

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

на выпускную квалификационную бакалаврскую работу

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОСТИ ИНТЕРЕСОВ  
СТЕЙКХОЛДЕРОВ ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ПАО «МЕГАФОН»)**

студенки 5 курса  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Большаковой Ольги Евгеньевны

Научный руководитель

К.э.н., доцент \_\_\_\_\_  
должность, место работы,  
уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Осъкина Е.А.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2018

## **Введение**

Одним из основных факторов инвестиционной привлекательности организации является достоверность информации о ее бизнес-процессах и эффективности системы корпоративного управления. Ключевым принципом корпоративного управления является принцип баланса интересов заинтересованных лиц компании или другими словами ее стейкхолдеров, выражющийся в справедливом отношении ко всем участникам корпоративных отношений.

Пренебрежение интересами стейкхолдеров может повлечь существенные риски, такие как: недружественное поглощение, вывод инвестором своих активов, конфликты между акционерами и другие, угрожающие существованию компании как самостоятельной бизнес-единице. Таким образом, дисбаланс интересов может привести корпорацию к потери устойчивости на рынке. Встает закономерный вопрос: как контролировать баланс интересов, который лежит в основе понимания самой возможности управления ими.

Предупреждение и минимизация рисков корпоративной деятельности является важнейшей задачей топ – менеджеров организации. А также совета директоров. При этом в компании должна действовать система эффективного контроля, отвечающая объективному требованию баланса между риском и доходностью общества и согласующаяся с действующим законодательством и уставом общества.

Но зачастую, целостные системные механизмы учета интересов заинтересованных сторон компании, которые можно было бы использовать в целях предупреждения и управления рисками, неизбежно возникающими в корпоративной деятельности вследствие несовпадения интересов различных стейкхолдеров, в методологии управления на сегодняшний день отсутствуют

В науке и в практике управления практически отсутствуют системные исследования, направленные на обеспечение сбалансированности

интересов стейкхолдеров. Это вызвано, с одной стороны, междисциплинарностью проблемы учета интересов в корпоративном управлении, с другой – текущим этапом развития корпоративных отношений и формирующейся в РФ моделью корпоративного управления.

В результате, актуальным является изучение проблем организации эффективного взаимодействия стейкхолдеров. Кроме того, разработка методов учета интересов участников корпоративных отношений для повышения эффективности корпоративного управления представляется в настоящее время весьма актуальной.

*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 сбалансированности интересов стейкхолдеров в ПАО «МегаФон».

*Объектом исследования* выступают интересы внутренних и внешних стейкхолдеров и инструменты их удовлетворения в ПАО «Мегафон».

*Целью исследования* является выявление особенностей обеспечения сбалансированности интересов стейкхолдеров в ПАО «Мегафон».

В соответствии с целью работы поставлены следующие задачи:

- Исследовать теоретические аспекты обеспечения сбалансированности интересов стейкхолдеров в организации, выявляя понятие сбалансированности интересов; анализируя инструменты обеспечения

- сбалансированности интересов стейкхолдеров в организации, а также методы оценки сбалансированности интересов стейкхолдеров;
- Анализ обеспечения сбалансированности интересов стейкхолдеров в ПАО «Мегафон» посредством анализа инструментов обеспечения сбалансированности интересов стейкхолдеров, а также выявления особенностей антикоррупционной политики и политики корпоративной социальной ответственности в ПАО «МегаФон».
  - Разработка рекомендаций по совершенствованию корпоративного контроля в ПАО «Мегафон», а именно совершенствование антикоррупционного комплаенса, а также внедрение процедуры оценки сбалансированности интересов: расчет интегрального индекса удовлетворенности стейкхолдеров в ПАО «МегаФон».

### **Основное содержание работы**

Стейкхолдеры (stakeholders) или участники корпоративных отношений – это любые лица, заинтересованные в реализации корпорацией своих целей, предоставляющие для этого имеющиеся у них ресурсы и намеренные получить в обмен на это выгоду от взаимодействия с другими участниками корпоративных отношений.

