

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**ПОЛИТИКА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИНТЕРЕСОВ СТЕЙКХОЛДЕРОВ
КОРПОРАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студента 3 курса 351 группы

направления 38.04.02 Менеджмент

Экономического факультета

Менкина Алексея Анатольевича

Научный руководитель

к.э.н., доцент

Л.Н. Леванова

подпись, дата

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов 2021 год

Введение

Большинство компаний в 70-80 – гг. XX века использовали точку зрения, изложенную Милтоном Фридменом в работе «Социальная ответственность бизнеса – наращивать прибыль», в котором интересы акционеров были первичными. Со временем данный подход трансформировался в сторону ответственного поведения бизнеса в отношении общества в целом.

Согласно одной из теорий корпоративного управления - теории соучастников (Stakeholder's theory), развивавшейся в 1960-х гг., целью фирмы является согласование интересов ее заинтересованных лиц – стейкхолдеров. В результате корпорация должна стремиться к балансу интересов своих заинтересованных агентов. Но, к сожалению, как показывает корпоративная практика не всегда и не каждая компания может добиться такого состояния. Бесконечные корпоративные конфликты, конфликты между акционерами и менеджерами, миноритарными и мажоритарными акционерами, оппортунистическое поведение менеджеров по отношению к компании, ее собственникам и персоналу доказывают обратное.

Через примеры современных конфликтов корпоративных интересов и мошенничества менеджеров как в отечественных компаниях: мошенничество топ-менеджеров Воронежского завода [7], ПАО «Аэрофлот» [40], компании «Росгосстрах» [8], Белгородской компании [37], так и в иностранных корпорациях Mercury Finance Company, Enron, JP Morgan Chase, Arthur Andersen, Tyco [41] доказывают актуальность исследования и необходимость поиска механизмов обеспечения интересов стейкхолдеров корпораций. Также не перестают обновляться и приспосабливаться механизмы увода прибылей из корпорации на индивидуальные счета мажоритарных акционеров, способы недружественных поглощений, алгоритмы элементарного воровства и сговора с контрагентами корпораций, продолжающиеся тенденции невыплаты дивидендов миноритарным акционерам. Данные практики не только вредят акционерам, но и другим

заинтересованным лицам корпораций, так как вредят ее репутации и подрывают доверие потенциальных инвесторов.

Неудовлетворенность миноритариев объемом прав на общих собраниях акционеров, размерами дивидендов, экспансия мажоритариев, «выдавливание» миноритариев из компании, претензии «третьих сил» к компании по поводу её активов являются популярными темами для исследования практиками корпоративного управления.

В современной теории и практики сейчас отсутствует стройная методология учета интересов заинтересованных сторон компании, их сбалансированности. Поэтому, разработка политик обеспечения интересов стейкхолдеров корпораций с целью повышения качества корпоративного управления является актуальным исследованием.

Степень разработанности темы. Изучению вопросов взаимодействия стейкхолдеров посвящены труды российских и зарубежных ученых, в числе которых: В.В. Андронов, В.Г. Антонов, И. Ансофф, И.Ю. Беляева, Ю.М. Цыгалов, М.А. Эскиндаров, И.Н. Ткаченко, О.Ю. Кириллова, Б.З. Мильнер, Д. Исаев, Ф. Найт, Дж.К. Лафта, Э. Островская, Н.Ю. Псарева, А. Радыгин, В.Д. Селютин. Корпоративное взаимодействие и связанные с ним риски рассматривают такие авторы, как Е.А. Иванова, Э.М. Коротков, В. Шеин, Л.В. Шишкина и др. Проблемами эффективности корпоративного взаимодействия занимались такие ученые, как В.С. Васильев, М.А. Егорова, И.В. Ковалева, В.В. Тихонова, И.Н. Ткаченко.

Предметом исследования являются организационно-управленческие отношения, складывающиеся в процессе обеспечения интересов стейкхолдеров в ПАО «Ростелеком».

Объектом исследования выступают интересы внутренних и внешних стейкхолдеров и политики их обеспечения в ПАО «Ростелеком».

Целью исследования является выявление особенностей политик обеспечения интересов стейкхолдеров в ПАО «Ростелеком».

