

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

---

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
"Пензенский государственный университет  
архитектуры и строительства"  
(ПГУАС)

**О.И. Шестернина, В.С. Лохтина**

## **КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

Пенза 2013

УДК 658.114.3

ББК 65.05

Ш51

Рецензенты: доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой «Управление бизнесом» С.М. Васин (ПГУ);

кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» О.А. Вдовина (ПГУАС)

**Шестернина О.И.**

Ш51 Корпоративное управление: теория и практика: моногр. / О.И. Шестернина, В.С. Лохтина. – Пенза: ПГУАС, 2013. – 160 с.  
**ISBN 978-5-9282-0968-1**

Актуальность данного монографического исследования обусловлена: ключевой ролью качественного корпоративного управления в упорядочивании всех бизнес-процессов, происходящих в организации, что, в свою очередь, способствует росту оборота и прибыли при одновременном снижении объема требуемых капиталовложений; высокой степенью развития информационно-телекоммуникационных структур, что является в настоящее время основой экономической и политической конкурентоспособности страны.

Научная новизна монографического исследования заключается в развитии теоретических подходов к повышению эффективности деятельности организации сферы услуг связи за счет развития системы корпоративного управления.

Монография подготовлена на кафедре «Менеджмент» и предназначена для ученых, аспирантов, студентов обучающихся по направлению «Менеджмент», специализирующихся в области корпоративного управления, а также интересующихся вопросами эффективности управления организациями сферы услуг связи.

**ISBN 978-5-9282-0968-1**

© Пензенский государственный университет архитектуры и строительства, 2013

© Шестернина О.И., Лохтина В.С., 2013

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Монография отражает авторский взгляд на решение проблемы развития корпоративного управления организации, но вместе с тем авторы предполагают, что могут быть и другие мнения. Мы будем признательны за замечания и пожелания по улучшению её содержания.

Книга написана для студентов направления 080500 «Менеджмент», ученых, исследующих данную проблему, органов управления корпораций, работающих в сфере услуг связи.

Монография содержит три смысловые главы. В первой главе рассматривается сущность и эффективность корпоративного управления, определяются основные составляющие системы и факторы, влияющие на качество корпоративного управления, раскрываются подходы к оценке эффективности корпоративного управления, обосновывается целесообразность использования предлагаемой методики для оценки практики корпоративного управления ОАО «Ростелеком».

Во второй главе выполнен анализ зарубежных моделей корпоративного управления и тенденций развития корпоративного управления в России; основных показателей практики корпоративного управления ОАО «Ростелеком», в том числе: проведено исследование содержания политики организации в отношении заинтересованных сторон, качества организации корпоративного управления и управления корпоративной социальной ответственностью и уровня информационной открытости корпоративной политики.

В третьей главе предложены методические рекомендации, способствующие повышению качества взаимодействия организации с заинтересованными сторонами, совершенствованию корпоративной социальной ответственности организации и повышению уровня информационной открытости организации и предложена методика оценке эффективности развития корпоративного управления ОАО «Ростелеком».

Монография подготовлена коллективом авторов в составе:

Шестернина Ольга Ивановна – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства;

Лохтина Виктория Сергеевна – студентка Института экономики и менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства.

Авторы очень признательны рецензентам: доктору экономических наук, профессору заведующему кафедрой «Управление бизнесом» Пензенского государственного университета С. М. Васину и кандидату экономических наук, доценту кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства О. А. Вдовиной за полезные замечания и рекомендации, высказанные в ходе работы над рукописью.

И, конечно, нельзя не отметить огромную роль руководства и сотрудников Саратовского филиала Ртищевского РУС ОАО «Ростелеком» в предоставлении экспериментальной базы для реализации идей, изложенных в данной монографии.

## ВВЕДЕНИЕ

Эффективность деятельности организации непосредственно зависит от качества человеческого капитала, качества управления им, качества отношений с группами заинтересованных сторон, непосредственно влияющих на бизнес, от «обустройства территории бизнеса», улучшения среды, в которой он функционирует, улучшения качества коммуникаций с основными общественными группами, связанными с деятельностью организации.

Современная мировая практика ведения бизнеса характеризуется наличием тенденции повышения качества корпоративного управления, поскольку данный фактор оказывает непосредственное влияние на рост эффективности бизнеса.

Надлежащее корпоративное управление может содействовать достижению организациями высоких результатов и росту эффективности их работы. В результате улучшения качества управления система подотчетности становится более четкой, улучшается надзор за работой менеджеров и укрепляется связь системы вознаграждения менеджеров с результатами деятельности организации. Совершенствуется процесс принятия решений советом директоров благодаря получению достоверной и своевременной информации и повышению финансовой прозрачности. Эффективное корпоративное управление, обеспечивающее соблюдение законодательства, стандартов, правил, прав и обязанностей, позволяет компаниям избежать затрат, связанных с судебными процессами и исками акционеров. Кроме того, улучшается урегулирование корпоративных конфликтов. Акционеры организации выигрывают также от снижения риска неопределенности благодаря повышению прозрачности бизнеса.<sup>1</sup>

Согласно результатам исследования, проведенного Gompers P., Ishii J. и Metrick A., качественное корпоративное управление упорядочивает все бизнес-процессы, происходящие в организации, что, в свою очередь, способствует росту оборота и прибыли при одновременном снижении объема требуемых капиталовложений»<sup>2</sup>.

В качестве показателей эффективности организации могут выступать: прибыль на акцию, выручка, рентабельность, а также показатели рыночной стоимости.

Высокая степень развития информационно-телекоммуникационных структур является в настоящее время основой экономической и политической конкурентоспособности страны и одним из показателей ее позитивного развития. Информационно-телекоммуникационная инфраструктура представляет собой комплекс, органично объеди-

---

<sup>1</sup> Грачева М., Карапетян Д. Корпоративное управление; основные понятия и результаты исследования российской практики // Управление компанией. – 2008. – №1. – С. 42–49.

<sup>2</sup> Gompers P., Ishii J. и Metrick A. Corporate Governance and Equity Prices // Quarterly Journal of Economics, 2008, Vol. 118. pp. 107–155.

няющий современные информационные, компьютерные и телекоммуникационные технологии, а также регулирующие их системы и средства, предназначенные для предоставления организациям и гражданам информационных и коммуникационных продуктов и услуг.

Развитие и модернизация сети телекоммуникаций не только поднимет Россию на кардинально новый уровень информатизации, но также будет способствовать решению большого числа внутрироссийских проблем. Помимо очевидных экономических и социальных эффектов – увеличения налоговых поступлений за счет повышения прибыли компаний связи, активизации социальных взаимодействий, расширения возможностей в получении информации, снижения безработицы и т.д.

Реальное развитие телекоммуникационной отрасли в России в настоящее время содержит немало проблем. С одной стороны, уровень общего развития телекоммуникаций в России отвечает основным критериям информационно-развитой страны, наблюдается планомерный прирост абонентов, увеличение прибыли, совершенствуется нормативно-правовая база деятельности компаний связи и т.д. Однако, с другой стороны, экономическая эффективность общемировой связи в три раза превосходит российскую, процесс демополизации отрасли проходит в неопределенных временных и нормативных рамках, тарифная политика противоречит рыночным отношениям вследствие практики перекрестного субсидирования и т.д. Разрешение этих противоречий невозможно без совершенствования организационно-управленческого воздействия на деятельность телекоммуникационных компаний.

В российской экономической науке вопросы корпоративного управления стали широко изучаться сравнительно недавно. Лишь в начале 90-х гг. XX века российские экономисты с развитием в стране акционерных обществ стали проводить разносторонние исследования по данным вопросам. Большой вклад в изучение процессов акционирования российских предприятий и становления корпоративного управления внесли российские ученые-экономисты: А. Аганбегян, М. Афанасьев, Е. Белянова, Т. Долгопятова, А. Клепач, П. Кузнецов, И. Липсиц, С. Мельников, Б. Мильнер, В. Радаев, А. Радыгин, В. Репникова, И. Розинский и др.

Важнейший вклад в осмысление общих вопросов корпоративного управления, а также в изучение основных моделей корпоративного управления в развитых странах: с переходной экономикой, внесли ученые-экономисты: А. Берли, Г. Минз, И. Акамацу, Э. Берглоф, Д. Литвак, Д. Лорш, П. Рессер, Д. Сейлер, М. Хессель, А. Хиршман, Д. Чаркхем и др.

Содержательный анализ развития корпоративной среды приводят в своих трудах такие авторы как Ж. Ролан, Э. Берглоф, М. Аоки, К. Хьюнг, Д. Бегг, Р. Портее. Труды этих авторов ориентированы на проблемы развития корпоративных отношений в странах Восточной Европы.

Эффективность корпоративного управления исследовалась, в частности: Абдикеевым Н.М., Брускиным С.Н., Китовой О.В.<sup>3</sup>, Хариновой О.<sup>4</sup>, Коджоян Р.<sup>5</sup>, Мамченко О.П.<sup>6</sup>, а применительно к телекоммуникационным компаниям: Шашковой М.В.<sup>7</sup>, Вагель Е.В.<sup>8</sup>, Фокиной Е.А.<sup>9</sup>

Тенденции и закономерности информатизации общества, особенности становления и развития постиндустриального и информационного общества, информационно-коммуникационных процессов, а также экономические, социальные, политические и иные факторы и последствия этих процессов исследованы в работах зарубежных авторов: Д. Белла<sup>10</sup>, М. Кастельса<sup>11</sup>, Й. Масуды<sup>12</sup>, Д. Несбита<sup>13</sup>, Э. Тоффлера<sup>14</sup> и др. и отечественных ученых Р.Ф. Абдеева<sup>15</sup>, Г.С. Артемьевой, К.Н. Петрухиной<sup>16</sup>, Р.М. Бондаренко<sup>17</sup>, В.Н. Бондарика<sup>18</sup>, Л.А. Василенко<sup>19</sup>, Е.П. Загородновой<sup>20</sup>, И.С. Мелюхина<sup>21</sup>, Е.А. Никифоровой<sup>22</sup>,

---

<sup>3</sup> Абдикеев Н.М., Брускин С.Н., Китова О.В. Тенденции развития и особенности разработки и внедрения систем управления корпоративной эффективностью // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. – 2010. – № 4. – С. 95–104.

<sup>4</sup> Харинова О. Особенности механизма управления экономической эффективностью развития корпоративной структуры // Предпринимательство. – 2011. – № 1. – С. 54–59.

<sup>5</sup> Коджоян Р. Количественная оценка эффективности корпоративного управления инвестициями // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 5. – С. 62–66.

<sup>6</sup> Мамченко О.П., Харинова О.В. Методы оценки экономической эффективности корпорации // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2010. – № 2. – С. 64–65.

<sup>7</sup> Шашкова М.В. Исследование внутренних и внешних факторов при оценке уровня эффективности корпоративного управления телекоммуникационной организацией // Наука и бизнес: пути развития. – 2012. Т. 08. – № 2. – С. 105–109.

<sup>8</sup> Вагель Е.В. Теоретические аспекты повышения эффективности развития предприятий сферы телекоммуникационных услуг // Инновации. – 2011. – № 8. – С. 62–65.

<sup>9</sup> Фокина Е.А. Совершенствование корпоративного управления информационной системой телекоммуникационной корпорации // Известия Нижневолжского агроуниверситетского комплекса: Наука и высшее профессиональное образование. – 2007. – № 1. – С. 101–106.

<sup>10</sup> Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования. – М. – 1999.

<sup>11</sup> Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура. – М. – 2000.

<sup>12</sup> Masuda Y. The Information Society as Post – Industrial Society. – Washington. – 1981.

<sup>13</sup> Несбит Д. Мегатренды. – М. – 2003.

<sup>14</sup> Тоффлер Э. Третья волна. – М. – 1999.

<sup>15</sup> Абдеев Р.Ф. Философия информационной цивилизации. – М. – 1999.

<sup>16</sup> Артемьева Г.С., Петрухина К.Н. Проблемы оценки рейтингов корпоративного управления и кредитоспособности телекоммуникационных компаний // Т-Comm: Телекоммуникации и транспорт. – 2011. – № 12. – С. 8–10.

<sup>17</sup> Бондаренко Р.М. Зарубежный опыт стратегического управления в телекоммуникационных компаниях: успехи и проблемы развития // Вестник Пятигорского государственного лингвистического университета. – 2011. – № 3. – С. 357–361.

<sup>18</sup> Бондарик В.Н. Модернизация стратегии развития современного холдинга на телекоммуникационном рынке // Век качества. – 2011. – № 2. – С. 8–11.

<sup>19</sup> Василенко Л.А. Интернет в информатизации государственной службы России (социологические аспекты). – М. – 2000.

<sup>20</sup> Загороднова Е.П. Проблемы формирования инновационной системы управления и оценки качества телекоммуникационных услуг // Экономика и управление. – 2011. – № 12–2. – С. 147–152.

<sup>21</sup> Мелюхин И.С. Информационное общество и государство. – М. – 2000

<sup>22</sup> Никифорова Е.А. Управление телекоммуникационными компаниями в условиях кризиса // Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2009. – № 12. – С. 78–89.

И.В. Соколовой<sup>23</sup>, Б.А. Суслакова<sup>24</sup>, А.Д. Урсула<sup>25</sup>, И.А. Федякина<sup>26</sup> и др.

Заметный вклад в развитие экономической науки в сфере услуг на современном этапе вносят Е.Н. Жильцов, З.Г. Зайнашева, М.М. Качурина, Н.Ю. Круглова, Ш.М. Магомедов, Р.Г. Маннапов, Б.А. Межиров, В.Ю. Морозов, Н.Г. Новикова, А.Г. Новицкий, Н.С. Перекалина, Н.А. Платонова, Р.Ю. Попова, А.И. Потемкин, И.А. Рождественская, Н.З. Солодилова, Л.Б. Сульповар, Я.С. Ядгаров. В их научных работах нашли отражение многие актуальные вопросы улучшения организации, управления и развития различных секторов услуг. Однако в научной литературе недостаточно внимания уделяется анализу проблем повышения эффективности деятельности организаций услуг связи за счет развития их корпоративного управления.

Исходя из актуальности описанной проблемы, *целью исследования* стала разработка комплекса методических рекомендаций по развитию корпоративного управления организации сферы услуг связи, в качестве которой была определена ОАО «Ростелеком».

