит отнести: пенсионный фонд России, ФФОМС, Федеральное агентство по здравоохранению и социальному развитию России и другие. Так как учредителем и единственным акционером АО «Почта России» является Российская Федерация, влияние косвенных стейкхолдеров на предприятие высокое.

Перейдем к определению структуры программ КСО.

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Выделим и отразим мероприятия КСО, реализуемые компанией, определим их тип, сроки реализации, стейкхолдеров и основные ожидаемые результаты программ, результаты представим в Приложении Ж Структура программ КСО.

Список мероприятий по реализации основных направлений КСО АО «Почта России» не является исчерпывающим, может расширяться и дополняться по мере роста возможностей АО «Почта России» и возникновения тех или иных экологических, социальных или экономических ситуаций, негативно влияющих на качество жизни.

Опираясь на данные таблицы 2, можно сделать вывод, что АО «Почта России» стремится обеспечить на всей территории Российской Федерации удовлетворение потребностей граждан, органов государственной власти, местного самоуправления и юридических лиц в предоставлении услуг почтовой связи, развивает сотрудничество в сфере международной почтовой связи, осуществляет иные виды деятельности в соответствии с законодательством Российской Федерации.

В силу масштаба и специфики своей деятельности АО «Почта России» использует значительные человеческие и природные ресурсы, оказывает влияние на окружающую среду и на жизнь общества в целом. АО «Почта России» осознает свою социальную роль и ответственность за оказываемое влияние на жизнь граждан Российской Федерации и прилагает усилия для того, чтобы уменьшить возможные негативные последствия своей деятельности.

Перейдем к рассмотрению затрат, которые несет предприятие в рамках проведения мероприятий КСО.

По данным годового отчета на благотворительные и социальные инвестиции компания выделяет более 9 млн руб.

Обратимся к данным рейтингового агентства АК&М, для того чтобы определить, насколько устойчиво развитие компании, ведь этот показатель ведет к процветанию страны и сохранению природы для будущих поколений. Рейтинговое агентство АК&М представило четвертый рейтинг социальной эффективности крупнейших российских компаний. В лидеры рейтинга отрасли связи попали четыре компании с лучшей практикой раскрытия ESG информации.

На рисунке 31 представлен рейтинг «социальной эффективности» по отрасли «Связь». Почта России занимает 4 место, суммарная нагрузка на экологию 32,2 тыс. усл., суммарный социальный эффект составил 197 383 млн. усл. руб.

СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ			Суммарная нагрузка на экологию (НЭ)	Суммарный социальный эффект (СЭ)	Показатель социальной эффективности деятельности компании (ИСЭ)
			тыс. усл. т	млн. усл. руб.	тыс.руб./усл.т
	1	Вымпелком	2	61 026	30 978
	2	МТС	4,6	139 907	30 554
	3	Ростелеком	22,7	246 470	10 844
	4	Почта России	32,2	197 383	6 124

Рисунок 31 - Рейтинг "Социальная эффективность"

На рисунке 32 представлен рейтинг ответственности перед обществом.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРЕД ОБЩЕСТВОМ			Доля социальных платежей в выручке
	1	Почта России	73,7%
	2	Ростелеком	41,2%
	3	МТС	27,0%
	4	Вымпелком	18,1%

Рисунок 32 - Рейтинг «Ответственность перед обществом»

Почта России стала самой социально ответственной компанией. 74% выручки холдинга направляется на выплаты государству и населению, в том числе 44% дохода идет на выплату зарплаты почти 330 тысячи человек. Это один из крупнейших работодателей в стране. При этом подавляющая доля фонда зарплаты идет на выплату работникам и только 0,5% выплачивается высшему менеджменту. Для сравнения, в среднем по отрасли связь эта цифра составляет 1,5%, а в целом по крупнейшим российским компаниям 4,5% фонда зарплаты направляется на выплаты ключевому персоналу.

На рисунке 33 представлен рейтинг социальной эффективности. Почта России занимает 6 место. Показатель социальной эффективности деятельности компании составляет 6 124 тыс. руб./усл. т

СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ			Суммарная нагрузка на экологию (НЭ)	Суммарный социальный эффект (СЭ)	Показатель социальной эффективности деятельности компании (ИСЭ)
			тыс.усл.т	млн. усл. руб.	тыс.руб./усл.т
	1	Вымпелком	2	61 026	30 978
	2	МТС	4,6	139 907	30 554
	3	Ростелеком	22,7	246 470	10 845
	4	Россети	45,8	325 372	7 110
	5	Сахалин Энерджи	29,6	203 383	6 865
	6	Почта России	32,2	197 383	6 124
	7	АЛРОСА	19	111 880	5 885
	8	РЖД	583	1 786 931	3 063
	9	Полюс	67,7	106 362	1 570
	10	Русгидро	202,5	184 524	911

Рисунок 33 - Рейтинг «Социальной эффективности»

Дадим оценку эффективности программ КСО и выработаем рекомендации.

Для совершенствования практики КСО Почте России следует продолжать реализовывать и совершенствовать все имеющиеся направления КСО. Политика КСО направлена на поддержку общей стратегии развития АО «Почта России». Политика КСО является одним из инструментов управления

социальными, экологическими и экономическими факторами устойчивого развития АО «Почта России», вносит вклад в укрепление его имиджа и деловой репутации. Устойчивое развитие АО «Почта России», в свою очередь, вносит вклад в социально-экономическое развитие страны.

В АО «Почта России» реализуются программы КСО, и большая их часть направлена на прямых стейкхолдеров – потребителей и сотрудников предприятия. Предприятие реализует именно те программы, в которых имеется наибольшая потребность как среди сотрудников предприятия, так и среди потребителей продукции.

Для компании КСО становится важной частью повестки, связанной с устойчивостью бизнеса и управлением нефинансовыми рисками. Успешный бизнес требует лояльных сотрудников, благоприятной социальной среды вокруг производств, незапятнанной репутации и хороших отношений с властями. КСО отчасти помогает решать эти задачи.

Заключение

В данной выпускной квалификационной работе был проведен кросс-отраслевой бенчмаркинг элементов корпоративного управления. Для того, чтобы это осуществить было выполнено следующее.