В соответствии с целью работы поставлены следующие задачи:

- Исследовать теоретические аспекты политики обеспечения интересов стейкхолдеров в корпорации, выявляя понятие политики обеспечения интересов; анализируя инструменты обеспечения интересов стейкхолдеров в организации, а также механизм обеспечения интересов стейкхолдеров;
- Проанализировать политики обеспечения интересов стейкхолдеров в ПАО «Ростелеком» и оценить их эффективность;
- Разработать рекомендации по совершенствованию политики обеспечения интересов стейкхолдеров в ПАО «Ростелеком».

Новизна выпускной квалификационной работы:

- Сформулировано определение политики обеспечения интересов стейкхолдеров корпорации, представляющее собой общие принципы, которых компания собирается придерживаться в сфере удовлетворения интересов, с которыми она вступает в отношения в процессе обмена на предоставляемые ими ресурсы. Механизм обеспечения интересов должен представлять логичную последовательность этапов действий руководства компании, нацеленную на выявление интересов заинтересованных сторон и вероятность их конфликтности, учет интересов и ожидаемых выгод заинтересованными сторонами, разработку политик для необходимого удовлетворения выявленных интересов и обеспечения их сбалансированности, минимизации возникающих рисков.
- Выявлено противоречие между заявлениями компании о степени удовлетворения интересов потребителей и персонала и рейтингами провайдера как поставщика информационных услуг и работодателя. Среди претензий потребителей к провайдеру в основном – его недобросовестное мошенническое поведение: несоответствие обещанной цены за услуги фактическим стоимостям, отражаемым впоследствии в платежных документах; отключение происходит по телефону без документов, а через сравнительно длительное время

приходят счета за неполученные услуги; невозможность дозвониться до операторов; подключение дополнительных услуг без согласия потребителей и выставление счетов за данные услуги. По оценкам сотрудников среди отрицательных сторон ПАО «Ростелеком» можно выделить: минимальный оклад с премиями в размере 50-70 % от всей заработной платы, которая выплачивается с постоянными задержками на 1-3 месяца; постоянное необоснованное штрафование; безнаказанность региональных менеджеров среднего звена; межличностные конфликты; большой объем отчетности; отсутствие фактического карьерного роста (на собеседованиях предлагают перспективы, а по факту вакансий для роста нет); высокая текучесть кадров; отсутствие фактического обучения при найме на работу.

- Предложено внедрить мероприятия по минимизации рисков при обеспечении интересов акционеров ПАО «Ростелеком». А именно введение для акционеров симметричной обязанности о предоставлении адресов e-mail и номеров телефонов регистратору; заключение соглашения со своим регистратором о совместной работе по актуализации данных акционеров; применять положения статьи 6 ФЗ «Об электронной подписи», определяющие условия признания электронных документов, подписанных электронной подписью, равнозначными документам на бумажном носителе, подписанных собственной подписью; ввести соглашение о достаточности информационной системы; создать Комитета миноритарных акционеров при совете директоров. Также необходимо рассчитывать интегральный показатель обеспечения сбалансированности интересов стейкхолдеров.

Основное содержание работы

ПАО «Ростелеком» – крупнейшая корпорация в России, работающая на рынке цифровых услуг, потребителями которой являются миллионы

домохозяйств в России и тысячи корпораций. ПАО «Ростелеком» удерживает лидирующие позиции во многих сегментах рынка, включая предоставление цифровых сервисов, ШПД и фиксированную связь. Данные рыночные доли обеспечиваются положительной динамикой количества абонентов в различных сегментах продуктов и услуг ПАО «Ростелеком».

Достаточно высокие рыночные доли на различных потребительских сегментах ПАО «Ростелеком» обеспечивают финансовую устойчивость компании, о чем свидетельствует динамика чистой прибыли и свободного денежного потока. Компания придерживается политики ответственного инвестирования ESG при реализации политики устойчивого развития. В результате итоги ESG - политики за 2019 год в ПАО «Ростелеком» достаточно успешные.