Достижение поставленной цели представляется возможным путем решения следующих основных *задач*:

- определения сущности и эффективности корпоративного управления, рассмотрения основных составляющих системы и факторов, определяющих качество корпоративного управления, детализации основных подходов к оценке эффективности корпоративного управления и описания особенностей управления телекоммуникационной компанией;

- выполнения анализа зарубежных моделей корпоративного управления и тенденций развития корпоративного управления в России, анализа корпоративного управления ОАО «Ростелеком», в том числе: проведении исследования содержания политики организации в отношении заинтересованных сторон, качества организации корпоративного управления и управления корпоративной социальной ответственностью и уровня информационной открытости корпоративной политики;

- разработки методических рекомендаций по развитию корпоративного управления ОАО «Ростелеком».

*Объектом исследования* является Открытое акционерное общество «Ростелеком». *Предмет исследования* – развитие корпоративного управления в организации.

---

<sup>23</sup> Соколова И.В. Социальная информатика (социологические аспекты). – М. – 1999.

<sup>24</sup> Суслаков Б.А. Идентификация социальных систем. – М. – 1997.

<sup>25</sup> Урсул А.Д. Информатизация общества. Введение в социальную информатику. – М. – 1990.

<sup>26</sup> Федякин И.А. Массовые информации и коммуникации в современном мире. – М., 1991 и др.



Информационной базой исследования послужили официальные документы правительства и Президента Российской Федерации, законодательные и нормативные документы, регулирующие процесс информатизации российского общества в целом и деятельность телекоммуникационных компаний, в частности, данные официальной статистики, информационные материалы научно-практических конференций и семинаров, периодических изданий, статистические материалы предприятия ОАО «Ростелеком», результаты собственных социологических исследований, международные и российские ресурсы глобальной сети Интернет.

В ходе исследования использованы методы системного и сравнительно сопоставительного анализа накопленных результатов по данной проблематике, экономический анализ; индукция, дедукция, аналогия, обобщение; методы математической статистики и графического моделирования.

Научная новизна исследования заключается в развитии теоретических подходов к повышению эффективности деятельности организации сферы услуг связи за счет развития системы корпоративного управления.

Практическая значимость работы заключается в разработке методических и практических рекомендаций, способствующих решению практических задач развития корпоративного управления ОАО «Ростелеком».

Основные результаты, полученные при проведении исследования, нашли отражение в методических разработках и аналитических записках органов управления ОАО «Ростелеком». Они будут использованы органами управления Общества в целях развития корпоративного управления в данной организации.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

- *Сущность и эффективность корпоративного управления*
- *Основные составляющие системы и факторы, определяющие качество корпоративного управления*
- *Подходы к оценке эффективности корпоративного управления*
- *Методические основы исследования содержания и эффективности корпоративного управления в организации*

## 1.1. Сущность и эффективность корпоративного управления

Рассматривая понятие, сущность и историю развития корпоративного управления, необходимо отметить, что в современных работах существует большое количество определений корпоративного управления.

Так Кочетыгова Ю. определяет корпоративное управление как «выбранный той или иной компанией способ взаимодействия между акционерами организации, ее советом директоров и менеджментом, обеспечивающий справедливое и равноправное распределение результатов деятельности между акционерами, а также иными финансово заинтересованными лицами»<sup>27</sup>.

Карапетян Д. и Грачева М. считают, что «корпоративное управление означает взаимодействие множества лиц и организаций, имеющих отношение к самым разным аспектам функционирования фирмы».<sup>28</sup>

Крамин Т.В. указывает на наличие у корпоративного управления трех основных направлений:<sup>29</sup>

– регулярного менеджмента, который имеет дело с универсальными административными задачами, общими и функциональными проблемами управления корпорациями;

– менеджмента изменений – включающего управление процессами масштабных инноваций, направленных на качественное изменение

---

<sup>27</sup> Кочетыгова Ю. Что такое корпоративное управление и как его измерить // Корпоративное издание ОАО «Связьинвест». – 2008. – №5. – С. 32–35.

<sup>28</sup> Карапетян Д., Грачева М. Корпоративное управление: основные понятия и результаты исследовательской практики // Управление компанией. – 2009.–№2. – С. 22–26.

<sup>29</sup> Крамин Т.В., Крамин М.В., Петрова Е.А. Выявление и учет особенностей и современных тенденций развития корпоративного управления в России // Актуальные проблемы экономики и права. – 2011. – № 3. – С. 107–111.

объекта, и реорганизацию, антикризисное управление и формирование кросс – культурного менеджмента;

– корпоративного правления, или управления корпоративными отношениями – локализованного на регулировании отношений по линии «собственники – менеджеры – инвесторы», посвященного организации работы советов директоров, проведению общих собраний акционеров, организационно–правовым формам компаний, корпоративному праву и практике его применения, формированию деловой этики.

Беликов И. отмечает, что корпоративное управление включает частные и общественные институты, включая законы, положения и принятую практику деловых отношений, которые вместе управляют отношениями между корпоративными менеджерами и предпринимателями в рыночной экономике с одной стороны, и теми, кто инвестирует ресурсы в корпорации, с другой. Инвесторы могут включать поставщиков финансовых активов (акционеры), поставщиков долговых финансов (кредиторы), поставщиков относительно устойчивого определенного человеческого капитала (служащие) и поставщиков других материальных и нематериальных активов, которые могут использовать корпорации для функционирования и роста.<sup>30</sup>

Анализ существующих определений указывает на то, что предметом корпоративного управления выступает система отношений всех связанных с компанией субъектов, в состав которых входят акционеры, директора, менеджеры, кредиторы, поставщики, сотрудники, покупатели, органы государственной власти, местное сообщество, общественные и профессиональные организации.

История отношений, составляющих основу корпоративного управления, насчитывает уже несколько столетий. Согласно, исторически, первой формой собственности была семейная собственность. В ее рамках, владельцами средств производства являлись члены одной семьи, которые одновременно выступали и как управляющие, обеспечивающие организацию функционирования этих средств производства. Собственники не управляли всеми компонентами бизнеса одновременно, привлекая помощников, функции которых, однако, оставались основным техническими.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Беликов И. Проблемы корпоративного управления // Журнал национального совета по корпоративному управлению «Корпоративное управление». – 2008. – № 4. – С. 38 – 41.

<sup>31</sup> Асаул А. Н., Павлов В. И., Бескиерь Ф. И., Мышко О. А. Менеджмент корпорации и корпоративное управление. – Гуманистика, 2006. – 328 с. – С. 54.

Следующим этапом стало появление компаний, капитал которых принадлежал не одному, а группе собственников. Происходило это двумя основными путями:<sup>32</sup>

– привлечение семейной компанией на определенном этапе ресурсов других лиц для дальнейшего развития, в обмен на передачу им части прав собственности на компанию и на часть прибыли;

– объединение капиталов нескольких владельцев для создания бизнеса, который становился их совместной собственностью.

Распределение права собственности между несколькими владельцами поставило вопрос – как обеспечить, чтобы внесенные ими средства использовались эффективно и приносили максимальную выгоду всем совладельцам в равной степени.

Последующее обострение данной проблемы было связано с дальнейшим процессом экономического развития, сопровождавшимся отделением владения от непосредственного управления собственностью. В последние 30 лет произошел качественный скачок в усложнении проблем управления компаниями, имеющими большое число собственников, предпосылками которого были:<sup>33</sup>

– увеличение общего числа акционеров в компаниях, сопровождавшееся увеличением числа мелких и снижением веса крупных акционеров;

– появление крупных акционеров, которые отказывались от непосредственного участия в процессе текущего управления собственностью (институциональные инвесторы, такие как инвестиционные фонды, пенсионные фонды и пр.);

– увеличение роли наемных менеджеров в управлении собственностью;

– стремление лиц и институтов, не являвшихся совладельцами собственности, но тем или иным образом связанных с ней (персонал организации, власти территории, на которой действовала данная организация и пр.) все более активно влиять на процесс использования этой собственности. Деятельность компаний, особенно наиболее крупных, стала оказывать серьезное влияние на территориальные (местные) сообщества, в которых они функционируют, а нередко – и на целые страны. Прежде всего, это касается таких сфер как открытие и закрытие производств; цены на продукты и предлагаемые организацией; воздействие на окружающую среду; безопасность рабочих

---

<sup>32</sup> Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия: теория и практика, 7 – е издание: Пер. с англ. М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2007, С. 67.

<sup>33</sup> Иванова Е. А., Шишкина Л. В. Корпоративное управление: Учебное пособие / Е. А. Иванова – М.: Феникс, 2009. – 256 с. – С. 48.

местах; социальное развитие. Общественный интерес к деятельности компаний и их участию в решении указанных проблем стал особенно возрастать в условиях сокращения государственных расходов и поощрения частной инициативы.

В 90-е годы произошли многократное увеличение числа акционеров; развитие механизмов, делающих возможными перемещение в глобальных масштабах очень крупных инвестиционных ресурсов, сформированных из долей, внесенных большим числом мелких частных инвесторов; передача управления подавляющим объемом собственности в руки наемных менеджеров, в незначительной степени или вообще не связанных отношениями собственности на капитал, которым они управляют.<sup>34</sup>

Широкое признание получила идея о том, что организации имеют определенные обязательства не только перед своими акционерами, но перед более широким кругом заинтересованных в их деятельности групп.

В новых условиях особенно остро встала проблема выработки системы взаимоотношений между менеджерами организации и их владельцами (акционерами/инвесторами), а также другими заинтересованными сторонами, которая была бы направлена на обеспечение эффективности деятельности организации и соблюдение интересов владельцев и других заинтересованных сторон. По мнению Дементьевой А.Г. данная система и является системой корпоративного управления<sup>35</sup>.

Долгопятова Т.Г. указывает на то, что в сформировавшихся условиях основная задача корпоративного управления определяется как поддержание баланса ответственности между группами заинтересованных в деятельности организации сторон, а ее достижение должно обеспечивать:

- максимальную эффективность деятельности;
- привлечение инвестиций;
- выполнение юридических и социальных обязательств.<sup>36</sup>

Каждой организации приходится реагировать на сложную систему противоречивых ожиданий, вырабатывая соответствующий рациональный отклик. При этом менеджмент организации вынужден решать

---

<sup>34</sup> Иванова Е. А., Шишкина Л. В. Корпоративное управление: Учебное пособие / Е.А. Иванова – М.: Феникс, 2009. – 256 с. – С. 51.

<sup>35</sup> Дементьева А.Г. Особенности развития корпоративного управления в российских компаниях // Вестник МГИМО Университета. – 2012. – № 1. – С. 165–169.

<sup>36</sup> Долгопятова Т.Г. Развитие отечественного корпоративного управления в годы экономического подъёма и кризиса // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2011. – № 4. – С. 46–62.

целую совокупность проблем, таких как ранжирование заинтересованных сторон, балансирование встречных ожиданий по каждой заинтересованной стороне, балансирование противоречивых ожиданий и откликов по всей системе заинтересованных сторон, проблему синергии. В результате особое значение для организации приобретает понятие корпоративной ответственности, которая может трактоваться как концепция устойчивого развития организации, носит стратегический характер и определяется особенностями институциональной среды.

По мнению Гацалова Э.Т., во всех странах институты корпоративного управления служат двум обязательным и неразрывным целям: расширение деятельности и обеспечение соответствия<sup>37</sup>.

Достижение данных целей осуществляется через выполнение институтами корпоративного управления следующих функций:<sup>38</sup>

– облегчение и стимулирование деятельности корпораций как основных источников экономического благосостояния и роста в обществе путем создания и поддержки деловой среды, в условиях которой существуют стимулы повышения эффективности деятельности компаний, доходности инвестиций и долгосрочного роста производительности;

– обеспечение гарантии общего соответствия интересов корпораций, инвесторов и общества с целью ограничения злоупотреблений властью, перекачки активов и нравственные риски, которые могут быть вызваны оппортунистическим поведением менеджеров и корпоративных инсайдеров в ущерб инвесторам и обществу;

– определение средств контроля за поведением менеджеров для обеспечения корпоративной ответственности и эффективной защиты интересов инвесторов и общества по отношению к интересам корпоративных инсайдеров.

В итоге, институты корпоративного управления существуют как для того, чтобы определить приемлемые стандарты корпоративного поведения с точки зрения общества, так и для того, чтобы гарантировать соответствие компаний этим стандартам<sup>39</sup>.

Различные группы участников корпоративных отношений имеют интересы, которые совпадают в одних сферах, но расходятся в других

---

<sup>37</sup> Гацалов Э.Т. Развитие российской модели корпоративного управления: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05: Владикавказ, 2007, С. 32.

<sup>38</sup> Кирилловых А.А. Корпоративное право. Курс лекций. – М.: Юстицинформ. – 2009. – 192 с. – С. 32.

<sup>39</sup> Цветков В.А. Современные мировые стандарты организации и развития корпоративного управления // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2010. – № 3. – С. 302–315.

(табл. 1.1). Общность интересов заключается в том, что в обычной ситуации все участники корпоративных отношений заинтересованы в стабильности существования и прибыльности организации, с которой они связаны. С другой стороны, участники корпоративных отношений по-разному взаимодействуют между собой, и сфера несовпадения их интересов весьма значительна.

По мнению И.В. Беликова, именно правильно выстроенная система корпоративного управления должна минимизировать возможное негативное влияние этих различий на процесс деятельности организации. Основой такой системы корпоративного управления является процесс выстраивания и эффективного осуществления внутреннего контроля над деятельностью менеджеров организации от лица ее владельцев (инвесторов), так как именно благодаря средствам, предоставленным последними, организация смогла начать свою деятельность и создала поле для деятельности других заинтересованных групп.<sup>40</sup>

В современной практике в компаниях выделяют три уровня корпоративного управления:

– собрание акционеров: определение общих целей деятельности организации;

– совет директоров (наблюдательный совет): определение конкретных стратегических задач и способов их достижения. Выделяются две основные модели совета директоров – американская (рыночная) и немецкая (модель контроля), представляющие собой полярные точки зрения;

– менеджеры: реализация поставленных задач.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Беликов И. Проблемы корпоративного управления // Журнал национального совета по корпоративному управлению «Корпоративное управление». – 2008. – № 4. – С. 38 – 41.

<sup>41</sup> Иванова Е.А. Перспективы корпоративного управления в общем контексте развития российского бизнеса // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2011. – № 34. – С. 51–58.