*Таблица 1.1 – Заинтересованные лица (стейкхолдеры компании) и их интерес по отношению к компании*

<i>Стейкхолдеры</i>	<i>Взаимодействие с компанией</i>	<i>Интересы</i>
Инвесторы, акционеры	Вложение капитала с целью получения дохода	Дивиденды, капитализация компании
Кредиторы	Предоставление займов и кредитов	Процент по кредитам
Персонал, менеджмент компании	Трудовые отношения	Заработная плата, карьерный рост и развитие, социальная защищенность

Поставщики	Контракты на поставку ресурсов.	Стабильность поставок и платежей
Потребители	Потребление производимой продукции	Стабильность цены и качества продукции. Удовлетворение потребностей
Государство, региональные органы власти	Институциональные отношения	Своевременность и полнота выплаты налогов и других платежей. Социальная ответственность компании
Общество	Близкое проживание. Социальное взаимодействие.	Экологическая безопасность Бесплатные блага

Под сбалансированностью интересов стейкхолдеров будем понимать такое состояние интересов стейкхолдеров к обмену ресурсами с корпорацией, при котором компания получает доступ ко всем необходимым ей ресурсам для осуществления своей цели в обмен на предоставление адекватных выгод по результатам своей деятельности.

Интересы акционеров не тождественны. Так, у владельцев привилегированных акций размер дивидендов закреплен в уставе, поэтому их интересы несколько иные, не такие широкие, как у прочих акционеров. Миноритарные акционеры неоднородны в своем составе и обычно условно делятся на частных портфельных инвесторов и биржевых спекулянтов. Интересы первых – максимальные дивиденды; вторые рассчитывают на получение прибыли от разницы курсов ценных бумаг. Миноритарии могут создавать группы, способные оказывать влияние на решения общего собрания акционеров. Мажоритарии заинтересованы в том, чтобы направлять прибыль на развитие бизнеса.

Под механизмом обеспечения сбалансированности интересов стейкхолдеров организации будем понимать логичную последовательность этапов действий руководства компании, нацеленную на выявление интересов заинтересованных сторон и их противоречие, учет интересов, разработку

политик для необходимого удовлетворения выявленных интересов, минимизации возникающих рисков и обеспечения их сбалансированности.

ПАО «МегаФон» - один из ведущих российских операторов связи. Компания предоставляет услуги во всех сегментах рынка, включая услуги голосовой связи и мобильной передачи данных, услуги фиксированной связи, цифрового телевидения. Компания и ее дочерние предприятия работают во всех регионах России, в республиках Абхазия, Южная Осетия и Таджикистан

Количество клиентов ПАО «Мегафон» постоянно растет, обеспечивая Компании достаточно устойчивую рыночную долю почти в 30%.

Компания развивает организационную структуру в направлении Объединение ряда ключевых функций в два основных направления – коммерческий и операционный блоки и перехода от территориального принципа размещения персонала к функциональному.

ПАО «МегаФон» стремиться к обеспечению сбалансированности интересов всех стейкхолдеров, основываясь на концепции устойчивого развития Компании, предполагающей ее качественное развитие. Для этого для каждой группы стейкхолдеров она использует систему инструментов. Цель устойчивого развития Компания формулирует в формате трех «Р»: (People, Planet, Profit) или (Люди, Планета, Прибыль). В результате обеспечение устойчивого развития ПАО «МегаФон» основано на соблюдении принципов добросовестного ведения бизнеса и ответственного поведения в отношении всех заинтересованных лиц.

Ответственное отношение к ведению бизнеса в МегаФоне подразумевает соблюдение баланса коммерческих, социальных и экологических интересов. Этот принцип определяет подход к инновациям, разработке и внедрению новых продуктов.

Одной из своих приоритетных задач ПАО «МегаФон» видит сохранение лояльности существующих клиентов путем повышения качества их обслуживания и предоставления им набора уникальных продуктов и услуг на базе передовых технологий. В центре новой стратегии Компании

находится цифровой клиент – это абонент, осознанно пользующийся мобильной передачей данных. Компания видит свою задачу не только в создании возможностей для общения, а помогать строить новый цифровой мир, который делает жизнь каждого абонента лучше. Стратегия удовлетворения интересов клиентов учитывает последние тенденции в развитии телекоммуникационной и информационной отрасли. Для воплощения стратегических принципов ПАО «Мегафон» осуществляется на сегодняшний день ряд проектов «Скорость будущего», «Умные подстанции», «Мегафон ТВ», «Банковская карта МегаФон», «Life Control», имеющих достаточно высокую результативность.

ПАО «Мегафон» стремится создавать все возможности для профессионального роста всех членов команды и работает над удержанием ценных сотрудников. В 2016 году было создано множество интересных и уникальных вакансий. На большую часть из них по конкурсу были отобраны сотрудники Мегафона.

Компания создает благоприятные условия для профессионального и личностного развития каждого специалиста. Обеспечивается справедливое вознаграждение за труд, оказывается вся необходимая поддержка сотрудникам. В организации происходит поиск возможностей оптимального применения навыков, знаний, способностей каждого члена команды. Система мотивации Мегафона включает в себя денежные и нематериальные элементы, от премий и социальных выплат до реализации развивающих программ, проведения конкурсов мастерства, вручения наград и премий за профессионализм.