Компания формирует клиентский капитал посредством стратегий позиционирования себя цифровым партнером для населения (сегмент B2C), бизнеса (сегмент B2B) и государства (сегмент B2G). Новым продуктом в 2019 г. стал «Ростелеком Ключ» с сервисами: «Умный дом», «Умный шлагбаум», «Комплексное видеонаблюдение», «Умные счетчики». Ростелеком запустил сервис «Обратный звонок» и реализовал интеграцию услуги «Виртуальная АТС» с «1С: Управление нашей фирмой». Для корпораций был предложен новый сервис «Мобильные рабочие места», услуга облачного видеонаблюдения и аналитики для обеспечения безопасности бизнеса. Ростелеком осуществляет совместные проекты с государством: «Единый правительственный комплекс («IQ Квартал»)), «Цифровая трансформация органов прокуратуры», «Государственная единая облачная платформа (Гособлако)». Компания адаптировала свои продукты в период пандемии.

Таблица 1. – Доля рынка ПАО «Ростелеком» по доходам операторов ШПД 2016-2019 гг.

Сегмент	2016	2017	2018	2019
B2C	38%	40%	41%	41%
B2B	35%	35%	37%	38%

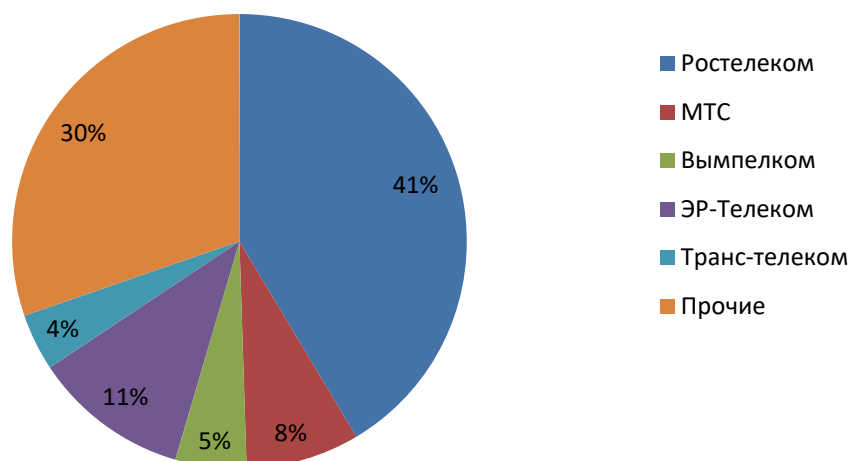


Рис. 1 Структура рынка ШПД в сегменте В2С по доходам операторов, 2019 г.,
%

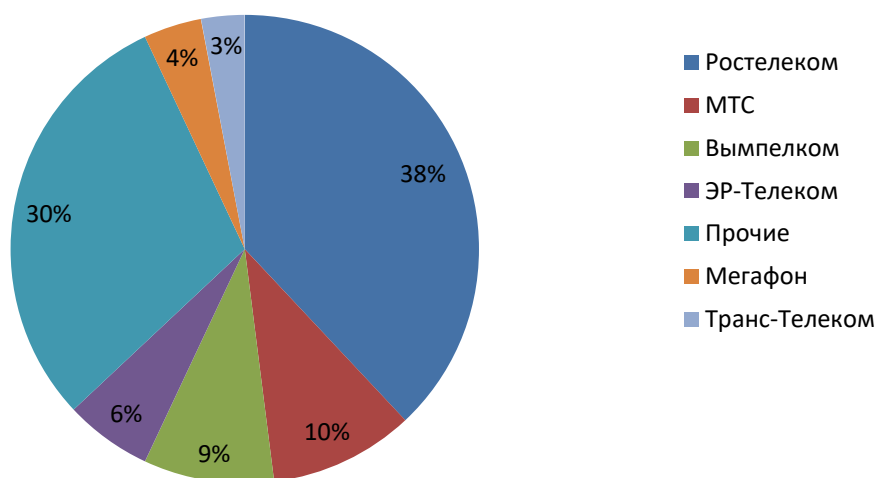


Рис. 2 Структура рынка ШПД в сегменте В2В по доходам операторов, 2019г, %

Выручка от услуг платного ТВ росла гораздо быстрее прироста абонентской базы, рост составил 10,2 %, объем рынка — 104 млрд рублей. Показатель ARPU¹ «Ростелекома» превышает среднерыночный уровень (193 рубля по итогам 2019 года), в 2019 году ARPU по услуге платного ТВ «Ростелекома» в сегменте В2С вырос до 250 рублей.. И «Ростелеком» на

¹ Average Revenue Per User — средняя выручка на одного пользователя

данном сегмента занимает также лидирующую позицию в размере 38% рынка (Рис.2.3).