В первой главе были рассмотрены теоретические и практические основы формирования понятий “корпорация” и “корпоративное управление”. Рассмотрены определения для термина “корпорация”, данное разными авторами и в разный период времени. Представлена классификация видов корпораций. Рассмотрены изменения в российском законодательстве, отметили, что введена статья в Гражданский кодекс РФ «Корпоративные и унитарные юридические лица», рассмотрели отличия между АО и ПАО. Пришли к выводу, что в настоящий период единого общепринятого толкования данных терминов не существует, несмотря на, что эти термины достаточно известны и используются нынешними исследователями в этой области. Также, выявили суть корпоративного управления - предоставление акционерам компании возможности контролировать и отслеживать деятельность менеджеров, что в итоге влияет на увеличение доходности.

Кроме того, рассмотрены элементы и принципы корпоративного управления. Проведен детальный анализ элементов корпоративного управления, предложенных Базельским комитетом по банковскому надзору. На основе этих элементов, а также принципов, указанных в российском кодексе корпоративного управления, в последующей главе будет проведен кросс-отраслевой бенчмаркинг элементов корпоративного управления. Выделенные принципы и элементы, определяют организационные основы корпоративного управления, характер деятельности соответствующих субъектов управления, сущность их взаимодействия. Также, была проанализирована трансформация унитарных предприятий в корпоративные организации.

В второй главе рассмотрены методические основы бенчмаркинга элементов корпоративного управления. Ознакомились с понятием бенчмаркинг и изучили принципы и механизмы бенчмаркинга в корпоративном управлении. Бенчмаркинг — это сравнение собственных показателей с показателями других компаний. Его развитие способствует повышению эффективности и открытости бизнеса. Основная идея бенчмаркинга - внедрение существующих решений для того, чтобы устранить свои собственные проблемы. Основателем бенчмаркинга принято считать Роберта Кэмп, он разработал механизм проведения эталонного сопоставления, который содержит в себе 12 этапов. Кроме того, нами было рассмотрены и другие модели бенчмаркинга и на основании этого выработали собственный алгоритм проведения кросс-отраслевого бенчмаркинга, который состоит из 7 этапов. В третьей главе этот алгоритм будет применен для бенчмаркинга элементов корпоративного управления в вузе, проведение кросс-отраслевого бенчмаркинга элементов корпоративного управления, для университета откроет новые возможности в этой области, которые смогут положительно повлиять на корпоративное управление вуза в целом, а именно появится возможность использовать лучшие практики корпоративного управления, применение которых способствует развитию клиентоориентированному производству знаний. Для проведения кросс-отраслевого бенчмаркинга в рамках настоящей магистерской диссертации было выбрано предприятие в качестве эталонного - Акционерное Общество Почта России. Во второй главе представлена характеристика этой организации, рассмотрены органы управления компании, выделены имеющиеся стратегии развития и проанализирован их ход. Кроме того, выделены элементы и принципы корпоративного управления. Элементами и принципами корпоративного управления Почты России являются: введение корпоративного секретаря, разработанная система вознаграждения работников общества, в том числе членов совета директоров и исполнительных органов, в обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля,

направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед компанией целей. У Почты России развиты корпоративные ценности и выработана стратегия деятельности.

В третьей главе дан анализ объекту исследования, выявлены элементы и принципы корпоративного управления в вузе. Элементами являются выделенные вузом корпоративные ценности и стратегии на будущий период. Также, в вузе происходит раскрытие информации об учреждении, сформированы открытые и общедоступные информационные ресурсы, которые содержат информацию о деятельности вуза. Стоит отметить, что в вузе разработана информационная политика общества. На основании ранее разработанного алгоритма проведен бенчмаркинг элементов корпоративного управления объекта исследования и эталонного предприятия. В результате проведенного сравнительного анализа элементов корпоративного управления выявили, какие элементы и принципы не находят своего отражения в управлении университета. Таким показателем является: отсутствие корпоративного секретаря. Эту должность рекомендуется внедрить в вуз для того, чтобы совершенствовать корпоративное управление университета. Должность корпоративного секретаря вводится в целях обеспечения организации деятельности ученого совета, соблюдения органами и должностными лицами университета правил и процедур корпоративного управления, гарантирующих реализацию прав и интересов единственного учредителя и ученого совета. Функции корпоративного секретаря можно обобщенно свести к обеспечению законности, эффективности, целесообразности, прозрачности деятельности организации.

Подводя итог по выполненной выпускной квалификационной работе, можно сделать вывод, что нынешние условия развития рынка образовательных услуг определяют потребность российских высших учебных заведений в поиске путей обеспечения высоких конкурентных позиций. Проведение кросс-отраслевого бенчмаркинга для университета позволяет внедрять лучший опыт ведения деятельности, совершенствовать качество и

эффективность корпоративного управления, формировать новые принципы в политике управления организацией, оценивать профессионализм руководства, что в конечном итоге приводит к обеспечению устойчивого развития учебного заведения.

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы достигнута, все, поставленные задачи выполнены. На основе проведенного кросс-отраслевого бенчмаркинга, предложен элемент корпоративного управления по совершенствованию корпоративного управления в вузе.

Список публикаций

1. Сборник статей по итогам V-ой Всероссийской (национальной) научно-практической конференции “Государственное управление и проектный менеджмент: современные подходы и технологии” 20 мая 2021 г. Справка о принятии статьи в сборник статей по итогам конференции представлена в Приложении Д.

2. Время научного прогресса: Сборник научных трудов по материалам III Международной конференции 01 февраля 2022 г - Волгоград: Издательство “Научное обозрение”, 2022. - 140 с. ISBN 978-5-00186-061-7. Сертификат, подтверждающий публикацию статьи в сборнике представлен в Приложении Е.