Т а б л и ц а 1.1

Интересы различных групп,  
заинтересованных в деятельности организации сторон

Заинтересованные стороны	Основные интересы и направления воздействия
1	2
Менеджеры	<p>Получают основную часть своего вознаграждения в виде гарантированной заработной платы, а часть в виде вознаграждения по результатам деятельности.</p> <p>Заинтересованы в прочности своего положения, устойчивости организации и снижении опасности воздействия непредвиденных обстоятельств. Склонны к установлению определенного баланса между риском и прибылью.</p> <p>Концентрируют свои основные усилия в организации, в которой работают.</p> <p>Зависят от акционеров, представленных советом директоров, и заинтересованы в продлении контрактов на работу в организации.</p> <p>Взаимодействуют с большим числом групп, заинтересованных в деятельности организации, и вынуждены учитывать, в определенной степени, их интересы.</p> <p>Находятся под воздействием ряда факторов, которые не связаны с задачами повышения эффективности деятельности и стоимости организации или даже противоречат им (необходимость окупаемости организации, благотворительность и пр.).</p>
Акционеры	<p>Могут получить доход от организации лишь в форме дивидендов или за счет продажи акций в случае высокого уровня их котировок. Соответственно, заинтересованы в высоких прибылях организации на высоком курсе ее акций.</p> <p>Несут самые высокие риски: 1) неполучение дохода, если деятельность организации не приносит прибыли; 2) в случае банкротства организации получают компенсацию лишь после того, как будут удовлетворены требования всех других групп.</p> <p>Как правило, диверсифицируют свои инвестиции, а соответственно и источники своих доходов, среди нескольких компаний.</p> <p>Имеют возможность воздействовать на менеджмент организации только двумя путями: а) при проведении собраний акционеров, путем избрания совета директоров и одобрения или неодобрения деятельности менеджмента организации; б) путем продажи принадлежащих им акций, воздействуя тем самым на курс акций, а также создавая возможность недружественного поглощения организации.</p> <p>Непосредственно не взаимодействуют с менеджментом организации и другими заинтересованными группами.</p>



О к о н ч а н и е т а б л. 1.1

1	2
Кредиторы	Получают прибыль, уровень которой зафиксирован договором, заинтересованы в устойчивости организации и гарантиях возврата представленных средств. Диверсифицируют свои вложения между большим числом компаний.
Служащие организации	Заинтересованы в устойчивости организации и сохранении рабочих мест, являющихся для них основным источником дохода. Непосредственно взаимодействуют с менеджментом, зависят от него и имеют ограниченную возможность воздействия на него.
Партнеры организации	Заинтересованы в высоком качестве продукции организации, ее устойчивости, платежеспособности и продолжении деятельности в определенной сфере бизнеса. Непосредственно взаимодействуют с менеджментом.
Местные органы власти	Заинтересованы в устойчивости организации, ее способности выплачивать налоги, создавать рабочие места, реализовывать социальные программы. Непосредственно взаимодействуют с менеджментом. Имеют возможность влиять на деятельность организации (через местные налоги).
Местные сообщества	Заинтересованы в сохранении и защите природной среды и экологической обстановки на территории деятельности организации. Ожидают помощи в решении текущих проблем образования, здравоохранения, развития местных инфраструктур. Могут оказывать влияние на деятельность организации и решения менеджмента путем формирования общественного мнения и использования судебной практики

Существование этих трех уровней связано с необходимостью разделить ответственность за деятельность организации между различными группами, заинтересованными в ее эффективной деятельности, и обеспечить возможность конечным владельцам контролировать группу, осуществляющую непосредственное управление. Общественно-политической аналогией является демократическая политическая система, основывающаяся на таких механизмах как всеобщие выборы, парламент и правительство (рис. 1.1).

Распределение полномочий между указанными тремя уровнями управления обычно закрепляется в уставе организации и в законе, регулирующих деятельность организации.

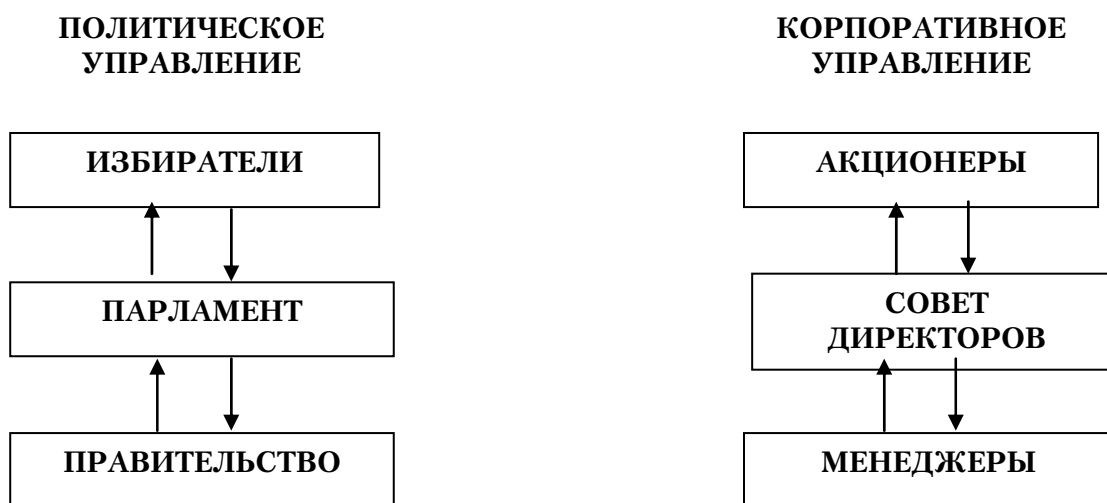


Рис. 1.1. Система политического управления и структура управления корпорацией

В качестве инструментов решения проблемы согласования Интересов менеджмента и владельцев собственности (акционеров) в странах с развитой рыночной экономикой применяются механизмы корпоративного управления (контроля) или дисциплинирующие механизмы, которые разделяются на внешние и внутренние (табл. 1.2).<sup>42</sup>

Т а б л и ц а 1.2  
Механизмы корпоративного управления (контроля)

Внешние механизмы:	Внутренние механизмы:
<ul style="list-style-type: none"> <li>– угроза слияния и/или поглощения;</li> <li>– конкуренция на продуктовых рынках;</li> <li>– рынок труда менеджеров и взаимный контроль менеджеров;</li> <li>– специалисты по анализу финансовой деятельности организации;</li> <li>– репутация менеджера.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– крупные и институциональные инвесторы;</li> <li>– совет директоров;</li> <li>– конкуренция за доверенности от акционеров;</li> <li>– собственность инсайдеров;</li> <li>– компенсационные пакеты;</li> <li>– политика долговых обязательств;</li> <li>– политика дивидендов.</li> </ul>

<sup>42</sup> Кривушин В.В. Механизм формирования и управления развитием корпоративных структур: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05: Краснодар, 2006.

Рассмотренные уровни и механизмы корпоративного управления функционируют на основе и в рамках определенных правил, норм и стандартов, выработанных государственными регулирующими органами, судебными органами, самими деловыми кругами. Совокупность этих правил, норм и стандартов, согласно Джонсону Дж., Шоулзу К., и Уиттингтону Р., составляет институциональную основу корпоративного управления. Они выделяют следующие ее основные элементы:<sup>43</sup>

– нормы и правила статусного права (законодательство, судебная практика и процедуры);

– соглашения о добровольно принятых стандартах корпоративного управления/поведения и внутренние нормы на уровне компаний (требования фондовых бирж, кодексы и рекомендации);

– общепринятая практика и культура ведения бизнеса.

В странах с развитыми рынками важную роль также играют негосударственные институты. Их деятельность формирует и развивает культуру корпоративного управления, которая укрепляет общую основу системы корпоративного управления, созданную правом. Многочисленные объединения по защите прав акционеров, центры и институты, занимающиеся независимым анализом деятельности менеджеров и подготовкой независимых директоров, выявляют проблемы корпоративных отношений и в процессе их публичного обсуждения вырабатывают такие пути решения, которые затем становятся общепринятой нормой) часто независимо от того, получают они закрепление в праве или нет.

Указанные уровни корпоративного управления и его институциональная основа призваны обеспечить реализацию таких базовых принципов корпоративного управления как прозрачность деятельности организации и ее системы управления, контроль менеджмента со стороны акционеров, соблюдение прав миноритарных акционеров, участие независимых директоров в управлении компанией.<sup>44</sup>

Эффективности корпоративного управления, связана с решением следующих основных задач корпорации.<sup>45</sup>

– обеспечение максимальной эффективности деятельности;

– привлечение инвестиций;

– выполнение юридических и социальных обязательств.

---

<sup>43</sup> Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия: теория и практика, 7-е издание: Пер. с англ. М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2007.

<sup>44</sup> Карапетян Д., Грачева М. Корпоративное управление: основные понятия и результаты исследовательской практики // Управление компанией. – 2009. – №2. – С. 22–26.

<sup>45</sup> Харинова О. Особенности механизма управления экономической эффективностью развития корпоративной структуры // Предпринимательство. – 2011. – № 1. – С. 54–59.

Согласно Г. Газину<sup>46</sup> эффективное корпоративное управление открывает перед компанией принципиально новые возможности развития, являясь одним из главных инструментов создания акционерной стоимости, что подтверждается основами финансовой теории.

В самом общем виде, стоимость акционерного капитала – это стоимость организации за вычетом задолженности и прочих обязательств. В свою очередь, стоимость организации определяется как сумма инвестированного капитала дисконтированной величины прогнозируемой экономической прибыли, экономическим эквивалентом прибыли организации с учетом стоимости так и собственного капитала.

Таким образом, акционерная стоимость организации зависит от способности организации минимизировать стоимость привлеченного капитала (WACC) и максимизировать отдачу от собственных активов (ROIC). В результате организация может привлекать значительный объем капитала для роста, чтобы обеспечить постоянное увеличение экономической прибыли. В свою очередь, эффективная система корпоративного управления воздействует на каждый из указанных рычагов создания стоимости<sup>47</sup>

Основой эффективного корпоративного управления, по мнению многих специалистов и экспертов в данной области, являются сформулированные международной Организацией экономического развития и сотрудничества (ОЭСР) принципы корпоративного управления.

Данные принципы были разработаны в ответ на запрос правительств стран участников ОЭСР и обусловлены возрастанием понимания важности эффективного корпоративного управления в свете существенной трансформации роли частного сектора в экономическом развитии и создании рабочих мест.

Принципы не носят «обязательного к исполнению» характера и, по мнению самих разработчиков, предназначаются в качестве эталона для правительств стран, принимающих или изменяющих соответствующие нормативные акты, неправительственных организаций, инвесторов, а также для всех, кто хочет оценить или построить эффективную систему корпоративного управления.

---

<sup>46</sup> Газин Г. Корпоративное управление в России: реальное конкурентное преимущество // Вестник McKinsey. – 2010. – №1(3). – С. 24–28.

<sup>47</sup> Газин Г. Корпоративное управление в России: реальное конкурентное преимущество // Вестник McKinsey. – 2003. – №1(3). – С. 24–28.

Принципы корпоративного управления, предлагаемые ОЭСР, разделены на пять частей (табл. 1.3).<sup>48</sup>

При рассмотрении различных аспектов эффективного корпоративного управления указывается на то, что эффективно управляемые организации вносят более значительный вклад в развитие национальной экономики и общества в целом. Они более устойчивы с финансовой точки зрения, обеспечивают создание большей стоимости для акционеров, работников, местных общин и стран в целом. Этим они отличаются от неэффективно управляемых компаний, банкротства которых становятся причиной сокращения рабочих мест, потери пенсионных отчислений и даже могут подорвать доверие к фондовым рынкам<sup>49</sup>

Т а б л и ц а 1.3

### Принципы корпоративного управления ОЭСР

Принципы	Краткая характеристика
1. Права акционеров	Система корпоративного управления должна защищать права владельцев акций
2. Справедливое отношение к акционерам	Система корпоративного управления должна обеспечивать справедливое отношение ко всем владельцам акций, включая мелких и иностранных акционеров
3. Роль заинтересованных сторон в корпоративном управлении	Система корпоративного управления должна признавать установленные законом права заинтересованных сторон и поощрять активное сотрудничество между компанией и всеми заинтересованными лицами в целях приумножения общественного богатства, создания новых рабочих мест и достижения финансовой устойчивости корпоративного сектора
4. Раскрытие информации и прозрачность	Система корпоративного управления должна обеспечивать своевременное раскрытие достоверной информации обо всех существенных аспектах функционирования корпорации, включая сведения о финансовом положении, результатах деятельности, составе собственников и структуре управления
5. Обязанности совета директоров	Совет директоров обеспечивает стратегическое руководство бизнесом, эффективный контроль работы менеджеров и отчитывается перед акционерами и компанией в целом

<sup>48</sup> Абдикеев Н.М., Брускин С.Н., Китова О.В. Тенденции развития и особенности разработки и внедрения систем управления корпоративной эффективностью // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. – 2010. – № 4. – С. 95–104.

<sup>49</sup> Карапетян Д., Грачева М. Корпоративное управление: основные понятия и результаты исследовательской практики // Управление компанией. – 2008. – №2. – С. 14–17.

Такое понимание взаимосвязи практики корпоративного управления и получаемых в результате его реализации преимуществ было положено в основу построения системы эффективного корпоративного управления, схема которого представлена на рис. 1.2.