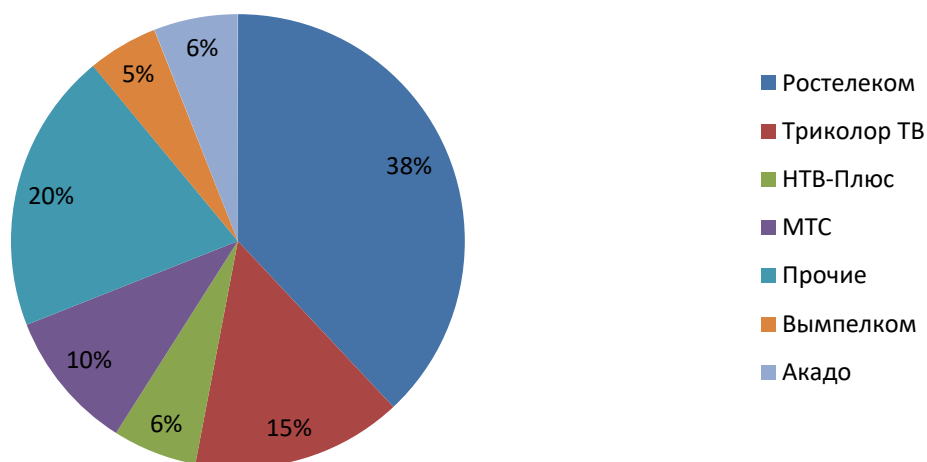


Рис. 3 Структура рынка по доходам операторов платного ТВ, 2019 г, %

ПАО «Ростелеком» развивает MVNO-проект во всех регионах. Данный продукт обеспечивает бесшовный интернет, телевизионные, контентные и игровые сервисы, видеонаблюдение как в доме, так и за его пределами. В результате абонентская база MVNO увеличилась на 41 % и составила 1,7 млн абонентов.

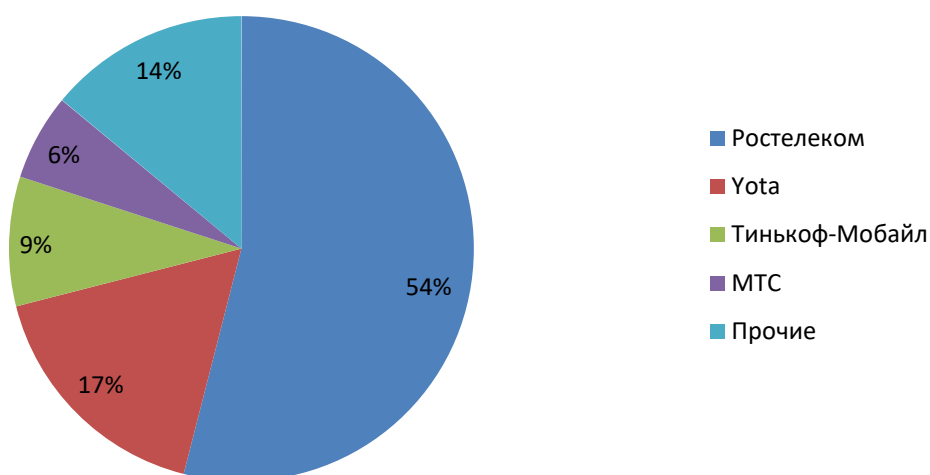


Рис.4 Структура рынка MVNO по количеству абонентов, 2019 г.