Список используемых источников литературы

1. Алгоритм работы с бенчмаркингом. Электронный ресурс. Точка доступа: <https://hr-benchmarking.ru/3/algorithm> (дата обращения: 19.02.2022). – Текст : электронный.
2. Андерсен, Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты для совершенствования: пер. с англ./ Б. Андерсен : пер. с англ. / Б. Андерсен // 3-е изд. — Москва : Стандарты и качество, 2005. — 272 с.: ил. — (Практический менеджмент). — Указатели: с. 267-271. — ISBN 5-94938-027-4.
3. Антонова И. В. Бенчмаркинг-новое слово успешной стратегии бизнеса //Региональная экономика и управление. – 2014. – №. 2-1. – С. 9-11.
4. Аренков, И. А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И. А. Аренков, Е. Г. Багиев, Г. Л. Багиева; С.-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов, Высш. экон. шк. – СПб. : Изд-во С.-Петербург. гос. ун-та экономики и финансов, 1997. – 144 с.
5. Афанасьева, Е. Г. Корпоративное право. Учебное пособие. В 2 частях. Часть 2. Корпоративное право / Е. Г. Афанасьева, В. А. Вайпан, Г. В. Габов [и др.]; Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова. — Москва : Статут, 2017. — 992 с. — ISBN 978-5-8354-1388-1.
6. Басовский, Л. Е. Финансовый менеджмент : учебник / Л. Е. Басовский. — Москва : Инфра-М, 2008. — 240 с. — ISBN 978-5-16-002806-4.
7. Белянчев В. В. Бенчмаркинг как элемент системы повышения конкурентоспособности организации //Вестник Академии. – 2010. – №. 4. – С. 114-116.
8. Бляхман Л. С. Корпорации и их роль в российской экономике: конспект лекции (Россия, Санкт-Петербург) //Проблемы современной экономики. – 2007. – №. 2. – С. 400-405.

9. Божедомова М. А. Бенчмаркинг как инструмент достижения успеха организации //Современные технологии. Системный анализ. Моделирование. – 2013. – №. 4 (40). – С. 210-215.
10. Вепрева Н. С. Бенчмаркинг управления изменениями //Дискуссия теоретиков и практиков. – 2010. – №. 3. – С. 66-69.
11. Веснин, В.Р. Управление современной корпорацией : учебное пособие / В. Р. Веснин. — Москва: Проспект, 2020. — 173 с. — ISBN 978-5-392-21830-1.
12. Гапоненко, А. Л. Стратегическое управление : учебник для вузов / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин // 2-е изд., стер. — Москва : Омега-Л, 2006. — 464 с.: ил. — (Успешный менеджмент). — Библиография в конце глав. — ISBN 5-98119-272-0.
13. Ефимов, В.В. Бенчмаркинг как инструмент делового совершенствования/ В. В. Ефимов, И. В. Храмова, под ред. В. В. Ефимова. – Ульяновск: УлГТУ, 2006. – 77 с.
14. Зулькарнай И. У., Ильясова Л. Р. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий //Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – №. 4. – С. 17-27.
15. Ильдеменов, С. В. Операционный менеджмент : учебник для вузов / С. В. Ильдеменов, А. С. Ильдеменов, С. В. Лобов; Синергия. — Москва : Инфра-М, 2013. — 337 с.: ил. — (Серия учебников для программы MBA (Master of Business Administration)). — Библиогр.: с. 336-337. — Словарь понятий и терминов: с. 328-335. — ISBN 978-5-16-002265-9.
16. Качалина, Л. Н. Конкурентоспособный менеджмент / Л. Н. Качалина. — Москва : Eksmo Education, 2006. — 461 с.: ил. — (Профессиональные издания для бизнеса). — Библиография в конце книги. — ISBN 5-699-12118-8.
17. Кашанина Т. В. Корпоративное право (Право хозяйственных товариществ и обществ) : учебник для вузов / Т. В. Кашанина. — Москва:

Норма Инфра-М, 1999. — 815 с.. — Исключено из фонда НТБ ТПУ.. — ISBN 5891231743.

18. Килячков А. Корпоративное управление как фактор привлечения и защиты инвестиций// Рынок ценных бумаг. — 2003. — № 4. — С. 50-53.

19. Кован С. Е. Анализ финансового состояния и платежеспособности как важнейший инструмент диагностики деятельности предприятия //Эффективное антикризисное управление. – 2010. – №. 3. – С. 67.

20. Коненков, А. В. Бенчмаркинг как аналог маркетингового исследования / А. В. Коненков, Т. З. Артюхова // Энергия молодых - экономике России : труды V Всероссийской научно-практической конференции студентов и молодых ученых, посвященной столетию экономического образования в Томском политехническом университете, Томск, 20-24 апреля 2004 г. в 2 ч. / Томский политехнический университет; Вольное экономическое общество России; Энергия молодых - экономике России. Всероссийская научно-практическая конференция студентов и молодых ученых. — 2004. — Ч. 2. — С. 237-238. — Библиогр.: с. 238 (3 назв.)

21. Косыке М. С., Мишучкова Ю. Г. Особенности взаимодействия системы внутреннего контроля и аудита //Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Экономические науки. — 2012. — №. 1. — С. 175-179.

22. Маркетинг : учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу / Р. Б. Ноздрева, Г. Д. Крылова, М. И. Соколова, [и др.]. — Москва : Юристъ, 2000. — 566 с. — ISBN 5-7975-0245-3.

23. Маслов, Д. В. Особенности применения бенчмаркинга на малых и средних предприятиях / Д. В. Маслов, Э. А. Белокоровин // Методы менеджмента качества : научно-технический журнал / Всероссийская организация качества (ВОК). — 2004. — № 8. — С. 24-28.

24. Могилевский С. Д., Корпорации в России. Правовой статус и основы деятельности / С. Д. Могилевский, И.А. Самойлов. - Москва : Дело, 2006. - 480 с. – ISBN 978-5-7749-0467-6.

25. Нуждин, В. Н. Стратегическое управление качеством образования; Статья вторая / В. Н. Нуждин, Г. Г. Кадамцева // Высшее образование сегодня : научно-практический журнал. — 2003. — № 5. — С. 2-10.

26. Письмо Банка России № 14-Т от 06.02.2012 «О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору "Принципы совершенствования корпоративного управления» // [Электронный ресурс]. URL: <https://rulings.ru/acts/Pismo-Banka-Rossii-ot-06.02.2012-N-14-T/> (дата обращения: 04.04.2022).

27. Подопригора М. Г. Механизм стратегического управления конкурентоспособностью вуза на рынке образовательных услуг на основе бенчмаркинга и методики распознавания образов // Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ. – 2011. – С. 58.

28. Покровский, И. А. История римского права / И. А. Покровский ; Науч. ред.: Ем В.С. - М.: Статут, 2004. - 540 с. - ISBN 5-8354-0232-5.

29. Радченко И. А. Учебный словарь терминов рекламы и публичных рилейшенз // Воронеж: ВФ МГЭИ. – 2007. – Т. 114.

30. Рейдер, Роб. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли : пер. с англ. / Р. Рейдер. — Москва : Стандарты и качество, 2007. — 248 с. — (Деловое совершенство). — ISBN 978-5-94938-049-9.

31. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации : Федеральный закон № 51-ФЗ : [принят Государственной думой 21 октября 1994 года]. — Текст : электронный // Консультант Плюс : [сайт]. 1994. - 30 ноября. - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения: 5.06.2022).

32. Российская Федерация. Законы. О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей : Федеральный закон № 129-ФЗ : [принят Государственной думой 13 июля 2001 года]. — Текст :

электронный // Консультант Плюс : [сайт]. 2001. - 8 августа. - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32881/ (дата обращения: 5.06.2022).

33. Российская Федерация. Законы. О государственных и муниципальных унитарных предприятиях : Федеральный закон № 161-ФЗ : [принят Государственной думой 11 октября 2002 года]. – Текст : электронный // Консультант Плюс : [сайт]. 2002. - 14 ноября. - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39768/ (дата обращения: 5.06.2022).

34. Российская Федерация. Законы. О приватизации государственного и муниципального имущества : Федеральный закон № 178-ФЗ : [принят Государственной думой 30 ноября 2001 года]. – Текст : электронный // Консультант Плюс : [сайт]. 2001. - 21 декабря. - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_35155/ (дата обращения: 5.06.2022).

35. Российская Федерация. Законы. О рынке ценных бумаг : Федеральный закон № 39-ФЗ : [принят Государственной думой 20 марта 1996 года]. – Текст : электронный // Консультант Плюс : [сайт]. 1996. - 22 апреля. - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/ (дата обращения: 5.06.2022).

36. Российская Федерация. Законы. Об акционерных обществах : Федеральный закон № 208-ФЗ : [принят Государственной думой 24 ноября 1995 года]. – Текст : электронный // Консультант Плюс : [сайт]. 1995. - 26 декабря. - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/ (дата обращения: 5.06.2022).

37. Российская Федерация. Законы. Об информации, информационных технологиях и о защите информации : Федеральный закон № 149-ФЗ : [принят Государственной думой 8 июля 2006 года]. – Текст : электронный // Консультант Плюс : [сайт]. 2006. - 27 июля. - URL:

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/ (дата обращения: 5.06.2022).

38. Рукавишников С. М. Корпорация как правовой и социальный институт : дис. – Москва : Современ. гуманит. акад., 2005.

39. Сергейчик, С. И. Корпоративное управление : учебное пособие / С. И. Сергейчик, И. С. Антонова; Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ). — Томск : Изд-во ТПУ, 2016. — 125 с. — Библиогр.: с. 122-124.

40. Словарь иностранных слов : Актуальная лексика. Толкования. Этимология / под ред. А. В. Бобровой. — Москва : Цитадель, 1997. — 320 с. — ISBN 5765700888.

41. Совершенствование корпоративного управления в кредитных организациях, глава II, п.10) // Рекомендация Базельского комитета по банковскому надзору. Электронный ресурс. Точка доступа: http://www.orioncom.ru/demo_bkb/corp_m/elements/elements.htm (дата обращения: 04.04.2022).

42. Суворов, Н. С. Об юридических лицах по римскому праву [Электронный ресурс] / Н. С. Суворов. — Санкт-Петербург: Лань, 2014. — 259 с.. — Книга из коллекции Лань - Право. Юридические науки.. — ISBN 978-5-507-39763-1.

43. Удалов Д. А. Методические рекомендации по количественной оценке состояния корпоративного управления //Финансы и кредит. – 2010. – №. 27 (411). – С. 65-73.

44. Унитарные предприятия – новая реальность. Электронный ресурс. Точка доступа: <https://bftcom.com/expert-bft/12677/> (дата обращения: 03.04.2022). – Текст : электронный.

45. Хайниш, С. В. Бенчмаркинг на предприятии как инструмент управления изменениями / С. В. Хайниш, Э. Т. Климова; Международный научно-исследовательский институт проблем управления, Международный центр управленческого и инвестиционного консультирование. — Москва :

URSS, 2013. — 144 с.: ил. — (Из опыта управленческого консультирования).
— Библиогр.: с. 134-136. — ISBN 978-5-354-01442-2.

46. Харрингтон, Джеймс. Совершенство управления знаниями. Искусство совершенствования управления знаниями : пер. с англ. / Дж. Харрингтон, Ф. Воул. — Москва : Стандарты и качество, 2008. — 270 с.: ил. — (Деловое совершенство). — Термины и определения: с. 254-264. — Библиография: с. 265-266. — ISBN 978-5-94938-062-8.

47. Хилл, Найджел. Как измерить удовлетворенность клиентов : пер. с англ. / Н. Хилл, Дж. Брайерли, Р. Мак-Дуголл // 2-е изд. — Москва : Инфра-М, 2005. — 176 с.: ил. — ISBN 5-16-002429-8.

48. Чувакова, Светлана Геннадьевна. Стратегический маркетинг : учебное пособие для вузов / С. Г. Чувакова. — Москва : Дашков и К, 2010. — 272 с.: ил. — Библиогр.: с. 270-271. — ISBN 978-5-394-00661-6.

49. Шершеневич, Г. Ф. Учебник русского гражданского права. Учебное пособие. В 2 частях, Часть 1. Учебник русского гражданского права / Г. Ф. Шершеневич — Санкт-Петербург: Лань, 2013. — 490 с. — ISBN 978-5-507-37651-3.

50. Anand G., Kodali R. Benchmarking the benchmarking models //Benchmarking: An international journal. – 2008.

51. Boxwell Jr, Robert J (1994). Benchmarking for Competitive Advantage. Robert J Boxwell Jr, New York: McGraw-Hill.p. 225. ISBN 0-07-006899-2.

52. Camp R. C. Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance. – Milwaukee, WI : Quality Press, 1989. – С. 3-36.

53. Elmuti D., Kathawala Y. An overview of benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage //Benchmarking for Quality Management & Technology. – 1997.

54. GrantR. Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications. - Blackwell, 1995, p. 278.

55. Ramabadron R., Dean J. W., Evans J. R. Benchmarking and project management: a review and organizational model //Benchmarking for Quality Management & Technology. – 1997.
56. Richman T., Koontz C. How benchmarking can improve business reengineering //Planning Review. – 1993.
57. Rigby D., Bilodeau B. Management Tools and Trends, Bain and Company, 2009. – 2009.
58. Stapenhurst T. The benchmarking book. – Routledge, 2009.