Эффективное корпоративное управление содействует достижению компаниями высоких результатов и росту эффективности деятельности в целом. В результате улучшения качества управления повышается контроль за работой менеджеров и укрепляется связь системы вознаграждения менеджеров с результатами деятельности организации. Совершенствуется процесс принятия решений советом директоров благодаря получению достоверной и своевременной информации и повышению финансовой прозрачности. Снижается вероятность возникновения различного рода корпоративных конфликтов и связанных с ними издержек.<sup>50</sup>

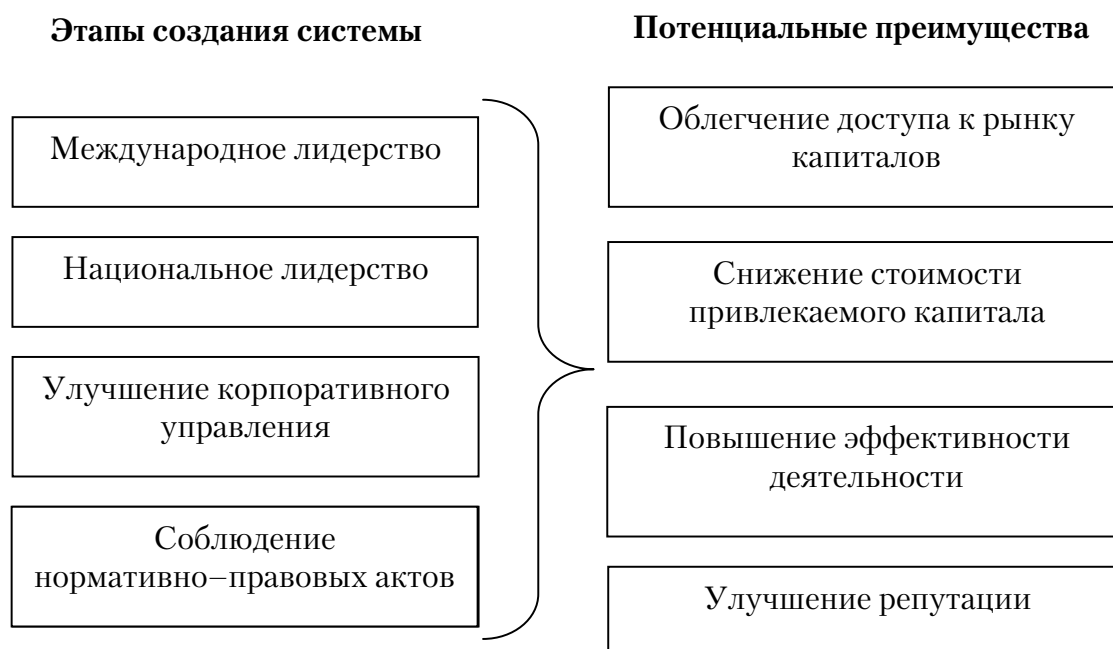


Рис. 1.2. Этапы создания систем эффективного корпоративного управления и ее потенциальные преимущества

У компаний, придерживающихся высоких этических стандартов, соблюдающих права акционеров и кредиторов и обеспечивающих финансовую прозрачность и подотчетность, формируется положительная репутация в глазах инвесторов и других заинтересованных сторон. В результате такие организации пользуются большим доверием общественности.

<sup>50</sup> Фоменко Е.В., Лунёв А.В. Система управления эффективностью деятельности организации // Вестник Астраханского государственного технического университета. – 2008. – № 4. – С. 85–88.

Отдельно следует отметить, что величина получаемых компаниями преимуществ эффективного корпоративного управления зависит от состояния экономического развития стран, в которых они функционируют. В связи с этим в теоретических разработках в области корпоративного управления выделяется ряд типовых ситуаций, одна из которых связана с условиями развивающихся и переходных экономик.

Таким образом, проведенный анализ понятия и сущности корпоративного управления позволил сделать следующие выводы:

- предметом корпоративного управления выступает система отношений всех связанных с компанией субъектов, в состав которых входят акционеры, директора, менеджеры, кредиторы, поставщики, сотрудники, покупатели, органы государственной власти, местное сообщество, общественные и профессиональные организации;

- развитие акционерной собственности, сопровождавшееся отделением прав собственности от управления последней, поставило проблему осуществления контроля со стороны собственников над управляющими с целью эффективного использования в интересах акционеров;

- организационная модель корпоративного управления, призванная решить эту проблему, согласовать интересы различных заинтересованных лиц получила название системы корпоративного управления;

- модель системы корпоративного управления приняла неодинаковые формы в различных странах;

- функционирование системы корпоративного управления опирается как на законодательные нормы, утвержденные государством, так и на правила, стандарты и образцы, формируемые в результате формальных и неформальных соглашений всех заинтересованных групп.

Рассмотрение различных аспектов «эффективности корпоративного управления» указывает на то, что эффективное корпоративное управление, можно определить как сбалансированную систему отношений менеджмента организации и заинтересованных в ее деятельности сторон, обеспечивающую требуемую результативность деятельности организации, повышение доступности и снижение стоимости инвестиций, и выполнение юридических и социальных обязательств.

## 1.2. Основные составляющие системы и факторы, определяющие качество корпоративного управления

Формирование эффективной системы корпоративного управления, обеспечивающей устойчивый баланс интересов различных групп, зависит от многих факторов, таких как прозрачность структуры собственности и степень ее концентрации, соблюдение прав финансово заинтересованных лиц, обеспечение стандартов финансовой прозрачности, структура и практика работы совета директоров.

Под корпорацией (акционерным обществом) понимают организацию лиц, обладающую как самостоятельный экономический субъект определенными правами, привилегиями и обязательствами, которые отличаются от прав, привилегий и обязательств, присущих каждому члену корпорации в отдельности.<sup>51</sup> «Акционер не отвечает по обязательствам акционерного общества и несет риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих ему акции».<sup>52</sup>

В общем случае организация представляет собой единицу координации, обладающую доступными определению границами и функционирующую для достижения цели или совокупности целей, разделяемых, членами-участниками.<sup>53</sup> Как отмечает к.э.н. И. Ивашковская, в условиях корпоративной формы хозяйствования при разработке целей, а также при оценке эффективности фирмы необходимо учитывать и такие факторы, как мотивы участников, отношения агента (наемного менеджера) и владельцев бизнеса.<sup>54</sup>

Проблема, обусловленная разделением собственности и контроля или, иными словами, расхождением интересов между акционерами, являющимися собственниками ресурсов компании, и менеджментом, которому фактически делегирован контроль над этими ресурсами и управление ими, традиционно считается проблемой корпоративного управления. В то же время, большинство авторов эффективность функционирования промышленной корпорации ставят в зависимость от таких «явно институциональных явлений, как корпоративное управление, этика бизнеса, нормы и обычаи заключения контракта» [31, с. 65].

---

<sup>51</sup> Мейер К. Корпоративное управление в условиях рыночной экономики переходного периода // Корпоративное управление: владельцы и наёмные работники акционерного общества. – М.: Джон Уайли энд Санз. – 1996. – С.24.

<sup>52</sup> Федеральный Закон «Об акционерных обществах» № 208-ФЗ от 26.12.1995 г. (в. ред. ФЗ № 17-ФЗ от 16.04.2004 г.)

<sup>53</sup> Менар К. Экономика организаций. М.: ИНФРА-М. – 1996. – 160с. - С. 22.

<sup>54</sup> Ивашковская И.В., Константинов Г.Н., Филонович С.Р. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации // Российский журнал менеджмента. – 2007. – № 4. – С. 43.



Корпоративную форму бизнеса отличают следующие характеристики:

- самостоятельность корпорации как юридического лица;
- ограниченная ответственность индивидуальных инвесторов;
- возможность передачи другим лицам акций, принадлежащих индивидуальным инвесторам;
- централизованное управление.

«Общий корпоративный интерес, носителем которого выступает корпорация (акционерное общество), нельзя рассматривать как простую сумму частных интересов ее участников», поскольку они имеют конкретное, отличное друг от друга экономико-правовое содержание и форму, что исключает возможность их прямого и непосредственного отождествления». <sup>55</sup> Акционерная собственность в формально-правовом плане – это собственность физических лиц, организаций и государства на корпоративные ценные бумаги (акции).

Система корпоративного управления должна включать в себя весь спектр взаимоотношений корпорации с внешней средой, в частности с субъектами, называемыми также стейкхолдерами (см. рис. 1.3).

Под стейкхолдерами (соучастниками) подразумеваются те, кто произвел полностью или частично безвозвратные инвестиции и, соответственно, имеет заинтересованность в качестве работы корпорации, то есть стейкхолдеры – это стороны, заинтересованные в информации о деятельности компании и/или результатах ее деятельности. К ним относятся акционеры, субъекты фондового рынка, государственные регулирующие органы, трудовой коллектив, поставщики и контрагенты, местное население, покупатели и клиенты.

В современных условиях при определении и выстраивании иерархии интересов участников корпоративных отношений актуальна концепция социальной ответственности, основы которой заложены принципами корпоративного управления, разработанными ОЭСР, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта или услуги, добровольно берет на себя обязательства перед обществом и способствует его гармоничному развитию. <sup>56</sup> Однако не все экономисты разделяют эту точку зрения, например М.Фридман считает, что производить прибыль – есть основная цель предприятия и в этом смысле через удовлетворение потребностей хозяев и проявляется социальная ответственность. Мы

---

<sup>55</sup> Габов А. Интересы участников корпоративных отношений // Журнал для акционеров. – 2007. – №5. – С. 14.

<sup>56</sup> Принципы корпоративного управления ОЭСР. ОЭСР, 1999. [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.ricd.ru/db.php?db\\_id=31&1=ru](http://www.ricd.ru/db.php?db_id=31&1=ru)

солидарны с теми авторами,<sup>57</sup> которые считают, что корпорации должны учитывать интересы не только собственников, но всех, других групп, заинтересованных в ее развитии: инвесторов, сотрудников, потребителей, поставщиков, окружающей среды.



Рис. 1.3. Стейкхолдеры корпорации

Выделяется четыре основных элемента системы корпоративного управления:<sup>58</sup>

- корпоративные отношения;
- корпоративные действия;
- субъекты корпоративных отношений;
- институты корпоративного сектора.

Субъекты корпоративных отношений – группы лиц и организации, заинтересованные в деятельности корпорации, важнейшими из них являются менеджмент организации, Совет директоров и поставщики капитала (акционеры и кредиторы), на этом, однако, их перечень не

<sup>57</sup> Долгопятова Т.Г. Модели и механизмы корпоративного контроля в российской промышленности (опыт эмпирического исследования) // Вопросы экономики. – 2007. – № 5. – С. 46; С. 39, С. 33; С. 41, С. 91.

<sup>58</sup> Асаул А.Н., Павлов В.И., Бескиерь Ф.И., Мышко О.А. Менеджмент корпорации и корпоративное управление. – Гуманистика, 2006. – С. 41.

заканчивается, к ним также относятся работники, поставщики и клиенты организации, профессиональные участники рынка ценных бумаг и местные власти.

Под корпоративными действиями понимают значимые корпоративные события, затрагивающие интересы стейкхолдеров, такие как принятие стратегических планов и решений, слияния, поглощения, увеличение и уменьшение уставного капитала, дробление и консолидация акции, публичное размещение ценных бумаг, избрание и прекращение полномочий органов власти корпорации и другие. Корпоративные действия могут быть регулярными, например, ежегодно должно проводиться собрание акционеров, на котором должны рассматриваться итоги работы за предшествующий год и избираться органы управления акционерного общества, и не регулярными для выполнения которых проводятся внеочередные собрания (заседания) органов власти корпорации. Собственно корпоративные действия и являются объектом корпоративного управления.

Корпоративные отношения включают отношения между стейкхолдерами и корпорацией, взаимоотношения стейкхолдеров между собой и с системой корпоративного инфорсmenta по поводу совершения тех или иных корпоративных действий. Могут быть направлены на получение или предоставление информации, выполнение распоряжений, принуждение к совершению действий. Можно классифицировать корпоративные отношения по их содержанию: распорядительные, отчетные, информационные, отношения инфорсmenta.

Институты – регуляторы корпоративных отношений, которые могут быть прямыми, закрепленными в законодательстве, нормах рекомендательного права, неформальных соглашениях и косвенными действующими через взаимную оценку субъектов фондового рынка.

В странах с рыночной экономикой для корпоративного управления используют разные механизмы, комбинация которых формирует систему корпоративного управления. Так, К. Мейер к таким механизмам относит: участие в совете директоров корпорации, враждебное поглощение, получение полномочий по доверенности у акционеров, механизм банкротств.<sup>59</sup> М Хессель к механизмам, формирующим систему корпоративного управления, относит нормы корпоративного права, определяющие роль, полномочия и ответственность тех, кому поручено руководство деятельностью корпораций. Кроме того, он отмечает, что в качестве контрольного механизма выступают также

---

<sup>59</sup> Мейер К. Корпоративное управление в условиях рыночной экономики переходного периода // Корпоративное управление: владельцы и наёмные работники акционерного общества. – М.: Джон Уайли энд Санз. – 1996. – С. 32.

товарные рынки, которые, тая в себе угрозу банкротства для плохо работающих компаний, заставляют их менеджмент работать лучше, Финансовый рынок предоставляет владельцам, разочарованным в деятельности своей корпорации, изъять свою долю из ее капитала.

Схематичное изображение факторов, оказывающих влияние на формирование системы корпоративного управления с группировкой их на внутренние и внешние представлено на рис. 1.4<sup>60</sup>.

Во многих странах с переходной экономикой, в том числе в России, внешние рыночные механизмы еще не развились до уровня, при котором они станут эффективными механизмами корпоративного управления. В связи с этим особое значение приобретают нормы корпоративного права, система инфорсмента, а также внутренние механизмы корпоративного управления. Интегрирующим началом при построении и функционировании системы корпоративного управления могут и должны являться интересы самого общества, которые объективно должны находиться на вершине выстроенной прочной и логически непротиворечивой иерархии интересов всех стейкхолдеров корпорации.

Конкретные формы организации корпоративного управления являются результатом исторических процессов, которые отражают специфические для каждой страны экономические, социально-политические и культурные факторы. С течением времени процесс институционализации этих факторов приводит к формированию правил экономических взаимодействий и оформлению стандартов деловой активности. Совет директоров является одним из компонентов гораздо более общей системы институтов, и его роль в корпоративном управлении зависит от существования и развития прочих элементов этой системы. Как отмечает Р. Энтов, функционирование развитой системы конкурентных товарных рынков, рынков капитала и труда было и остается важнейшим условием эффективности корпоративного управления.<sup>61</sup> Степень развитости фондового рынка определяет особенности национальных моделей корпоративного управления.

---

<sup>60</sup> Там же – С. 35.

<sup>61</sup> Энтов Р. Корпоративное управление: теоретические и эмпирические исследования. – М., 1999. – С. 32.



Рис. 1.4. Основные факторы, влияющие на формирование системы корпоративного управления

В 90-х годах к проблематике корпоративного управления начал складываться системный подход, нацеленный на максимальное согласование интересов всех, стейкхолдеров. Основы этого подхода были заложены в Кодексах корпоративного управления, впервые разработанных в крупнейших компаниях США, Великобритании и Канады. Помимо национальных кодексов корпоративного управления существуют и международные инициативы в данной области, наиболее значимой из которых являются «Принципы корпоративного управления ОЭСР».

В обобщенном виде, рекомендации. ОЭСР охватывают пять основных компонентов корпоративного управления.<sup>62</sup>

Первый компонент – права Акционеров. Содержат список прав, включая гарантию их владения акциями, право на полное раскрытие информации, право голоса, участие в решениях по продажам или модификации корпоративных активов, включая слияния компаний и новые выпуски акций. Руководящие принципы далее определяют большое число других вопросов, связанных с основной проблемой защиты ценности корпорации.