Несмотря на то, что рынок фиксированной телефонии продолжал снижаться: за пять последних лет в сегменте В2С количество абонентов сократилось на 17,3% (с 8,1 млн. абонентов до 6,7 млн. абонентов), а в

сегменте В2В на 30,2% (с 24,5 млн. абонентов до 17,1 млн. абонентов), «Ростелеком» продолжает оставаться лидером на данном сегменте (Рис..5)

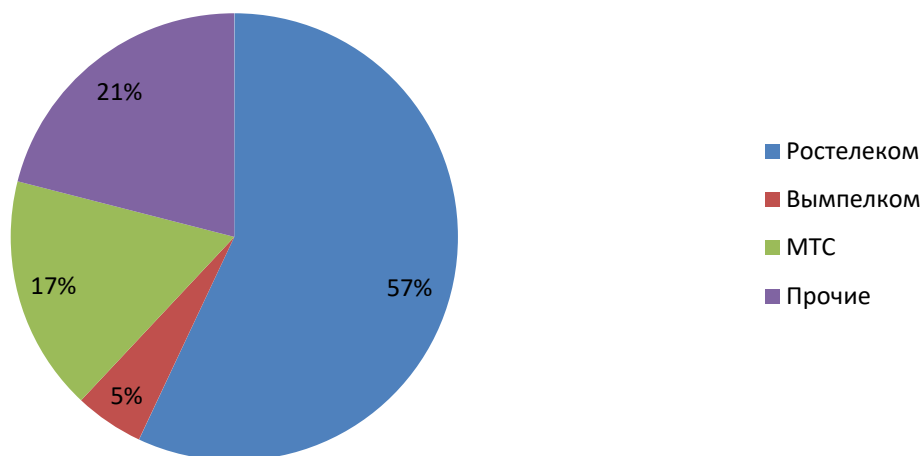


Рис..5 Структура рынка фиксированной телефонной связи по операторам, 2019 г.

Что касается рынка коммерческих центров обработки данных (ЦОД), то ПАО «Ростелеком» ввел новых 816 стойко-мест, тем самым обеспечил прирост данного показателя на 280% (с 2016 г. с 4,1 тыс.шт. до 11,5 тыс.шт.в 2019 г.), обеспечив лидерские позиции (Рис.6).

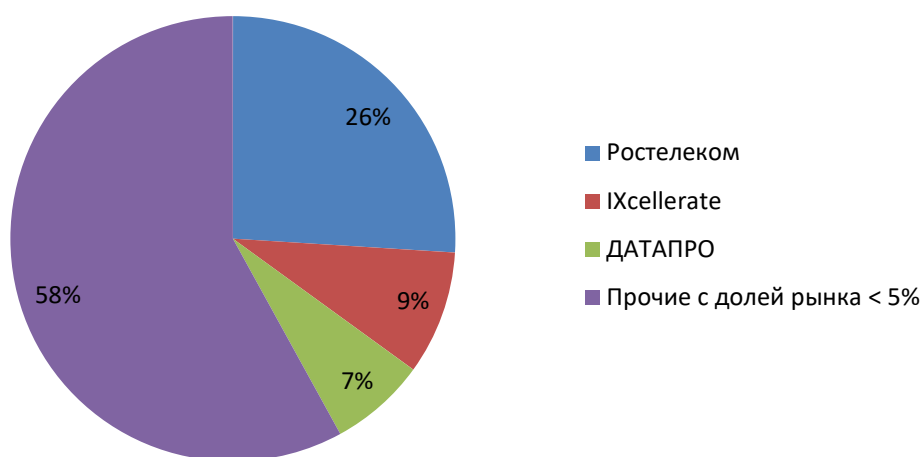


Рис..6 Структура рынка ЦОД, 2019 г.

Данные рыночные доли обеспечиваются положительной динамикой количества абонентов в различных сегментах продуктов и услуг ПАО «Ростелеком» (Рис.7).