Приложение А
(справочное)

The concept, structure, principles and elements of corporation and corporate governance

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ01	Пешнина Яна Андреевна		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Антонова Ирина Сергеевна	к.э.н., доцент		

Консультант – лингвист отделения иностранных языков ШБИП

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШБИП	Коротченко Татьяна Валериевна	к.филол.н.		

The establishment of market relations in Russia and the increase in the importance of joint-stock companies in the development of the state economy and the well-being of citizens have necessitated awareness of the importance of the problem of corporate governance, the formation of which is necessarily associated with the transition to market economic conditions. In the modern Russian economy, corporate governance seems to be one of the most important factors that determine not only the level of the country's economic development, but also the social and investment climate.

In order to understand the essence of corporate governance, it is necessary to clearly understand the concept of a corporation, its characteristic features and peculiarities. The objectives of this paragraph include consideration of the concept of a corporation, as well as the definition of the structure of a corporation and corporate governance.

For a longer period of time, the term "corporation" was synonymous with legal entity, important attributes may include: property separateness, independent liability for its debts, the ability of the corporation to enter into legal with its members, as well as to act as a plaintiff and defendant in court. As a result of the definition of "institution" by German civilists, the term "corporation" began to be used in the meaning of "institution". According to the judgment of N.S. Suvorov, for the first time the distinction between corporations and institutions was made by Heise, and F.K. Savigny made his contribution to the development of the theory of corporations. In the second half of the 19th century, O. von Hirke proposed the concept of "allied persons (persons)", among which he distinguished the state, corporations and institutions. According to this scholar, a corporation is a real collective or composite person. A personality-legal alliance is established between it and its constituent persons, which does not exist outside the corporation.

The allied person in the understanding of O. von Hirke is "the legally recognized capacity of the human union as a single whole, distinct from the sum of related individuals, to be the subject of rights and duties.

Corporation means a union, a group of persons united by a common professional or estate interests. Experts studying Roman law believed that the concept of "corporation" comes from the Latin expression "corpus habere", denoting the rights of a legal entity. An organization with a corporate structure, completely separate from the persons included in its composition, was opposed to contractual partnerships (societies), which did not recognize the rights of a legal entity.

The merit of German lawyers was the coverage of issues of membership and management of the corporation. They believed that the stable legal relationship (membership) existing within the corporation between the corporation itself and its members predetermines the features of corporate management.

The doctrine of Russian pre-revolutionary legislation also assumed the division of legal entities into combinations of persons (corporations) and institutions (institutions). Analyzing the sources, S. D. Mogilevsky concludes that in the Russian doctrine of the XIX century the term "corporation", like the German concepts, was used as a generic concept for a group of legal entities, within which two types of corporations were distinguished: public and private.

N. S. Suvorov more than a century ago defined a corporation as "a legal entity that has an alliance of individuals as its substrate, the will of which is taken to be the combined will of all members of the corporation. In addition to the governing bodies (administration), the corporation always has members, each of whom has the opportunity to exercise their corporate rights (election of administrators, listening to their reports, discussion at general meetings of the most important matters relating to the corporation)". Over the past period, little has changed in understanding the essence of the corporation.

Turning to the modern period, we note that in foreign legal systems there is no common understanding of the corporation. This situation can be explained by several factors. Firstly, in many countries such a concept is not enshrined at the legislative level, but is present only at the conceptual level. Secondly, the term "corporation" has a different interpretation in the continental and Anglo-Saxon systems of law.

Note that in the common law system the term "corporation" is often used quite widely, denoting the integrity of any entity and its ability to act as a participant in legal relations, in fact, is identified with the concept of "legal entity". So, non-profit corporations can also be recognized as corporations.

In general, given the peculiarities and traditions of legal regulation in various countries, a corporation is regarded as an artificial legal construction that has features that distinguish it from other types of organizations, and these features are associated with an internal organizational structure determined by the participation (or membership) of several persons in it.

We emphasize that in Russian legislation a corporation is not an organizational and legal form of a legal entity, but a generic concept for certain types of legal entities that correspond to the signs specified in the law. A corporation is an association of capital created to achieve common goals.

Thus, despite the fact that the term "corporate governance" is well known and used by current researchers in this field, there is no single generally accepted interpretation of this term.

As for Russian legislation, Federal Law No. 99-FZ of May 5, 2014 introduced Article 65.1 "Corporate and unitary legal entities" into the Civil Code of the Russian Federation.

In accordance with paragraph 1 of this article, corporate legal entities (corporations) are those legal entities whose founders (participants) have the right to participate (membership) in them and form their supreme body.

Legal entities, the founders of which do not become their participants and do not acquire membership rights in them, are unitary legal entities.

In addition, Federal Law No. 210-FZ of June 29, 2015 amended the Federal Law "On Joint Stock Companies" and since July 2015 CJSC and OJSC have been replaced by non-public (JSC) and public joint-stock companies (PJSC). According to these changes, the following forms of joint-stock company operate:

- Public Joint Stock Company (PJSC)
- Non-public joint stock company (JSC)

A public company (PJSC) is a company whose shareholders enjoy the right to alienate their shares without the need to agree with other shareholders.

Non-public company (JSC) - a company, the distinguishing feature of which, as a rule, is that the charter of a non-public company provides for the need to obtain the consent of shareholders to alienate shares to third parties.

Corporate governance, being a separate independent sphere of activity, has its own object of research - mutual relations of the management (managers) of the company and owners of shares. Such mutual relations are carried out by means of application of the certain set of tools such as the charter of the organization, internal regulations, the Code of corporate management.

Compliance with the fundamental principles is an integral component of effective management in the corporation. Thus, back in 1999 the Organization for Economic Development and Cooperation (hereinafter - OECD) published a document "Principles of Corporate Governance", aimed at providing methodological support to improve the normative, institutional and regulatory component of the corporate governance process (Figure A1).

This document defines the key elements of the corporate governance structure and offers practical recommendations on their application at the national level.



Figure A.1- G20/OECD corporate governance principles

Corporate governance codes and legislation differ across jurisdictions due to various factors including the culture of local economies, investors and market demand. However, there are still common aspects of corporate governance that are regarded as good business practice. Although there is no one universal system of effective corporate governance, there are still opportunities for companies to apply commonly accepted international practices that promote market confidence and encourage more efficient global capital markets. Most notably, the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) and the International Corporate Governance Network (ICGN) have published international principles that can be applied as a supplement to local corporate governance codes. These international standards aim to harmonize corporate governance practices across the world and provide further guidance towards effective and responsible practices. Table A1 illustrates the main international guidelines and principles within the field of corporate governance.