Второй компонент – отношение к акционерам в зависимости от их доли в акционерном капитале. Здесь ОЭСР заинтересована в защите прав малых акционеров, посредством организации системы, которая сдерживает работников компании, включая менеджеров и директоров, от извлечения выгоды из их положения. Торговая деятельность работников компании, например, ясно запрещена, и руководители должны раскрывать любые материальные интересы в проводимых сделках.

Третий компонент – роль других участников бизнеса в корпоративном управлении. ОЭСР признает, что существуют другие участники бизнеса компаний, кроме акционеров. Банки, держатели облигации и рабочие, например, являются важными участниками выбора, методов, которыми компания проводит и принимает решения. Руководящие принципы ОЭСР приводят несколько общих положений о защите интересов других участников бизнеса.

Четвертый компонент – раскрытие информации и прозрачность. ОЭСР устанавливает также ряд положений по раскрытию и передаче информации относительно ключевых фактов о деятельности компании в диапазоне от финансовых деталей до структур управления, включая правление директоров и денежное вознаграждение его состава. Руководящие принципы также определяют, что ежегодные ревизии должны проводиться независимыми аудиторами в соответствии со стандартами высокого качества.

Пятый компонент – обязанности Совета директоров и Правления. Руководящие принципы содержат подробно детализированный и перечень функций Совета и Правления по защите компании; акционеров и других участников ее деятельности. Они включают положения о корпоративной стратегии, рисках, оплате и должностных обязанностях руководителей, а также о системах бухгалтерского учета и отчетности. В Принципах корпоративного управления Организации

---

<sup>62</sup> Принципы корпоративного управления ОЭСР. ОЭСР, 1999. [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.ricd.ru/db.php?db\\_id=31&1=ru](http://www.ricd.ru/db.php?db_id=31&1=ru)

экономического сотрудничества и развития дано такое определение Системы корпоративного управления: «Система корпоративного управления ... определяет распределение прав и обязанностей между различными компонентами корпоративного устройства, такими как совет директоров, правление, управленческий аппарат, акционеры и другие заинтересованные лица и определяет правила и процедуры процесса, принятия решений. За счет этого формируется система определения задач и целей деятельности корпорации, средств реализации поставленных задач и отслеживания результатов деятельности». <sup>63</sup>

Таким образом, уровень качества корпоративного управления определяют критерии, рекомендованные ОЭСР, вернее степень их соблюдения в отношении прав акционеров, прав миноритарных акционеров, раскрытия информации, координации интересов и деятельности органов управления корпорации. В последующем организациями, специализирующимися на предоставлении услуг по сглаживанию неравномерного распределения информации между участниками рынка, в том числе, в сфере анализа корпоративного управления и раскрытия случаев неподобающего корпоративного поведения были разработаны и активно используются различные методические подходы, в том числе различные рейтинги, оценивающие качество корпоративного управления в разрезе компонентов, соответствующих принципам корпоративного управления., разработанными ОЭСР.

Компании, соблюдающие высокие стандарты корпоративного управления, как правило, получают более широкий доступ к капиталу, но сравнению с корпорациями, управляемыми ненадлежащим образом, и превосходят последних в долгосрочной перспективе. Рынки ценных бумаг, на которых действуют жесткие требования к системе корпоративного управления, способствуют снижению инвестиционных рисков. Как правило, такие рынки привлекают больше инвесторов, готовых предоставить капитал по разумной цене, и оказываются гораздо эффективнее, сводя вместе владельцев капиталов и предпринимателей, испытывающих потребность во внешних финансовых ресурсах. Эффективно управляемые компании вносят более значительный вклад в национальную экономику и развитие общества в целом. Они более устойчивы с финансовой точки зрения, обеспечивают создание большей стоимости для акционеров, работников, местных общин и стран в целом, этим они отличаются от

---

<sup>63</sup> Принципы корпоративного управления ОЭСР. ОЭСР, 1999. [Электронный ресурс] Режим доступа : [http://www.ricd.ru/db.php?db\\_id=31&1=ru](http://www.ricd.ru/db.php?db_id=31&1=ru)

неэффективно управляемых компаний, банкротства которых становятся причиной сокращения рабочих мест, подрыва доверия к фондовым рынкам и других негативных последствий.

### 1.3. Подходы к оценке эффективности корпоративного управления

Эффективность управления, являясь одним из ключевых понятий в теории и практике современного управления организацией, требует четко определенных методов измерения и сравнения. В условиях резкого возрастания конкуренции на большинстве рынков недостаточно простых формулировок об эффективности управления той или иной организации. Возникает не просто необходимость оценки эффективности управления отдельной организации, а зачастую и необходимость сравнения по данному критерию различных организаций между собой, поиска слабых мест и ресурсов для повышения конкурентоспособности. Более того, выход российских компаний на мировой уровень ведения деятельности ставит задачу их соответствия определенным международным стандартам управления.

Рассмотрение существующих подходов к оценке эффективности управления организацией и основных проблем их применения следует начать с анализа понятия эффективности управления.

Русинова Ф.М. и Разу М.Л. связывают понятие эффективность с результативностью работы и экономичностью. Под результативностью ими понимается способность получения результатов, соответствующих поставленным целям, под экономичностью – минимальный объем затрат, необходимый для выполнения данной работы.<sup>64</sup>

Прокопенко И. и Норта К. указывают на то, что в широком смысле эффективность определяется как мера экономичности и результативности использования ресурсов как входных факторов производства для получения продуктов и услуг такого качества и в таких объемах, которые необходимы обществу в длительной перспективе.<sup>65</sup>

У Мильнера Б.З.<sup>66</sup> эффективность рассматривается с общественной точки зрения и определяется как степень достижения организацией своих целей при использовании ограниченных ресурсов.

---

<sup>64</sup> Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник / Под ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу. – М.: ФБК–ПРЕСС. – 1998. – С. 470–471.

<sup>65</sup> Управление эффективностью и качеством: Модульная программа: Пер. с англ. / Под ред. И. Прокопенко, К. Норта: В 2ч.–М.: Дело. – 2001. – Ч.1. – С.18.

<sup>66</sup> Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – М.: ИНФРА–М. – 2002. – С. 428.



Румянцева З.П. под экономичностью (efficiency) понимает соотношение между объемом выпуска и необходимыми для его производства ресурсами. Это как бы внутренний параметр функционирования, который используется для оценки экономичности работы подразделений и организации в целом.<sup>67</sup> Термин эффективность (effectiveness) применяется ею для измерения степени достижения организацией ее целей. «Эффективный» понимается как «имеющий высокий уровень эффекта и результата» и характеризуется оптимальным соотношением между такими параметрами, как производство, соотношение между выпуском и затратами, исполнение обязательств, адаптивность и развитие.

Атаманчук Г.В. при рассмотрении результатов управления выделяет три вида эффекта:

– производственный, который, по его мнению, заключается в соотношении результатов, полученных на выходе изделия (услуги) из стадии производства, и затрат на его (ее) производство, подлежащих нормированию;

– экономический, возникающий в процессе совершения акта купли–продажи и свидетельствующий о соотношении спроса и предложения на тот или иной продукт (услугу) и о реальных возможностях потребителей;

– социальный, отражающийся в виде совокупного результата, который получает общество, как в процессе производства продукта (услуги) или выполнения определенного рода работы, так и при потреблении соответствующих материальных, социальных и духовных продуктов (ценностей).<sup>68</sup>

Данный анализ показывает, что однозначно принятого определения рассматриваемого понятия не существует. Это связано с различными причинами, среди которых можно выделить отличия исторических предпосылок развития науки управления, различия в подходах к определению понятий, неточности перевода и др.

Обобщая рассмотренные в ходе анализа определения можно утверждать, что понятие эффективности управления является многогранным и неразрывно связано с категориями результативности и экономичности. Результативность характеризуется как выбор верных целей, на которых фокусируется вся деятельность организации, а экономичность – как отношение эффекта к затратам, которые

---

<sup>67</sup> Румянцева З.П. Общее управление организацией: теория и практика: Учебник. – М.: ИНФРА–М, 2001, с. 277– 278.

<sup>68</sup> Атаманчук Г.В. Управление–фактор развития (размышления об управленческой деятельности). – М.: Экономика. – 2002.

направлены на достижение этого эффекта. Более того, соотношение данных категорий в рамках определения эффективности управления может изменяться и во многом зависит от контекста и условий, в которых рассматривается или используется само понятие эффективности управления организацией. В различных условиях эффективность управления может характеризоваться результативностью, экономичностью или их определенным соотношением.<sup>69</sup>

Рассмотрение подходов к оценке эффективности управления целесообразно разделить на две составляющие:

- работы отечественных ученых периода плановой социалистической экономики;

- работы отечественных и зарубежных представителей науки управления в условиях рыночных отношений.

В период плановой социалистической экономики исследованиям в данном направлении были посвящены работы О.В. Козловой, З.П. Румянцевой, Ф.М. Русинова, А.Б. Тихомировой и др. В этот период эффективность управления в основном определялась через показатели эффективности производства.

При оценке деятельности предприятий использовалась система показателей, которую включали: обобщающие показатели, показатели эффективности использования труда, основных фондов и оборотных средств, материальных средств.

Несмотря на преобладающее использование при оценке эффективности управления показателей эффективности производства, в рассматриваемый период делались попытки разработки и других подходов к оценке:

- первое направление предусматривало определение эффективности управления по критериям и показателям эффективности производства, используя либо систему показателей, либо один показатель, либо долю показателя, приходящуюся на управление;

- второе направление предполагало определение эффективности затрат на управление производством;

- третье направление основывалось на том, что многообразие влияющих на эффективность управления факторов диктует необходимость использования системы показателей, характеризующих как управляющую, так и управляемую подсистемы;

- четвертое направление предполагало определение эффективности управления путем качественной и количественной оценки целей;

---

<sup>69</sup> Тихомирова А.В. Оценка эффективности управления производством. – М.: Экономика. – 2008. – С. 41–63.

– пятое направление включало определение эффективности управленческих решений. Большое значение придавалось четкой формулировке цели и выбору критерия оценки эффективности;

– шестое направление было связано с определением эффективности управленческого труда на всех уровнях управления;

– седьмое направление связывалось с оценкой эффективности совершенствования управления производством в результате применения новой техники и капитальных вложений.<sup>70</sup>

Рассмотренные выше показатели остаются актуальными и сегодня. В дополнение к ним в условиях рыночных отношений применяется более широкий спектр показателей, отражающих финансовое положение предприятия: показатели финансовой зависимости, ликвидности, рентабельности, рыночной активности и т.п.

В условиях рынка, когда организации самостоятельно разрабатывают стратегию и тактику своего поведения, использование упрощенного подхода к оценке эффективности управления может иметь критические последствия для будущего организации. Рыночные условия требуют разработки показателей и критериев оценки эффективности управления, учитывающих все ключевые направления деятельности организации, возникающие в рамках осуществляемой деятельности взаимосвязи и их влияние на конечный результат.

Особый интерес с учетом возрастающих требований к оценке эффективности управления представляет разработанная Р. Капланом и Д. Нортеном набирающая популярность сбалансированная система показателей эффективности, которая, по словам авторов, предоставляет менеджеру инструмент для получения желаемых результатов в сложных условиях жесткой конкуренции – условиях, в которых сегодня работают все организации.

Сохраняя финансовую составляющую в качестве основного параметра управленческого и бизнес-процесса, авторы сбалансированной системы показателей одновременно придают большое значение обобщенному интегрированному комплексу критериев, связывающих долгосрочный финансовый успех с такими показателями, как клиентская база, внутренние процессы, персонал и систематическая работа организации в целом. Таким образом, данная система дополняет финансовые показатели уже свершившегося прошлого системой оценок перспектив. Важным является и тот факт, что сбалансированная система показателей – это не только тактическая или операционная система, но она служит средством стратегического

---

<sup>70</sup> Тихомирова А.В. Оценка эффективности управления производством. – М.: Экономика. – 2008. – С. 41–63.

управления на долгосрочной основе. А оценочная составляющая данной системы используется для решения принципиальных задач процесса управления, представляя собой замкнутый цикл.

Помимо общего подхода выделяют и другие (альтернативные) подходы к оценке эффективности корпоративного управления:<sup>71</sup>

- подход к оценке эффективности корпоративного управления на основе показателей концепции управления, ориентированного на создание стоимости (value based management; VMB);

- подход с позиций соответствия элементов корпоративного принципам ОЭСР;

- индексы корпоративного управления;

- использование сбалансированной системы показателей (Balanced scorecard) для оценки эффективности корпоративного управления.

Управление, ориентированное на создание стоимости (VBM) – это концепция управления, направленная на качественное улучшение стратегических и оперативных решений на всех уровнях организации за счет концентрации усилий всех лиц, принимающих решения, на ключевых факторах стоимости. Из всего множества альтернативных целевых функций в рамках концепции VBM выбирается максимизация стоимости организации. Стоимость организации определяется ее дисконтированными будущими денежными потоками, и новая стоимость создается лишь тогда, когда организации получают такую отдачу от инвестированного капитала, которая превышает затраты на привлечение капитала<sup>72</sup>.

Среди используемых в рамках концепции управления, ориентированного на создание стоимости, показателей наиболее известным и распространенным является показатель добавленной экономической стоимости (economic value added; EVA), являющийся индикатором качества управленческих решений: постоянная положительная величина этого показателя свидетельствует об увеличении стоимости организации, тогда как отрицательная – о ее снижении.

При расчете данного показателя происходит сравнение чистой прибыли организации от операционной деятельности после вычета налогов (NOPAT net operating profit after taxes) и совокупной стоимости капитала организации, включая стоимость ее акционерного капитала. Таким образом, если прибыль организации от операционной деятельности после вычета налогов превышает совокупную стоимость ее капитала в какой-то отчетный период, это означает, что организация

---

<sup>71</sup> Фоменко Е.В., Лунёв А.В. Система управления эффективностью деятельности организации // Вестник Астраханского государственного технического университета. – 2008. – № 4. – С. 85–88.

<sup>72</sup> Степанов Д. Value-Based Management и показатели стоимости // Режим доступа: <http://www.cfin.ru/>

имеет положительную добавленную экономическую стоимость за данный период и увеличивает свою стоимость для акционеров. В противном случае, если добавленная экономическая стоимость организации имеет отрицательное значение, это означает, что за отчетный период организация не смогла покрыть всех своих издержек, и тем самым, уменьшила стоимость организации для акционеров.