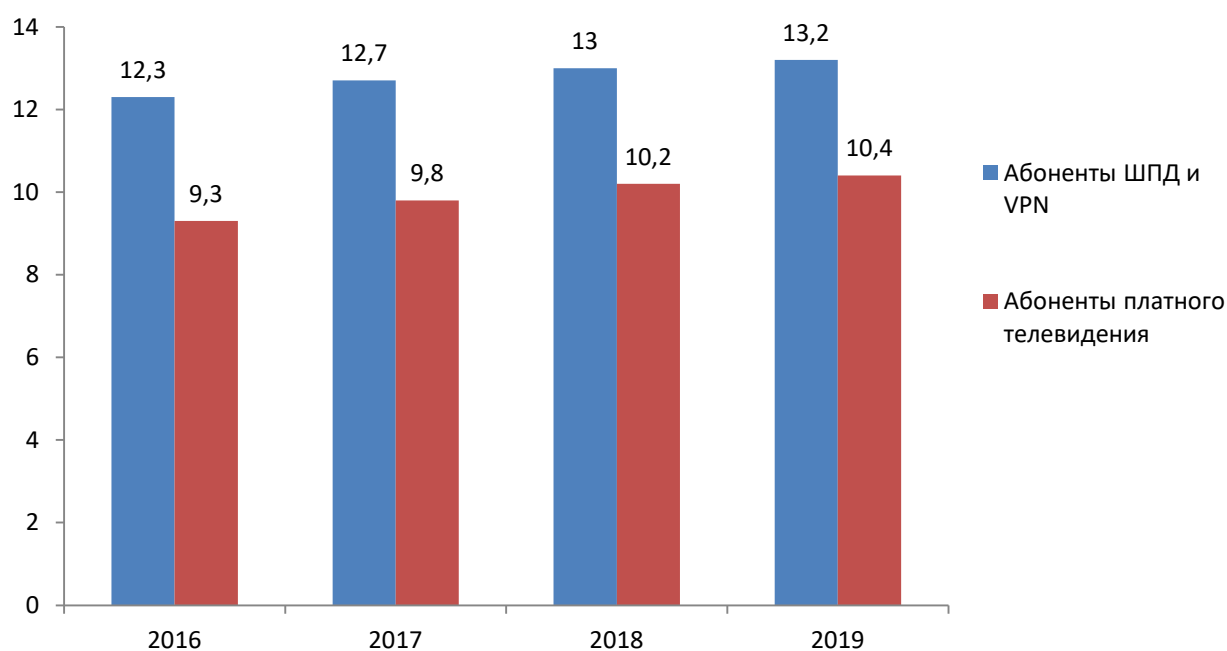


Рис.7 Динамика абонентов в различных сегментах ПАО «Ростелеком», млн.

Данная динамика и достаточно высокие рыночные доли на различных потребительских сегментах ПАО «Ростелеком» обеспечивают финансовую устойчивость компании, о чем свидетельствует динамика выручки, чистой прибыли и свободного денежного потока. (Рис.8)

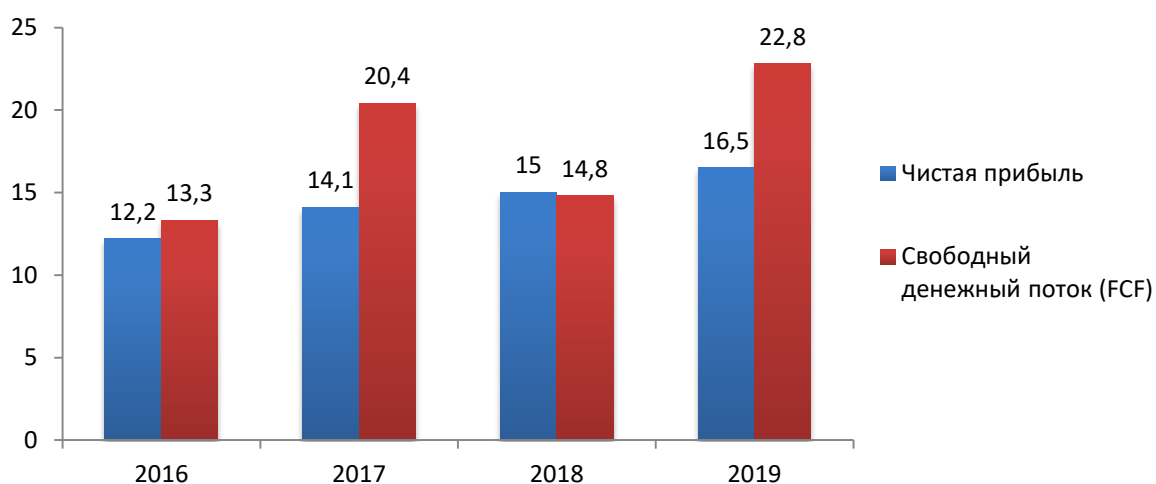


Рис. 8 Чистая прибыль и свободный денежный поток ПАО «Ростелеком», млрд. руб.