Table A1 - Multilateral organization influence on corporate governance landscape

Organization	Report/principles	Description
Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)	G20/OECD Principles of Corporate Governance	First published in 1999, then updated in 2004 and 2015, these principles are an international benchmark and reference point for assessing and improving corporate governance, for policy makers, investors and corporations. The OECD has also published their own definition of good corporate governance: Improving economic efficiency and growth and enhancing investor confidence
International Corporate Governance Network (ICGN)	Global Governance Principles (GGP)	The International Corporate Governance Network (ICGN) is an investor-led organization of governance professionals with the mission to inspire and promote effective standards of corporate governance to advance efficient markets and economies worldwide. The organization has established their own Global Governance Principles (GGP), which serve as standards for ICGN members for general application irrespective of national legislative frameworks or listing rules. The principles aim to promote the success of the company through sustainable value creation for investors while also having regard to other stakeholders.
The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissions (COSO)	Improving organizational performance and governance: enhancing board oversight	Published in 2014, this paper describes the standard leadership umbrella for governing and managing a successful organization. The frameworks that COSO publishes are intended to be integrated within the governance and management processes to establish accountability for Enterprise Risk Management (ERM) and internal control.
United Nations Principles for Responsible Investment (UN PRI)	Fiduciary duty of the 21st century	The Principles for Responsible Investment is a United Nations supported international network of investors working together to put the six principles for responsible investment into practice.

Academics have argued that corporate governance codes around the world have come together due to attributing factors such as globalization of markets, companies, securities regulation and the increased activity of international institutional investors. Despite international convergence, the national bodies that publish and regulate local corporate governance codes vary significantly across the

world. These codes and principles are issued by a mix of regulators, stock exchanges, business associations and standard setters.

The OECD Principles of Corporate Governance are voluntary in nature. Their purpose is to provide general rules and guidelines. The principles can be used by governments as a starting point for assessing and improving existing legislation, and by corporations themselves to develop corporate governance systems and best practices. The principles should be reviewed in light of the current realities of a substantially changing world.

The OECD principles of corporate governance served as the basis for the creation of national codes of corporate conduct, including the Russian Corporate Governance Code. In addition to the principles of corporate governance it is necessary to refer to the elements of corporate governance. In accordance with the recommendations of the Basel Committee on Banking Supervision the following elements of corporate governance are distinguished (figure A2).

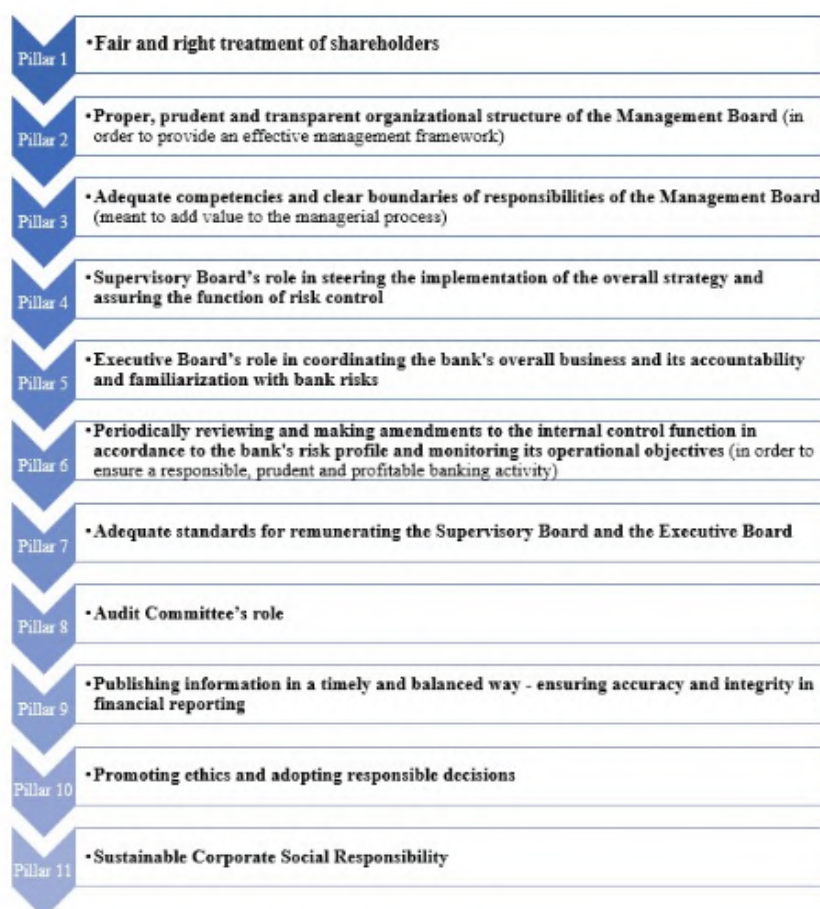


Figure A.2 - Key elements of corporate governance

Let us move on to a detailed analysis of the elements presented in figure 2.

Corporate values are a basic element of corporate culture. They largely determine the rules and norms of behavior and strongly influence behavior of employees: how they interact with partners, contractors, clients and colleagues. However, the values are not personal characteristics of employees, they represent the manifested and formalized ideas and principles, behind which the team stands. If values are not manifested and formalized or there is no work in this direction, they simply do not exist. Each employee starts from his own principles and does things in his own way - as a result no one in the team can count on each other, communication and teamwork are hampered, and the overall performance of the business is ultimately at a low level. Corporate values and ideals, models of corporate behavior, corporate ethics, corporate traditions and holidays, as well as corporate philosophy, myths and legends - all this is corporate culture.

The strategy of the organization implies the development of the organization as a whole at the highest level, which is mandatory for all divisions of the company. The organization can maintain its integrity and develop successfully only if the main strategy is effective. It describes the general data of the company's development. Only for the most important, key business types and strategic business units the main characteristics of the business results are given. The business strategy of the organization is a synthesis of strategies for the development of the unit, which is based on achieving a new level of development.

Distribution of responsibilities and authority in terms of decision-making. This refers to how the board of directors and executive bodies manage the business of the organization, including how:

- The organization's strategy and objectives are defined.
- Risk tolerance targets are set.
- Operational management of the business is carried out.
- Commitments to shareholders are met, and the interests of other stakeholders are respected.