В общем виде формула для расчета добавленной экономической стоимости выглядит следующим образом:

$$EVA = NOPAT - C \times WACC, \quad (1)$$

где  $C$  – капитал организации;

$WACC$  – средневзвешенная стоимость капитала.

Таким образом, очевидно, что концепция управления, ориентированного на создание стоимости, в целом, и метод добавленной экономической стоимости, в частности, позволяют снизить связанные с агентской проблемой издержки, учитывая при этом интересы отдельных сторон корпоративных отношений, таких как акционеры, инвесторы, менеджмент и персонал организации. Однако, не смотря на то, что одним из слагаемых процесса управления, ориентированного на создание стоимости, являются изменения в коммуникациях с заинтересованными сторонами, данная концепция в большей степени ориентирована на интересы выше указанных групп, не уделяя достаточного внимания интересам других групп, вовлеченных в систему корпоративных отношений.

Как было рассмотрено ранее, принципы корпоративного управления ОЭСР также могут рассматриваться в качестве основы эффективного корпоративного управления. Оценка эффективности корпоративного управления в данном случае может выражаться как степень соответствия действующей системы корпоративного управления организации принципам корпоративного управления ОЭСР.

Однако следует заметить, что такую оценку провести достаточно сложно в силу следующих причин:

– существование проблемы переноса механизмов, принципов и корпоративного управления (контроля) из так называемой «лучшей практики» развитых стран в системы развивающейся экономикой, связанной с противоречивостью и нестабильностью институционально-юридических условий последних;

– сами принципы считаются гибкими, «эволюционными» по определению ОЭСР, и подлежат регулярному пересмотру на всех уровнях в случае возникновения такой необходимости.

Таким образом, в условиях экономики развивающихся стран, принципы корпоративного управления ОЭСР, скорее полезны для разработки собственной эффективной системы корпоративного управления с учетом характерных для этих стран институционально–правовых условий. Именно эти производные системы корпоративного управления в дальнейшем определяют выбор наиболее адекватных подходов к оценке эффективности корпоративного управления отдельных организаций, функционирующих в условиях данных систем.

В последние годы было проведено большое количество исследований, направленных на поиск и обоснование взаимозависимости между уровнем эффективности корпоративного управления и эффективностью деятельности организации с последующим построением соответствующих индексов (рейтингов) корпоративного управления.

Используемый в исследованиях данного направления алгоритм оценки эффективности корпоративного управления может быть кратко представлен в следующем виде:

- разработка собственного или выбор существующего индекса (рейтинга) корпоративного управления;
- определение выборки исследуемых компаний, для которых можно рассчитать собственный или использовать уже существующий индекс (рейтинг) корпоративного управления;
- выбор показателей, характеризующих эффективность организации (стоимость организации, прибыльность и др.);
- определение зависимости эффективности деятельности уровня индекса корпоративного управления.

В рамках данного направления оценки эффективности корпоративного управления были разработаны:

- индекс GIM (по первым буквам фамилий авторов, П. Гомперса, Дж. Иши и Э. Метрика), представляющий собой систему из 24 показателей, отражающих уровень защищенности прав акционеров<sup>73</sup>;
- индексы внешних и внутренних механизмов корпоративного управления (контроля) М. Кремерса и Б. Нэйра. Данные индексы рассматривались в дополнение к индексу GIM<sup>74</sup>;

---

<sup>73</sup> Nickols F. The Accountability Scorecard: A Framework for Reconciling & Integrating Stakeholder Needs & Requirements, The Distance Consulting Company, Robbinsville, NJ, 2000.

<sup>74</sup> .Cremers K.J.M., Nair V. B. Governance Mechanisms and Equity Prices //Yale ICF Working Paper No. 03–15; NYU, Ctr for Law and Business Research Paper No. 03–09; AFA 2004 San Diego Meetings, August 2003.

– индекс корпоративного управления McKinsey, разработанный с целью исследования зависимости цены организации от эффективности корпоративного управления в условиях развивающейся экономики и основанный на некоторых принципах ОЭСР<sup>75</sup>.

Помимо специально разрабатываемых индексов корпоративного управления, используемых для анализа его влияния на эффективность деятельности организации, для этой цели могут быть использованы и уже имеющиеся рейтинги корпоративного управления, периодически публикуемые различными организациями, такими как инвестиционные банки, рейтинговые агентства и профессиональные организации.

Каждая из таких организаций имеет свою собственную методику составления рейтинга корпоративного управления, включающую те или иные аспекты корпоративного управления, в большинстве своем близкие к используемым в ранее указанных индексах показателям. В отношении российских организации можно выделить следующие наиболее известные рейтинги (в порядке появления в России):<sup>76</sup>

– рейтинг корпоративного управления Standart & Poor's, представляющий собой оценку состояния корпоративного управления по двум компонентам корпоративное управление в стране в целом и состояние корпоративного управления в конкретной организации;<sup>77</sup>

– рейтинг корпоративного управления Института корпоративного права и управления (ИКПУ), являющийся оценкой состояния корпоративного управления в организации;<sup>78</sup>

– рейтинг корпоративного управления Brunswick UBS Warburg, представляющий собой шкалу оценки рисков компаний по уровню корпоративного управления в них;<sup>79</sup>

рейтинг корпоративного управления «РИД – Эксперт РА», представляющий собой регулярную оценку состояния системы корпоративного управления российских компаний, на основе сопоставления практики корпоративного управления каждой организации с нормами, закрепленными в российском законодательстве, рекомендациями

---

<sup>75</sup> Кампос К., Ньюэлл Р., Уилсон Г. Особенности корпоративного управления на развивающихся рынках // Вестник McKinsey.–2003.– №1.

<sup>76</sup> Процедура присвоения рейтинга корпоративного управления [Электронный ресурс] Standard and Poor's Режим доступа: <http://www.Standardandpoors.ru/p.phtml/ratingproc/>

<sup>77</sup> Методика составления рейтинга корпоративного управления Standart & Poor's // Режим доступа: <http://ratings.corp-gov.ru/>

<sup>78</sup> Методика составления рейтинга качества корпоративного управления Института корпоративного управления и права (ИКПУ) // Режим доступа: <http://ratings.corp-gov.ru/>

<sup>79</sup> Методика составления рейтинга корпоративного управления Brunswick UBS Warburg // Режим доступа: <http://ratings.corp-gov.ru/>

Кодекса корпоративного поведения, со стандартами «передовой практики».<sup>80</sup>

Анализ данных рейтингов, позволяет утверждать, что все они, кроме последнего, в основном связаны с интересами акционеров и ориентированы на инвесторов. Только рейтинг корпоративного управления «РИД – Эксперт РА» имеет незначительную составляющую, связанную с интересами других заинтересованных сторон и учитывающую активность организации в сфере корпоративной социальной ответственности.

Таким образом, проведенный анализ подходов к оценке эффективности корпоративного управления показал, что однозначно принятого определения понятия эффективности управления не существует. При этом данное понятие неразрывно связано с категориями результативности и экономичности.

Современная экономическая действительность требуют глубокого и взвешенного рассмотрения вопроса оценки эффективности управления, в основу которого должен быть положен глубокий анализ существующих подходов, происходящих в экономической и социальной среде перемен и факторов, выходящих на первый план при проведении такой оценки.

#### **1.4. Методические основы исследования содержания и эффективности корпоративного управления в организации**

Для анализа корпоративного управления ОАО «Ростелеком» в исследовании была использована анкета, включающая 3 блока: «Политика организации в отношении заинтересованных сторон», «Качество организации корпоративного управления и управления корпоративной социальной ответственностью» и «Информационная открытость корпоративной политики».

1 блок «Политика организации в отношении заинтересованных сторон» имел следующую структуру:

##### **1.1. Персонал:**

1.1.1. политика найма на работу;

1.1.2. обеспечение достойных условий труда;

1.1.3. развитие персонала;

1.1.4. охрана здоровья и безопасные условия труда персонала;

1.1.5. социально ответственная реструктуризация;

1.1.6. права человека.

---

<sup>80</sup> Рейтинг корпоративного управления «РИД–Эксперт РА» // Режим доступа: <http://www.rid.ru/>



- 1.2. Государство и общество:
    - 1.2.1. исполнение налоговых и юридических обязательств;
    - 1.2.2. природоохранная деятельность и ресурсосбережение;
    - 1.2.3. развитие местного сообщества;
    - 1.2.4. практика взаимодействия государства, общества и организации.
  - 1.3. Акционеры:
    - 1.3.1. права акционеров;
    - 1.3.2. риски нарушения прав акционеров;
    - 1.3.3. принятие Организацией дополнительных обязательств по защите прав акционеров.
  - 1.4. Потребители:
    - 1.4.1. качество товаров/услуг и обслуживания потребителей организации;
    - 1.4.2. рыночная стратегия организации.
  - 1.5. Деловые партнеры:
    - 1.5.1. политика взаимодействия у информационной открытости в отношении поставщиков, бизнес–партнеров, клиентов и прочих заинтересованных сторон;
    - 1.5.2. организация крупными компаниями содействия малому и/или среднему бизнесу;
    - 1.5.3. программы по добровольному ограничению сфер деятельности;
    - 1.5.4. программы сотрудничества с ассоциациями потребителей, профессиональными объединениями и общественными организациями;
    - 1.5.5. наличие реализованных проектов КСО для деловых партнеров.
- 2 блок «Качество организации корпоративного управления и управления корпоративной социальной ответственностью» включал следующие разделы:
- 2.1. оценка деятельности органов корпоративного управления и контроля:
    - 2.1.1. состав и деятельность совета директоров;
    - 2.1.2. состав и деятельность исполнительных органов организации;
    - 2.1.3. система контроля над финансово-хозяйственной деятельностью.
  - 2.2. Оценка деятельности органов управления корпоративной социальной ответственностью:
    - 2.2.1. нормативное обеспечение процесса управления социальной ответственностью;

- 2.2.2. структура управления социальной ответственностью;
- 2.2.3. программы обучения в области социальной ответственности;
- 2.2.4. реализуемые социальные программы;
- 2.2.5. оценка и доведение до сведения заинтересованных сторон результатов социальных программ организации.

3 блок был посвящен исследованию «Информационной открытости корпоративной политики организации» и предполагал исследование:

3.1 Уровня раскрытия нефинансовой информации:

3.1.1. информационной политики организации;

3.1.2. прозрачности структуры собственности;

3.1.3. раскрытию информации об органах управления;

3.1.4. раскрытию информации о социальной политике организации.

3.2. Уровня раскрытия финансовой информации:

3.2.1. финансовой отчетности организации;

3.2.2. раскрытию информации о сделках.

3.3. Общей дисциплины раскрытия информации:

3.3.1. Оперативности и периодичности раскрытия информации;

3.3.2. Качества годового отчета организации;

3.3.3. Равнодоступности информации для всех акционеров и других заинтересованных лиц.

Используемая в исследовании анкета, представлена в приложении А. Опрашиваемым сотрудникам ОАО «Ростелеком» предлагалось отвечать на вопросы анкеты, оценивая каждый из предлагаемых показателей эффективности корпоративного управления организацией по 3-х бальной шкале. При этом 3 балла присуждалось показателю, если он в организации присутствует в явном виде, 2 балла присуждалось при наличии показателя в слабо выраженной форме и 1 балл присуждался при отсутствии в организации данного признака.

Результаты оценки основных показателей практики корпоративного управления ОАО «Ростелеком» представлены во втором главе монографии.

## 2. АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ УСЛУГ СВЯЗИ

- *Зарубежные модели корпоративного управления и тенденции развития корпоративного управления в России*
- *Динамика развития отрасли связи, информации и телекоммуникаций в России*
- *Политика ОАО «Ростелеком» в отношении заинтересованных сторон*
- *Качество организации корпоративного управления и управления корпоративной социальной ответственностью*
- *Информационная открытость корпоративной политики ОАО «Ростелеком»*

### 2.1. Зарубежные модели корпоративного управления и тенденции развития корпоративного управления в России

Анализ функционирующих за рубежом моделей, корпоративного управления, выявление их преимуществ и недостатков представляется важным, так как на их основе и с учетом особенностей национальных экономических и правовых систем происходит формирование российской модели корпоративного управления.

Анализ моделей корпоративного управления позволяет судить о существенных различиях в разных странах в решении одной и той же проблемы: отделение права собственности от права контроля. Ее решение определяет тип модели корпоративного управления и во всех случаях, зависит от структуры собственности: от того, кто является владельцем, от числа владельцев и применяемых ими методов контроля. Кроме того, тип модели корпоративного управления может быть производным от структуры компании, уровня развития рынка капитала, системы; представительства инвесторов в управлении и пр. То есть, несмотря на принятые Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) общие для всех принципы корпоративного управления, возможность их различного сочетания определяет существование отличающихся друг от друга моделей.

В зарубежной практике функционируют следующие основные модели корпоративного управления: англо-американская (модель «аутсайдеров»), немецкая (модель «инсайдеров») и японская.

«Аутсайдерская» модель корпоративного управления, характерна для стран с высокой степенью рассредоточенности капитала (США и

Великобритании), в которых контроль осуществляется внешним инвестором.

И, наоборот, инсайдерская модель корпоративного управления характерна для стран с высокой, степенью концентрации капитала (Германия, Франция, Италия, Швеция, Швейцария и др.). Этим странам присущ максимальный контроль со стороны «внутренних» инвесторов.

В данном случае трактовка понятий «аутсайдер» и «инсайдер» осуществляется по признаку концентрации капитала. Под первым подразумевается большое число разрозненных акционеров, а под вторым – преобладание крупных акционеров<sup>81</sup>.

Научный интерес представляет сравнительный анализ основных моделей корпоративного управления по их ключевым признакам.

Англо-американская (аутсайдерская) модель корпоративного управления. Модель корпоративного управления в США формировалось в условиях высокой степени распыленности акционерного капитала, когда, ни одна группа акционеров не обладала сколько-нибудь внушительным пакетом акций я не могла, претендовать на представительство в совете директоров. Так, 50% акций средней американской корпорации принадлежит большому числу физических лиц, немалая, часть остальных акций находится в собственности институциональных инвесторов, каждый из которых владеет максимум несколькими процентами<sup>82</sup>.

Распыленность акций определяет поведение их владельцев как «молчаливых» акционеров, поскольку небольшие размеры пакетов не дают им возможности осуществлять контроль, над деятельностью компании.