Компания заявляет о соответствии своих продуктов и услуг требованиям клиентов и о росте показателя удовлетворенности в 2019 г. CSAT по 9 из 11 точек контакта. Из 2,3 млн человек, опрошенных в он-лайн-чатах, 90 % клиентов, оценивших качество обслуживания, выставили компании высокие оценки — «4» и «5». Но если анализировать отзывы клиентов «Ростелекома» в Интернет-сети, то результаты собственных исследований Компании вступают с данными отзывами в противоречие.

Официальный рейтинг провайдера ПАО «Ростелеком» в Саратовской области составляет 3,7 из 10 возможных на основе 43 отзывов. Исходя из отзывов, размещенных на данном сайте были рассчитаны средние показатели оценки качества предоставляемых услуг в Саратовской области.

Среди претензий потребителей к провайдеру в основном – его недобросовестное мошенническое поведение: несоответствие обещанной цены за услуги фактическим стоимостям, отражаемым впоследствии в платежных документах; отключение происходит по телефону без документов, а через сравнительно длительное время приходят счета за неполученные услуги; невозможность дозвониться до операторов; подключение дополнительных услуг без согласия потребителей и выставление счетов за данные услуги.

Несмотря на то, что компания заявляет о развитии человеческого капитала, по оценкам сотрудников среди отрицательных сторон ПАО «Ростелеком» как работодателя можно выделить: минимальный оклад с премиями в размере 50-70 % от всей заработной платы, которая выплачивается с постоянными задержками на 1-3 месяца; постоянное необоснованное штрафование; безнаказанность региональных менеджеров среднего звена; межличностные конфликты; большой объем отчетности; отсутствие фактического карьерного роста (на собеседованиях предлагают перспективы, а по факту вакансий для роста нет); высокая текучесть кадров; отсутствие фактического обучения при найме на работу.

Стремясь удовлетворить интересы акционеров, ПАО «Ростелеком» развивает систему корпоративного управления. Уровень корпоративного управления по состоянию на конец 2019 года составил 93 %. С 2017 г. в работе с акционерами при подготовке и проведении общих собраний стали внедряться информационные системы для электронного голосования. Но, динамика размеров дивидендов за последние пять лет отрицательна, что, в соответствии с сигнальной теорией дивидендов, негативно отражается на ценах акций Компании и удовлетворении интересов акционеров.

Среди недостатков системы корпоративного управления можно выделить несоответствие доли независимых директоров в составе совета требованиям Кодекса корпоративного управления: из 11 директоров независимых 3, что составляет 25% и меньше 1/3 состава совета директоров. Также недостатком является малая доля очных заседаний совета директоров: из 20 заседаний только 20% заседаний проведено в очной форме.

Заключение

В качестве направлений совершенствования политики обеспечения интересов стейкхолдеров ПАО «Ростелеком» можно предложить внедрение мероприятий по минимизации рисков при обеспечении интересов акционеров ПАО «Ростелеком». Чтобы новые способы направления информации заработали и начали приносить реальный эффект ПАО «Ростелеком», необходимо введение для акционеров симметричной обязанности о предоставлении адресов e-mail и номеров телефонов регистратору. ПАО «Ростелеком» может заключить соглашение со своим регистратором о совместной работе по актуализации данных акционеров. Все операции по внесению изменений в анкетные данные акционеров и помощь в заполнении документов должны проводиться бесплатно, что придаст высокую социальную значимость данному проекту. Регистратор в сотрудничестве с эмитентом не только обеспечит реализацию прав акционеров и повышение уровня корпоративного управления Корпорации, но и будет содействовать

экономии денежных средств организации и его акционеров. ПАО «Ростелеком» необходимо применять электронную подпись для признания электронных документов.

Для расчета экономического эффекта необходимо сопоставить затраты по рассылке бюллетеней и уведомлении акционеров посредством почтовых переводов и затраты по содержанию информационных систем для проведения ОСА.

Миноритарные акционеры в рамках Комитета миноритарных акционеров при совете директоров ПАО «Ростелеком» могли бы поднять вопрос на встречах с менеджерами о негативной репутации Корпорации в глазах многих потребителей и о политике исправления такой ситуации. Формирование такого комитета может обеспечить открытый диалог с акционерами и инвесторами, прозрачность деятельности и укрепление доверия к Корпорации со стороны миноритариев и других стейкхолдеров ПАО «Ростелеком».