- The organization's business and behavioral style are aligned with reasonable expectations that the organization must exercise prudence, maintain the stability of its financial condition, demonstrate integrity, and comply with legal requirements.

Mechanisms of interaction and cooperation between board members, management and auditors.

The board should receive the right amount of information in a timely manner to evaluate management's performance. The board should have a sufficient number of individuals who are capable of making sound judgments independent of the views of management, major shareholders, or the government. The board meets regularly with management and auditors to develop and approve policies, establish business contacts, and oversee the process of moving toward corporate goals. The board should recognize the particular importance of the internal and external audit function for the conduct of its business. In particular, the board should use the findings and conclusions of the auditors to independently verify information about the bank's operations and condition from management. Management is an important part of the corporate governance structure. The board of directors acts as a system of checks and balances on the actions of management, and management, in turn, acts as a supervisor of middle managers working in specific departments. Even in small companies, important management decisions should not be made by one person. Management includes a number of senior executives who are directly responsible for the operation of the company. This group should include individuals such as the chief financial officer, the heads of major business units, and the chief auditor. Auditors play an important role in the corporate governance process. The effectiveness of the board of directors and management can be improved if the following conditions are met:

- 1) recognition of the special importance of the audit function at all levels of management in the organization;
- 2) taking measures to strengthen auditors' independence and their status;
- 3) timely and effective response to auditors' findings and conclusions;

4) ensuring independence of the chief auditor through his/her accountability directly to the Board of Directors or the Audit Committee;

5) involvement of external auditors to evaluate the efficiency of internal control procedures

6) requirement that the company's management promptly eliminate the shortcomings revealed by the auditors.

Internal control system - implementation of such system will make it possible to ensure reliability of financial information as well as to decrease the risk of erroneous decisions. Building a system of internal control implies the identification of the most significant risks, the development of regulatory procedures, and corrective actions that would make it possible to correct the situation. An effective internal control system presupposes a clear division of duties of employees and exclusion of situations when the sphere of responsibility of an employee allows for a conflict of interests. Areas of potential conflicts of interest should be identified, minimized and placed under strict and independent control.

Availability of adequate internal and external information flows.

Internal information flows are flows of information between various services and levels of the enterprise. The main features of internal information flows are: simplified design, certified by signatures of officials, within individual production units (shops and areas) as a rule, little documented, often consisting of oral messages. As for external information flows, these are flows of information between the given enterprise and objects outside its limits. The analysis of information flows allows studying the existing system of organization of off-system information support, to create a basis for further improvement of information relations and optimization of information flows.

Transparency (transparency) of corporate management.

Transparency is one of the tools to implement the basic principles of good corporate governance. Transparency is a principle of professional ethics and corporate governance that affirms the need to disclose corporate information in order to assess its investment appeal. The reference point in this sphere is standards of

information transparency developed within the framework of corporate legislation of different countries, as well as various codes and recommendations.

Thus, the highlighted principles and elements define organizational bases of corporate governance, the nature of activity of corresponding subjects of management, the essence of their interaction. For further cross-industry benchmarking we will take the principles of the Russian Corporate Governance Code as a basis, as well as corporate governance elements specified in the recommendations of the Basel Committee on Banking Supervision.

Приложение Б

(справочное)

Алгоритм работы с бенчмаркингом



Рисунок Б.1 – Алгоритм работы с бенчмаркингом

Приложение В

(справочное)

Процесс бенчмаркинга



Рисунок В.1 – Круговой процесс бенчмаркинга в рамках основных этапов управления образовательной организацией

Приложение Г (обязательное)

Сравнительное исследование организаций

Таблица 1Г - Сравнительное исследование организаций

Принципы и элементы корпоративного управления	АО Почта России		ТПУ	
<i>Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав</i>		Единственный учредитель и акционер АО «Почта России» – Российская Федерация, в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом. Уставный капитал АО «Почта России» составляет 15 753 199 000 рублей и разделен на 15 753 199 штук обыкновенных именных бездокументарных акций номинальной стоимостью 1 000 (одна тысяча) рублей каждая.		Единственный учредитель – Российская Федерация, в лице Министерство науки и высшего образования РФ. Акционеров у учреждения нет.
<i>Совет директоров общества</i>		Совет директоров имеет особый статус он осуществляет стратегическое управление деятельностью компании, контролирует деятельность исполнительных органов, а также подотчетен акционеру общества.		Совет директоров в ТПУ отсутствует, но есть элементы похожие на совет директоров в корпорациях. В АО есть заседание общего собрания акционеров похожее на заседание ученого совета или школы, там также есть голосование и коллективное избрание. Полного сходства нет, но имеется ряд схожих

				черт. Процедура выборов в ТПУ похожа на выборы собрания акционеров и собрания директоров. Управление университетом (ректорат, ученый совет и др.) осуществляет стратегическое управление деятельностью вуза, определяет перспективы и направления развития учебной, методической, научно-исследовательской и хозяйственной деятельности университета
<i>Корпоративный секретарь общества</i>		с 2019 года внедрена служба корпоративного секретаря, эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы совета директоров.		отсутствие
<i>Система вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества</i>		Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения достаточным для привлечения, мотивации и удержания лиц, которые обладают необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения		Ученый совет прообраз совета директоров. Член ученого совета получает высокий статус.

		осуществляться в соответствии с принятой в обществе политикой по выплате вознаграждений.		
<i>Система управления рисками и внутреннего контроля</i>	✓	В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей.	✓	В ТПУ есть структурное подразделение центр качества, обеспечивает прохождение вузом проверок и аудитов со стороны внешних контролирующих органов по вопросам системы менеджмента качества, организует обмен опытом по отраслевым проблемам с российскими и зарубежными вузами и партнерскими организациями.
<i>Раскрытие информации об обществе, информационная политика общества</i>	✓	На сайте Общества имеются отчеты, выполненные по всем стандартам действующего законодательства, что подтверждает прозрачность ведения бизнеса	✓	Учреждением сформированы и открытые и общедоступные информационные ресурсы, которые содержат информацию о деятельности, и обеспечен доступ к таким ресурсам посредством размещения их в информационно-телекоммуникационных сетях, в том числе на официальном сайте ТПУ.
<i>Существенные корпоративные действия</i>	✓	Общество совершает действия, которые могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества, осуществляется на справедливых	✓	В рамках выделенного финансирования, программ, проектов и прочее ТПУ распоряжается денежными средствами.

		условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров		
<i>Корпоративные ценности</i>		Почта России выделяет корпоративные ценности в своей организации и стремится следовать им.		ТПУ отмечает важные ценности для университета, информация отражена в декларации о ценностях и корпоративной этике поведения сотрудников
<i>Стратегия деятельности организации</i>		Общество ежегодно задает приоритетные направления, в годовом отчете можно увидеть динамику их достижения		Университетом ежегодно разрабатывается стратегия деятельности и выделяются приоритетные направления

Приложение Д (справочное)

Справка о принятии статьи в сборник статей по итогам конференции



Государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю.М. Лужкова»

107045, г. Москва, ул. Сretenка, д. 28
Тел.: +7 (495) 957-75-75; факс: +7 (495) 957-75-77; e-mail: info@mguu.ru
ОКПО 40002552, ОГРН 1027700362634, ИНН/КПП 7729026306/770801001

Справка

Коллектив авторов ФГАОУ ВО НИ ТПУ приняли участие в V-ой Всероссийской (национальной) научно-практической конференции «Государственное управление и проектный менеджмент: современные подходы и технологии» 20 мая 2021 г.:

– доцент Школы инженерного предпринимательства, руководитель образовательных программ магистратуры «Инженерное предпринимательство», «Инновационное предпринимательство» и «Технологическое предпринимательство», кандидат экономических наук Антонова Ирина Сергеевна,

– доцент Школы инженерного предпринимательства, руководитель образовательных программ магистратуры «Технологическое брокерство» и «Цифровая аналитика», кандидат экономических наук Попова Светлана Николаевна,

– магистрант образовательной программы «Экономика и управление на предприятии» Пешнина Яна Андреевна,

– магистрант образовательной программы «Экономика и управление на предприятии» ФГАОУ ВО НИ ТПУ Уезбаев Тимур Нуржанович.

Научная статья Антоновой И.С., Поповой С.Н., Пешниной Я.А., Уезбаева Т.Н. на тему «Особенности корпоративного управления в России» принята в сборник статей по итогам конференции. Планируемая дата выхода сборника – август 2022 года.

Заместитель председателя
оргкомитета, заведующая кафедрой
государственного управления и
кадровой политики, доктор
экономических наук, профессор
« 25 » апреля 2022 г.

Г.А. Сульдина

Исполнитель:
Любина О.Н.
8(495)957-75-70

Приложение Е
(справочное)

Сертификат, подтверждающий публикацию статьи в сборнике

			
			
СЕРТИФИКАТ			
№ <u>3</u>			
Настоящий сертификат подтверждает публикацию статьи в сборнике научных трудов по материалам II Международной конференции ВРЕМЯ НАУЧНОГО ПРОГРЕССА			
Тема статьи <u>ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ КАК ЧАСТЬ ТРАНСФОРМАЦИИ АО «КАЗАТОМПРОМ»</u>			
Автор <u>Уезбаев Т.Н., Пешнина Я.А.</u>			
Рубрика <u>Экономические науки</u>			
Главный редактор		Теслина О.В.	
			
Дата выдачи		08.02.2022	
			

Приложение Ж (справочное)

Структура программ КСО

Таблица 1Ж – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Экология	- Проект «Почта для тигра» Совместно с Центром «Амурский тигр» - Сотрудничество с Фондом защиты китов - Переход на электронные заказные письма - разумное потребление природных ресурсов, в том числе и снижение «бумажного следа»; - повторное использование отходов; - снижение выбросов парниковых газов, в том числе за счет перевода транспортного парка на альтернативный вид топлива; - использование энергосберегающих технологий.	Экологические организации, фонды охраны природы, организации государственного управления	Ежегодно. Программы по реализации экологических мероприятий 2020–2025 (подвергается корректировке)	Осознавая масштаб воздействия своей деятельности на окружающую среду и здоровье людей, АО «Почта России» стремится развивать меры по снижению и предотвращению негативных последствий с помощью комплексных мероприятий, направленных .

Здоровье. Спорт и активный образ жизни	- Поддержка Российского футбольного союза - поддержка Национальной федерации бадминтона России - Поддержка Всероссийской федерации плавания - меры по поддержке здоровья и здорового образа жизни Работников АО «Почта России»; - мероприятия, способствующие популяризации массового спорта; - мероприятия по поддержке профессионального спорта.	Спортивные организации, общественные организации, государственные и муниципальные органы власти	Ежегодно. Программы по реализации мероприятий 2020–2025 (подвергается корректировке)	Хорошее здоровье является основным условием высокого качества жизни. Поэтому забота о здоровье, поддержка здорового образа жизни и популяризация спорта являются приоритетным направлением КСО АО «Почта России».
Культура и образовательные проекты	- культурные проекты; - работа по сохранению объектов, представляющих культурную и историческую ценность.	Персонал предприятия, потребители продукции и услуг	Годовые программы	Поддержка культуры является важной частью КСО АО «Почта России» в силу его тесной связи с культурными и историческими событиями в стране.

	- Корпоративные музеи Почты России - Сотрудничество с Государственным музеем изобразительных искусств им. А. С. Пушкина - Выпуск лимитированной коллекции почтовой продукции с Великим Новгородом - профессиональный и личностный рост Работников АО «Почта России»; - профориентация молодежи; - проекты, способствующие трудоустройству и направленные на развитие карьеры для жителей России.	Персонал предприятия, потребители продукции и услуг	Годовые программы	Сохранение культуры невозможно без развития образования, поэтому АО «Почта России» поддерживает образовательные проекты
--	---	---	-------------------	---

Поддержка уязвимых групп населения, в том числе людей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации.	Одним из возможных способов оказания помощи является предоставление почтовых и логистических услуг - Проект «Бесценное письмо» Совместно с Национальным РДКМ и Русфондом - Благотворительные открытки Совместно с фондом «Линия жизни» и проектом «Помоги и выиграй» - Благотворительные виньетки Совместно с фондом «Энби»	Персонал компании, их семьи, потребители продукции и услуг	Постоянно	Как непосредственный участник социальных и экономических процессов в стране и в мире, АО «Почта России» поддерживает уязвимые группы населения и при наличии возможностей предоставляет помощь людям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации в силу непреодолимых обстоятельств.
--	---	--	-----------	--