Интересы акционеров, их контрольные функция реализуются в американской модели через:

- представительство в совете директоров;
- угрозу ухода из компании, так называемое голосование ногами.

Права акционеров в данной системе корпоративного построения определяются; как «остаточные», т.е. они имеют право принятия решения, если закон не закрепляет его за другими лицами. Незначительность прав акционеров на практике приводит к тому, что

---

<sup>81</sup> Мейер К. Корпоративное управление в условиях рыночной экономики переходного периода // Корпоративное управление: владельцы и наёмные работники акционерного общества. – М.: Джон Уайли энд Санз. – 1996. – С. 31.

<sup>82</sup> Ткаченко Д.Ю. Повышение качества корпоративного управления промышленными предприятиями [Электронный ресурс]: Дис. ... кандидата экон. наук: 08.00.05. – Москва, 2008, – 149 с. – С. 31.

они не участвуют в определении уровня дивидендов компании, найме и увольнении менеджеров и т.п.

Зачастую эти права сводятся к принятию участия в изменениях устава, в подготовке важнейших организационных решений (продажа или слияние) и к избранию совета директоров. Принимать участие в решении других, вопросов корпоративного управления акционеры не обязаны. Однако увязка прав акционеров в области контроля над деятельностью компании с их правами на остаточную прибыль способствует их мотивации к осуществлению контроля и голосованию, принятию эффективных решений. При этом они преследуют свои собственные интересы. Обеспечение интересов акционеров выдвигается в качестве главного условия менеджменту компании.

Американское законодательство позволяет, но не обязывает директоров принимать во внимание интересы служащих, кредиторов, потребителей, интересы страны, в целом.

Механизм защиты интересов миноритарных акционеров со стороны директоров в данной системе – это возможность коллективного иска и привлечения к суду директоров, рассмотрение судами доходов – менеджмента с выяснением их происхождения и пр.

Роль институциональных инвесторов в данной модели характеризуется относительной пассивностью. Контроль со стороны институциональных инвесторов осуществляется, как правило, через голосование. Такой прием контроля, как воздействие на финансовый рынок через поглощение, представляется проблематичным в виду рассредоточенности капитала.

Немецкая (инсайдерская) модель корпоративного управления<sup>83</sup>. Главной особенностью немецкой модели корпоративного управления является высокий уровень концентрации акционерного капитала. Кроме того, большая его часть находится, в руках других корпораций.

Это отличие выражается во владении несколькими крупными акционерами пакетами акций свыше 50 % от их общего числа. Оно определяет, в свою очередь, более тесные деловые связи институциональных инвесторов с корпорациями, нежели в аутсайдерской американской системе, и активное их участие в контроле над деятельностью компаний.

Второе важное – отличие заключается в роли фондового рынка, в процессе осуществления контроля над деятельностью корпораций: она более слабая, чем в аутсайдерской системе.

---

<sup>83</sup> Ткаченко Д. Ю. Повышение качества корпоративного управления промышленными предприятиями [Электронный ресурс]: Дис. ... кандидата экон. наук: 08.00.05. – Москва, 2008, – 149 с. – С. 33.

Следствием второго отличия становится третье, состоящее в том, что в инсайдерской модели корпоративного управления финансовый рынок ее является основным источником средств. Здесь основа финансирования: не акционерный капитал, а банковские займы. Европейские корпорации предпочитают выпускать долговые ценные бумаги, привлекать масштабные кредиты, нежели проводить публичное размещение акций, свободно торгующихся на рынке ценных бумаг.

Следующее важное отличие – закрепленное в законодательстве ограничение права голоса на долю, принадлежащую одному акционеру (поправка об ограничении прав голоса). Акционеры, владеющие существенной долей (выше определенного процента акций) в капитале компании, являющейся объектом враждебного поглощения, не имеют права голоса без специального разрешения совета директоров. Характерной особенностью следует считать также запрещение продажи банковской доли акционерного капитала. Последнее положение затрудняет осуществление корпоративного контроля с помощью финансовых рынков в такой форме, которая связана со сменой собственника и т.д.

Следующее различие двух моделей – это роль совета директоров в управлении корпорации и методы работы. В отличие от унитарного (единого) совета директоров в американской модели, в немецкой системе совет состоит из двух органов (наблюдательного и исполнительного советов), основанных на строгом разделении наблюдательных и исполнительных функций, юридической ответственности и закрепленных законодательно полномочий.

Наблюдательный, совет представлен полностью независимыми директорами; Его основную задачу можно свести к консультированию и контролю. Совет не наделен управленческими, полномочиями, а потому его главная задача – «обеспечить, чтобы управление компанией было доверено компетентным менеджерам»<sup>84</sup>. В функции исполнительного совета входят: принятие решений по крупным капиталовложениям; определение уровня выплачиваемых дивидендов; назначение высшего управленческого состава; утверждение баланса и ежегодных отчетов корпорации.

Институциональные инвесторы участвуют в делах корпорации через своих представителей. Корпорациями применяется практика резервирования мест представителям банков и другим заинтересованным лицам, то есть владельцам части акционерного капитала

---

<sup>84</sup> Мейер К. Корпоративное управление в условиях рыночной экономики переходного периода // Корпоративное управление: владельцы и наёмные работники акционерного общества. – М.: Джон Уайли энд Санз. – 1996. – С. 86.

компании. Данное обстоятельство повышает эффективность, работы советов директоров. Наличие определенных знаний у делегированных от организаций (институциональных инвесторов) специалистов позволяет более квалифицированно подходить к оценке деятельности менеджмента.

В качестве недостатков инсайдерской модели корпоративного управления можно выделить следующие.

Немецкое законодательство в части, касающейся советов директоров, не ограничивает участие одного лица в деятельности нескольких советов. Эта ситуация снижает качество контроля, так как порождает конфликт интересов. Практика взаимоучастия особенно касается банков, представители которых присутствуют в наблюдательных советах многих концернов:

Следующий недостаток вытекает из особой роли банков в немецкой системе. В Германии коммерческие банки являются акционерами, компаний и владеют примерно 9% всех акций компаний, зарегистрированных в стране, и более чем 20% акций 33 ведущих немецких промышленных корпораций.<sup>85</sup> С одной стороны банки – владельцы акций и соответственно доверенные лица других акционеров, а с другой – главные кредиторы, поставщики заемного капитала. Это порождает еще один конфликт интересов, когда банки, представленные в совете директоров, выступают одновременно и как кредиторы, акционеры и доверенные лица других акционеров. Банк как совладелец заинтересован больше в деловых возможностях, открываемых совладением, чем в дивидендах. В связи с этим некоторыми исследователями делается вывод, что компании, находящиеся под особо сильным влиянием банков, в целом приносят меньшую прибыль, чем те, где зависимость от них не столь значительна. Несовпадение интересов банка как кредитора интересам компании, особенно обостряется в периоды, кризисов.

Еще один недостаток вытекает из относительно мягких требованиях, в отношении предоставления информации. Данная модель отличается от американской более слабыми требованиями к составу и качеству информации, порождающими относительную непрозрачность финансовых отчетов.

---

<sup>85</sup> Ткаченко Д. Ю. Повышение качества корпоративного управления промышленными предприятиями [Электронный ресурс]: Дис. ... кандидата экон. наук: 08.00.05. – Москва, 2008, – 149 с. - С. - 34.

Японская модель корпоративного управления.<sup>86</sup> Для японской модели корпоративного управления присущи, следующие характерные черты.

Первое, отличие заключается в главенствующей роли банков в системе корпоративного управления. Банки играют настолько важную роль в японском бизнесе, что каждая компания стремится установить тесные отношения с одним из них. Такой банк называется главным, («домашним»), банком компании, выполняющим самые разные функции: кредитора, крупного акционера, финансового и инвестиционного управляющего и др. Главный банк, достаточно хорошо информированный о состоянии дел компании, выполняет роль финансового консультанта, на мелких предприятиях даже иногда ведет их бухгалтерский учет. Банк также является венчурным капиталистом, финансируя высокорисковые проекты компании.

Следующее отличие состоит в сетевой организации внешних взаимодействий компании. Большую роль в Японии играют многочисленные неформальные объединения – союзы, клубы, профессиональные ассоциации. Они имеют важное значение в поддержке дружеских, доверительных отношений и способствуют обмену информацией в среде менеджмента верхнего уровня различных взаимодействующих компаний.

Еще одним существенным отличием следует считать систему пожизненного найма персонала. В части, касающейся корпоративного управления, речь идет о деловой культуре, где чувство сопричастности, отношения к компании как к семье активно культивируются и играют важную роль для компаний.

Еще одна важная особенность японской модели корпоративного управления – сравнительно низкая доля институциональных инвесторов. Это может быть связано с тем, что в рамках японской модели доходности инвестиций не уделяется должного внимания, так как основные цели японских корпораций связаны с ростом рыночной доли, что и в конечном итоге, создает высококонкурентную экономику.

Различия между моделями корпоративного управления можно рассматривать в разных аспектах (структура капитала, способов финансирования и т.д.). Основные характеристики трех рассмотренных моделей приведены в таблице 2.1.<sup>87</sup>

---

<sup>86</sup> Там же С. 37.

<sup>87</sup> Ткаченко Д.Ю. Повышение качества корпоративного управления промышленными предприятиями [Электронный ресурс]: Дис. ... кандидата экон. наук: 08.00.05. – Москва, 2008, – 149 с. – С 39.



Сравнительные характеристики моделей  
корпоративного управления

Параметры	Англо-американская модель	Немецкая модель	Японская модель
Структура (акционерного капитала)	Распыленная	Существенно Сконцентрированная	Сконцентрированная
Основной способ финансирования	Фондовый рынок	Банки	Банки
Ориентация инвестирования	Краткосрочная	Долгосрочная	Долгосрочная
Стоимость капитала	Высокая	Средняя	Низкая
Рынок капитала	Высоколиквидный	Ликвидный	Относительно ликвидный
Основная экономическая единица	Компания	Холдинг	Финансово-промышленная группа
Система социальных ценностей	Индивидуализм Свобода выбора	Социальное взаимодействие и согласие	Взаимодействие и доверие
Роль трудовых коллективов	Пассивная	Активная	Активная сопричастность
Основной центр получения информации	Менеджмент	Менеджмент	Главный банк
Оплата менеджмента	Высокая	Средняя	Низкая

При анализе возможности выбора, той или иной модели корпоративного управления, необходимо помнить, что в переходных, экономиках отсутствует главная составляющая американской модели - высокоразвитый ликвидный фондовый рынок, и весьма слабо работает механизм быстрого восприятия рынком информационных сигналов о любых связанных с перспективами компании изменениях и отражения этих сигналов в изменении курса, выпущенных компанией ценных бумаг.

Таким образом, можно заключить, что в переходных экономиках отсутствуют необходимые для формирования англо-американской

модели корпоративного управления предпосылки, однако возможно использование опыта немецкой или японской моделей.

Речь, безусловно, не идет о простом переносе механизмов этих моделей на российскую почву, поскольку он не может закончиться успешно в силу того, что модели корпоративного управления «укоренены» в культурно-правовой и институциональной структуре своих стран и не смогут функционировать в отрыве от них. Следовательно, использование в России зарубежного опыта возможно только в соотнесении его с российской спецификой.

Становление структуры акционерного капитала в России явилось логическим окончанием длительного процесса изменения отношений собственности и контроля. Их деформация обеспечила условия превращения государственной экономики в «экономику физических лиц». Этот процесс разворачивался на протяжении более полувека и характеризовался последовательным уменьшением масштабов основных экономических субъектов, изменением типа управления. Возможная историко-логическая периодизация развития советской и российской экономики с позиций выделения основных самостоятельных экономических субъектов, определяющих «лицо» национальной экономики, приводится в таблице 2.2.<sup>88</sup>

Рассматривая структуру приватизированных имущественных комплексов государственных и муниципальных унитарных предприятий по способам приватизации, был сделан вывод, что при вполне закономерном с течением времени сокращении количества продаж имущественных комплексов государственных и муниципальных унитарных предприятий, активизировалась деятельность по преобразованию унитарных предприятий в открытые акционерные общества (табл. 2.3). При этом продажа имущественных комплексов государственных и муниципальных унитарных предприятий осуществлялась преимущественно на аукционах и конкурсах. И гораздо реже посредством публичного предложения (табл. 2.3).

Число акционерных обществ, созданных в течение 1993г. составило – 13547. К 2000г. эта цифра выросла до 2816. Однако уже в 2000 г. произошел резкий спад до 199 акционерных обществ. С 2005 г. по 2012 г. в год создавалось от 225 до 396 акционерных обществ в год (табл. 2.4).

---

<sup>88</sup> Овчинников А. Н. Оценка и совершенствование качества корпоративного управления на промышленных предприятиях: Институциональный аспект [Электронный ресурс]: Дис. ... кандидата экон. наук: 08.00.05. – Волгоград, 2004. – 192 с. – С. 25.

Т а б л и ц а 2.2

Историко-логическая периодизация  
развития советской и российской экономики

Перио-ды	Ключевое событие периода	Преобладаю-щий тип управления	Основные экономические субъекты	Условное наименова-ние фазы
Начало 40- конец 50-х гг.	Реформа управления 1940-1941 гг.	Централизо-ванное	Государство	Экономика государства
Конец 50-сер. 60-х гг.	Хозяйствен ная реформа 1957 г.	Региональное	Экономические районы, совнархозы	Экономика регионов
Сер. 60-сер. 70-х гг.	Экономическая реформа 1965 г.	Отраслевое	Отраслевые министерства	Экономика отраслей
Сер. 70-сер. 80-х гг.	Реформа управления промышленностью 1973 г.	Подотраслевое	Главные управ-ления минис-терств, всесоюзные произ-водственные объединения	Экономика подотрас-лей
Сер. 80-1992 год	Пере-стройка 1985 г.	Заводское	Крупные предприятия, объединения	Экономика крупных предприятий
1992-1993 гг.	Приватиза-ция 1991 г.	Цеховое	Предприятия, МП, выделив-шиеся из круп-ных	Экономика малых пред-приятий
1993-1995 гг.	Чековая, послечеко-вая прива-тизация	Индивидуаль-но-групповое	Руководители предприятий, подразделений, физические лица	Экономика физичес-ких лиц

Задача повышения качества корпоративного управления вызывает повышенный интерес со стороны российского бизнеса, общественных организаций, государственных органов законодательной и исполнительной власти. Это в том числе связано с тем, что дальнейшее развитие корпоративного сектора в России, учитывая еще не закончившийся процесс реорганизации отраслей российской промыш-

ленности, требует привлечения значительных инвестиций, как внешних, так и внутренних. Подавляющее большинство инвесторов рассматривают практику работы органов управления компаниями, как фактор, имеющий даже большее значение, чем финансовые показатели их деятельности.