ПАО «Ростелеком» необходимо учитывать сбалансированность удовлетворения интересов стейкхолдеров. Для этого необходимо создать комиссию заинтересованных сторон. В качестве форм коммуникаций со стейкхолдерами можно использовать: общественные обсуждения, отчеты, презентации, СМИ, специальные проекты, взаимодействие в рамках подготовки публичного годового отчета, заключения Комитета миноритарных акционеров. Профессиональный подход к организации взаимодействия со стейкхолдерами можно отразить в матрице взаимодействия со стейкхолдерами.

Непосредственную оценку обеспечения сбалансированности интересов стейкхолдеров можно осуществить с помощью карты стейкхолдеров. Комиссия стейкхолдеров оценивает по шкале от 0 до 5 степень удовлетворения интересов каждой группы стейкхолдеров. Можно подсчитать среднюю величину удовлетворенности стейкхолдеров, которая будет представлять интегральный индекс их удовлетворенности.

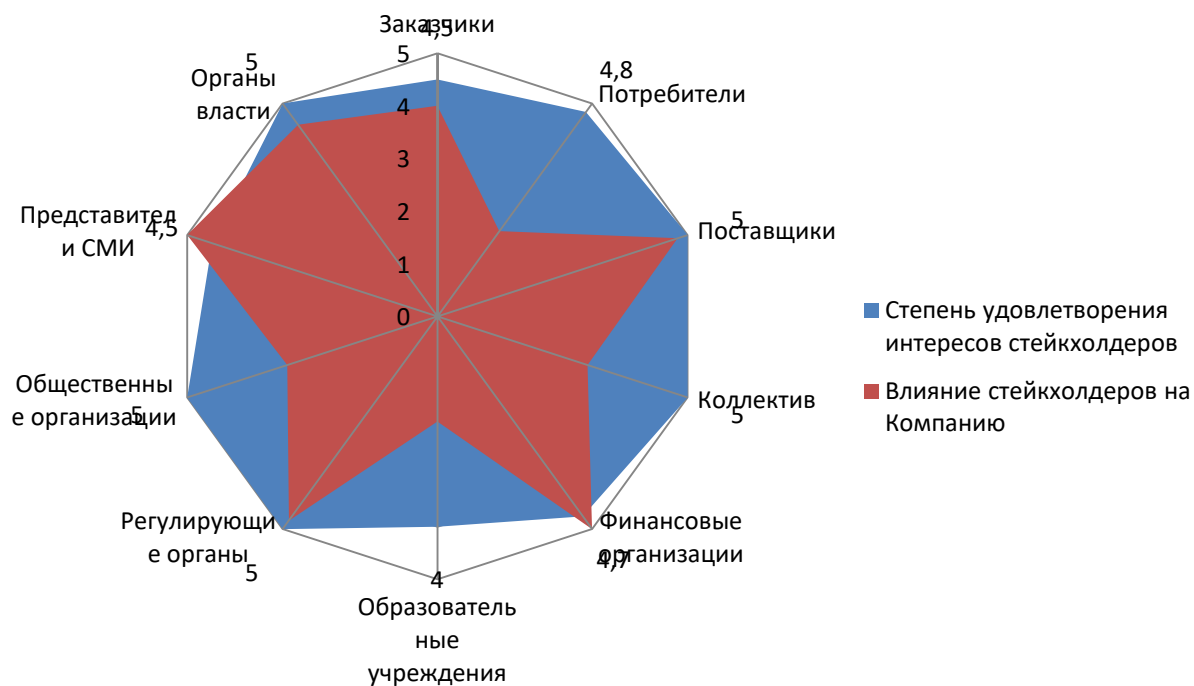


Рис.. Карта сбалансированности интересов стейкхолдеров

Так, исходя из приведенного примера индекс сбалансированности интересов стейкхолдеров будет рассчитываться следующим образом:

$$\text{Индекс сбалансированности интересов} = (4,5+4,8+5+5+4,7+4+5+5+4,5+5)/10=4,75$$

Динамика данного индекса позволяет оценить реальную картину сотрудничества и интеграции с заинтересованными сторонами, скорректировать стратегические и тактические совместные цели и отслеживать процесс достижения результатов.