В 2016 году во внешних программах профессионального и корпоративного обучения приняли участие 4 559 специалистов.

В 2012 году Мегафон провел первое публичное размещение акций (IPO) на Лондонской и Московской фондовых биржах. В результате крупнейшими держателями пакета акций компании на конец 2016 года

оставались USM Group миллиардера Алишера Усманова (56,3%) и шведская Telia Company (25,2%).

Интересы акционеров в основном сосредоточены в дивидендах и капитализации компании. Чистая прибыль за 2016 год снизилась на 34,7% относительно 2015 г. года, в результате рентабельность чистой прибыли упала на 4,4 % в 2016 году за счет повышения себестоимости услуг. Свободный денежный поток в 2016 году сократился на 12,8% по сравнению с предыдущим годом.

Логичным является корреляция с данными показателями стоимости обыкновенных акции, которая достигала своего максимального уровня в 1156,3 рубля 1 октября 2013 г., а дальше имела отрицательную динамику, достигнув минимального размера 567 рублей к ноябрю 2016 года.. В результате капитализация Компании снижалась, что привело к сдвигу места в рейтинге самых богатых компаний России. Но не смотря на это, ПАО «МегаФон» использует политику стабильных дивидендов, стремясь обеспечивать стабильный объем дивидендных выплат своим акционерам.

Таким образом, ПАО «МегаФон» стремиться удовлетворить финансовые интересы акционеры, компенсировав сокращение капитализации путем поддержания дивидендов на стабильном уровне. С целью повышения капитализации МегаФон выстроил эффективную и прозрачную систему корпоративного управления, полностью соответствующую всем применимым положениям законодательства.

Также с целью удовлетворения интересов внешних стейкхолдеров Компания проводит активную антикоррупционную политику и политику корпоративной социальной ответственности.

С 2013 года в МегаФоне действует Кодекс этики и корпоративного поведения, который разъясняет общие принципы взаимодействия с основными заинтересованными сторонами, а также конкретные требования к персоналу. Кодекс определяет позицию Компании в отношении

противодействия коррупции, дискриминации, недостойного поведения и закрепляет требования по обеспечению законности, добросовестности, равноправия, информационной открытости.

В 2016 г. МегаФон сделала акцент на совершенствовании системы комплаенс, контролирующей действия сотрудников на предмет соответствия требованиям российского и зарубежного законодательства. В МегаФоне приняты Политика противодействия взяточничеству и коррупции и Декларация о противодействии взяточничеству и коррупции, определяющие позицию Компании в отношении коррупционных рисков. В Компании введено обязательное обучение сотрудников – новые сотрудники проходят электронный курс по антикоррупции.

В качестве инструмента удовлетворения интересов общества и государства ПАО «МегаФон» использует активную политику корпоративной социальной ответственности (КСО). Благотворительный бюджет ПАО «МегаФон» исчислялся в 2016 году 180 млн. руб, и распределялся следующим образом. Системная благотворительная деятельность способствует укреплению связей Компании с общественными организациями, властью, существующими и потенциальными клиентами, жителями регионов России.

## **Заключение**

Можно заключить, что в рамках алгоритма построения стандартной системы антикоррупционного комплаенса ПАО «МегаФон» создало специальное комплаенс-подразделение – Комитет по комплаенс и разработало и приняло антикоррупционную политику. Данные этапы являются необходимыми, но недостаточными. Для формирование целостной системы антикоррупционного комплаенса необходимо реализовать следующие этапы.

Руководство Компании обязано регулярно пересматривать действующую систему управления коррупционными рисками, в том числе и

в области их предупреждения. Мониторинг эффективности действующей системы должен проводиться непрерывно. Необходимо учитывать тот факт, что зрелая система антикоррупционного комплаенса требует распределения полномочий между работниками на всех уровнях и по всем бизнес-процессам.

При построении системы антикоррупционного комплаенса следует выстроить формализованную систему выявления и оценки коррупционных рисков, формируя паспорт коррупционных рисков и карту рисков, позволяющую ранжировать риски по степени оказания ущерба для ПАО «МегаФон», а также по степени вероятности их возникновения..

Соответственно, особое внимание Комитету по комплаенс в Компании необходимо уделить бизнес – процессам в обществе, в которых коррупционные риски наиболее вероятны, соответственно выделить «критические точки» с повышенным коррупционным потенциалом, и построить пирамиду таких «критических точек».

Как минимум один раз в год по мере изменения и совершенствования процедур все работники общества должны проходить инструктаж и обучение о мерах общества и действующих процедурах по противодействию коррупции.

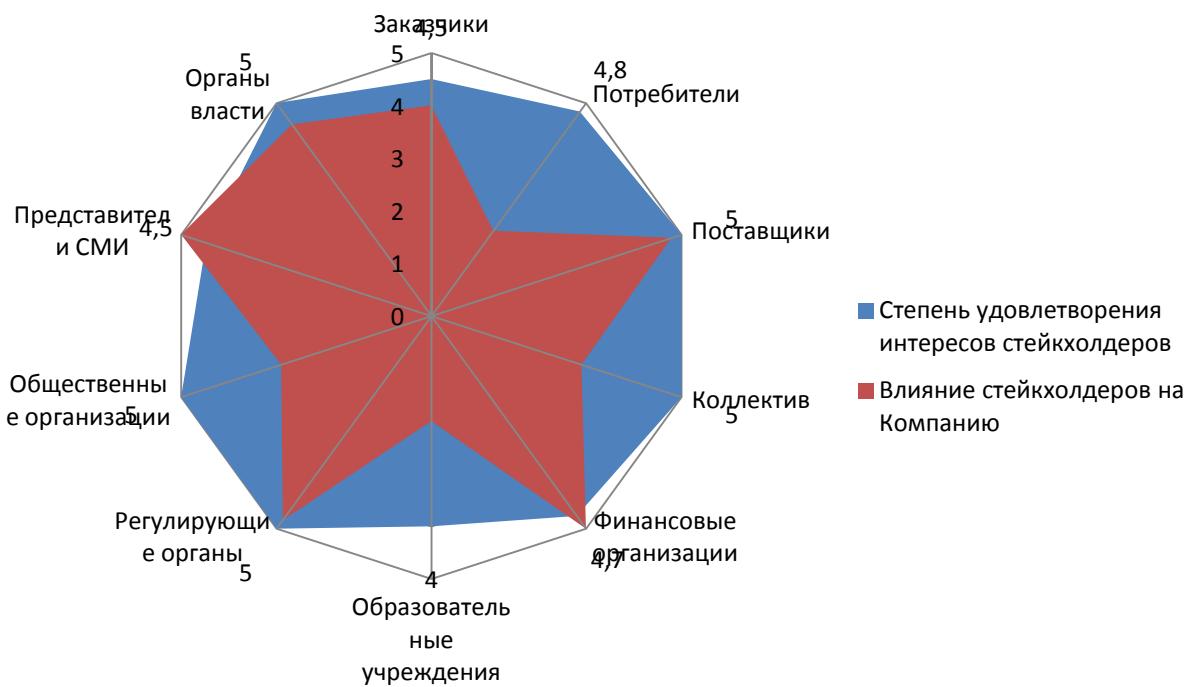
Несмотря на стремление ПАО «МегаФон» удовлетворить интересы стейкхолдеров, в Компании не анализируется степень сбалансированности их удовлетворения. Стандартный процесс анализа обеспечения сбалансированности интересов можно осуществлять по четырем этапам.

в ряде отечественных корпораций уже осуществляются отдельные этапы данного процесса. Поэтому, можно предложить ПАО «МегаФон» воспользоваться имеющимся опытом данных Компаний.

Для осуществления первого и второго этапов можно создать Комиссию заинтересованных сторон, как это практикуется в ОАО «ПО «Электрохимический завод». Отбор стейкхолдеров в данную комиссию можно осуществить воспользовавшись критериями, применяемыми для этих

целей ОАО «НОВАТЭК». Можно воспользоваться опытом АО «Нижегородская инжиниринговая компания «Атомэнергопроект» («НИАЭП») в анкетировании внешних и внутренних стейкхолдеров в целях учета их интересов и в построении ранговой карты ключевых стейкхолдеров.

Непосредственную оценку обеспечения сбалансированности интересов стейкхолдеров можно осуществить с помощью карты стейкхолдеров, применяемую в АО «ОКБМ Африкантов». Данная карта представляет собой многофакторные профили, наложенные друг на друга. Предварительно Комиссия стейкхолдеров может оценить по шкале от 0 до 5 степень удовлетворения интересов каждой группы стейкхолдеров. Далее можно подсчитать среднюю величину удовлетворенности стейкхолдеров, которая будет представлять интегральный индекс их удовлетворенности.



*Рис.3.3. 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.

Аналогичным образом можно рассчитать индекс влияния стейкхолдеров на Корпорацию, используя координаты соответствующего профиля карты.