Т а б л и ц а 2.3

Приватизация имущественных комплексов государственных  
и муниципальных унитарных предприятий  
по формам собственности и способам приватизации в 2003-2012 гг.<sup>89</sup>

Год	2003	2005	2008	2009	2010	2011	2012
1	2	3	4	5	6	7	8
Число приватизированных имущественных комплексов государственных и муниципальных унитарных предприятий – всего	434	491	260	366	217	276	228
в том числе по формам собственности:							
федеральная	161	112	26	140	97	119	69
субъектов Российской Федерации	152	226	135	87	56	80	102
муниципальная	121	153	99	139	64	77	57
Начальная цена (цена первоначального предложения) млн. руб.	106,9	182,8	164,3	39,2	9,9	162,0	9,5
Цена сделки приватизации (рыночная стоимость) млн. руб.	762,3	200,4	162,9	57,4	13,4	203,4	9,4
Структура приватизированных имущественных комплексов государственных и муниципальных унитарных предприятий по способам приватизации, в процентах к итогу:							
преобразование унитарных предприятий в открытые акционерные общества	72,3	80,7	86,5	97,0	99,1	92,0	98,7
продажа имущественных комплексов государственных и муниципальных унитарных предприятий	26,5	19,1	13,5	3,0	0,9	6,5	0,9

<sup>89</sup> Россия в цифрах, 2013: Крат. стат. сб. / Федер. служба гос. статистики (Росстат). - М., 2013. - 573 с. - С. 188.

Окончание табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
в том числе:							
на аукционах	10,8	10,4	5,4	1,9	-	5,4	0,4
на конкурсах	14,8	7,7	7,3	0,5	-	0,4	-
посредством публичного предложения	0,9	1,0	0,8	0,5	0,9	0,7	0,4
иное отчуждение имущественных комплексов государственных и муниципальных унитарных предприятий	1,2	0,2	-	-	-	1,5	0,4

Таблица 2.4

Основные характеристики открытых акционерных обществ, образованных в процессе приватизации государственных и муниципальных унитарных предприятий<sup>90</sup>

Год	1993	2000	2005	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Число акционерных обществ, созданных в течение соответствующего года – всего	13547	199	396	254	225	355	215	254	225
в том числе по формам собственности:									
федеральная	5419	36	112	73	23	140	97	117	68
субъектов Российской Федерации	6028	138	200	109	127	86	55	74	101
муниципальная	2100	25	84	72	75	129	63	63	56
Уставный капитал, млн. руб. (до 2000 г. – млрд. руб.)	503	1970	25278	9973	14517	56958	46581	88885	44448
Эмиссия акций при создании ОАО, млн. шт.	695	1062	15931	994	603	3620	741	1057	1870

Становление модели корпоративного управления в России должно основываться на исследовании возможностей и условий функционирования преобладающей в России акционерной собственности, а также на исследовании объективных особенностей российской экономики, обобщении зарубежного опыта корпоративного управления. Поскольку транспарентность корпоративных отношений в России

<sup>90</sup> Россия в цифрах, 2013: Крат. стат. сб. / Федер. служба гос. статистики (Росстат). - М., 2013. - 573 с. - С. 196.

приобретает первостепенное значение в развитии бизнеса, и дальнейшее развитие экономики будет все более основываться на корпоративной модели бизнеса, встает вопрос о повышении качества корпоративного управления промышленными предприятиями.

## 2.2. Динамика развития отрасли связи, информации и телекоммуникаций в России

Отрасль связи и информатизации является катализатором успешного развития экономики любой страны. Современное состояние развития информатизации характеризуется следующим образом:

- создана законодательная база в области информатизации, в частности принята новая редакция Закона «Об информатизации»<sup>91</sup>, разрабатываются и внедряются нормативно-правовые акты, направленные на реализацию Законов в сфере информационно-коммуникационных технологий;

- возросло количество информационных сетей, увеличился уровень компьютеризации страны и непрерывно увеличивается число пользователей сетей телекоммуникаций, передачи данных и Интернет;

- высокими темпами развивается инфраструктура телекоммуникаций, создана цифровая магистральная сеть телекоммуникаций с доведением цифровых каналов до областных центров и ряда районных центров, успешно осуществляется телефонизация страны и стремительно растет рынок средств мобильной связи, а также передачи данных.

В соответствии со статьёй 13 ФЗ РФ «О связи» сеть связи общего пользования предназначена для возмездного оказания услуг электросвязи любому пользователю услугами связи на территории Российской Федерации и включает в себя сети электросвязи, определяемые географически в пределах обслуживаемой территории и ресурса нумерации и не определяемые географически в пределах территории Российской Федерации и ресурса нумерации, а также сети связи, определяемые по технологии реализации оказания услуг связи<sup>92</sup>. Сеть связи общего пользования имеет присоединение к сетям связи общего пользования иностранных государств.

---

<sup>91</sup> Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 28.07.2012 № 139–ФЗ.

<sup>92</sup> **Федеральный закон «О связи» от 07.07.2003 № 126–ФЗ**

Основные показатели связи общего пользования<sup>93</sup>

	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Число телефонных аппаратов (включая таксофоны) телефонной сети общего пользования на 100 человек населения (на конец года) – всего, шт.	22,6	29,9	30,9	31,7	31,9	31,8	31,4	30,9
Число абонентских устройств подвижной радиотелефонной (сотовой) связи на 100 человек населения (на конец года), шт.	2,2	86,3	108,1	119,9	139,8	161,4	166,4	179,0

Анализ основных показателей связи общего пользования показал, что за период с 2000 по 2011 гг. число телефонных аппаратов телефонной сети общего пользования (на 100 человек населения) увеличилось на 36,7%, а число абонентских устройств подвижной радиотелефонной (сотовой) связи (на 100 человек населения) увеличилось более чем в 8 раз в сравнении с базисным годом. Объём услуг связи за период с 2000 г. по 2011 г. в целом по России увеличился в 9,7 раза (табл. 2.6). В 9,2 раза увеличился объём почтовой и спецсвязи. В 20,2 раза объём документальной связи. Объём междугородней, внутризонавой и международной телефонной связи увеличился почти в 2 раза, а объём местной телефонной связи и услуг таксофонов всех типов в 5,6 раза. Объём радиосвязи, радиовещания, телевидения, спутниковой связи и проводного вещания за период с 2000 г. по 2011 г. увеличился в 9,2 раза. Более всего возрос объём подвижной связи, при которой связь с абонентским устройством осуществляется по радиоканалу. Рост составил 1683% (т.е. объём предоставления услуг данного вида связи увеличился в 16,8 раза). Приведённая статистика указывает на то, что рынок услуг связи и телекоммуникаций – наиболее динамично развивающийся сегмент экономики страны.

<sup>93</sup> Российский статистический ежегодник. 2012: Стат.сб./Росстат. – Р76 М., 2012. – 786 с. – С. 495.

Т а б л и ц а 2.6

Объем услуг связи  
(в фактически действовавших ценах; миллионов рублей;  
до 2000 г. – млрд. руб.)<sup>94</sup>

	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Связь – всего	146431,2	659909,5	833168,1	1035949	1221499	1274257	1355549	1424869
почтовая и спецсвязь	12518,7	42681,0	53693,7	68321,2	85090,7	93844,4	100326,8	115966,8
документальная	8192,6	48648,1	64165,7	82135,8	110235,5	134711,8	147321,3	164873,5
междугородная, внутризональная и международная телефонная	46761,5	78470,2	96798,9	113310,3	125460,4	115341,0	109186,8	93446,8
местная телефонная и услуги таксофонов всех типов	34124,2	107262,8	119418,0	134146,2	137656,5	142923,5	158289,0	156411,8
радиосвязь, радиовещание, телевидение и спутниковая связь; проводное вещание; услуги радиочастотных центров	7444,4	28646,7	33719,8	45087,8	54130,4	56086,6	59986,2	68467,9
подвижная	37389,8	282915,7	380231,7	456095,6	545115,7	554600,0	593700,3	629337,8

Процесс перехода экономики России к рыночным отношениям, ее интеграция в мировое хозяйство требуют учитывать динамичность сферы услуг, все аспекты ее развития в странах развитого рынка (технические, структурные, организационные, управленческие, количественные и качественные). Важнейшей задачей становится содействие ускорению развития отраслей сферы услуг. В 1990 г. на долю

<sup>94</sup> Российский статистический ежегодник. 2012: Стат.сб./Росстат. – М., 2012. – 786 с. – С. 495.



отраслей сферы услуг России приходилось 32,6% ВВП и 37% общей численности занятых (в 2 – 2,2 раза ниже, чем в развитых странах)<sup>95</sup>. В настоящее время эти показатели, по данным Госкомстата России, составляют, соответственно, 53 и 50%. По объемам производства сфера услуг начала опережать другие сферы народного хозяйства. По уровню развития рассматриваемой сферы Россия еще значительно отстает от ведущих стран (так, в США доля этой сферы в ВВП, по разным оценкам, составляет 70–75%)<sup>96</sup>.

Среди современных телекоммуникационных средств наиболее стремительно развиваются системы сотовой радиотелефонной связи. Использование современной технологии позволяет обеспечить абонентам таких систем высокое качество речевых сообщений, надежность и конфиденциальность связи, защиту от несанкционированного доступа в сеть. Первая в России сотовая сеть появилась в 1991 г., когда свою работу в аналоговом стандарте NMT – 450i начала организация «Дельта Телеком».

Внедрение систем сотовой связи позволило решить проблему экономичного использования выделенной полосы радиочастот путем передачи сообщений на одних и тех же частотах и увеличить пропускную способность телекоммуникационных сетей. Свое название они получили в соответствии с сотовым принципом организации связи, согласно которому зона обслуживания (территория города или региона) делится на ячейки (соты).

В настоящее время России услуги сотовой связи оказывают три федеральных оператора: ОАО «МТС», ОАО «МегаФон» и ОАО «ВымпелКом», – а также несколько десятков менее крупных региональных телекоммуникационных компаний, работающих в различных стандартах сотовой связи: GSM, NMT 450 и CDMA–1x, UMTS (3G). При этом ОАО «МТС» занимает лидирующее положение в России по количеству абонентов и 30,7% доли рынка. Доли ОАО «Мегафон» и ОАО «ВымпелКом» составляют 27,1% и 25,1% соответственно. Одним из основных показателей развития отрасли связи является общее количество абонентов фиксированных телефонных сетей.

В соответствии с данными Росстат число абонентских устройств подвижной радиотелефонной (сотовой) связи (на 1000 человек населения) за период с 2000 г. по 2011 г. увеличилось в целом по РФ в 108 раз. При этом по Приволжскому ФО (где находится г. Пенза) был отмечен значительно больший рост, составивший 188,5 раза.

---

<sup>95</sup> Б. Бреев, В. Галецкий. Развитие сферы услуг и экономический рост // Российский экономический журнал. 1998. № 10.

<sup>96</sup> Newsweek. 1999. № 24.

С опережающими темпами, по сравнению с Приволжским ФО, происходило увеличение числа сотовых телефонов у населения, проживающего на территории Уральского ФО (в 417 раз), Северо – Кавказского ФО (в 258 раз) и Сибирского ФО (в 243 раза). Самые низкие темпы были отмечены в Северо – Западном ФО (в 73 раза) и в Центральном ФО (в 35,9 раза) (табл. 2.7). Несмотря на это, именно Северо – Западный и Центральный федеральные округа в 2011 году находятся на лидирующих позициях по числу абонентских устройств сотовой связи на 1000 человек населения округа.

Т а б л и ц а 2.7

Число абонентских устройств подвижной радиотелефонной (сотовой) связи (на 1000 человек населения по субъектам РФ) (на конец года; штук)<sup>97</sup>

ФО	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Центральный федеральный округ	55,5	953,2	1228,7	1360,2	1548,6	1753,3	1823,4	1990,2
Северо–Западный федеральный округ	29,1	983,5	1216,5	1397,3	1667,9	1893,6	1965,9	2117,4
Южный федеральный округ	11,5	1167,4	1039,1	1036,1	1263,5	1574,5	1686,9	1794,5
Северо–Кавказский федеральный округ	5,1	335,3	675,5	759,4	978,3	1173,3	1220,9	1316,2
Приволжский федеральный округ	8,9	841,0	1102,4	1143,5	1338,5	1550,3	1570,4	1677,3
Уральский федеральный округ	4,3	905,1	1098,7	1250,3	1433,6	1637,5	1695,1	1794,5
Сибирский федеральный округ	6,6	686,3	919,5	1136,8	1295,4	1494,3	1459,9	1604,4
Дальневосточный федеральный округ	8,4	709,1	933,3	1156,1	1338,8	1523,4	1653,7	1658,2

<sup>97</sup> Российский статистический ежегодник. 2012: Стат.сб./Росстат. – Р76 М., 2012. – 786 с. – С. 502.

Удельный вес организаций, использующих в своей деятельности информационные и коммуникационные технологии за период с 2003 г. по 2011 г. значительно вырос. В частности, на 9,5% от общего числа обследованных организаций стало больше организаций, использующих в своей деятельности персональные компьютеры. На 25,5% больше организаций стали использовать в своей деятельности локальные вычислительные сети. Почти в 2 раза (на 71% от расчетного года) увеличилось среди организаций количество пользователей ресурсом «электронная почта». Количество организаций, имеющих веб-сайты в сети Интернет выросло на 19,% от общего числа обследованных организаций или в 2,44 раза от расчетного года (табл. 2.8).

Т а б л и ц а 2.8

Удельный вес организаций, использовавших информационные и коммуникационные технологии (в процентах от общего числа обследованных организаций)<sup>98</sup>

	2003	2005	2008	2009	2010	2011
персональные компьютеры	84,6	91,1	93,7	93,7	93,8	94,1
ЭВМ других типов	8,3	9,3	14,5	16,0	18,2	19,7
локальные вычислительные сети	45,8	52,4	59,3	60,5	68,4	71,3
электронная почта	48,6	56,0	74,4	78,5	81,9	83,1
глобальные информационные сети	50,1	54,3	74,7	79,3	83,4	85,6
Имевших веб-сайты в сети Интернет	13,5	14,8	22,8	24,1	28,5	33,0

Интернет все активнее используется в бизнесе, в существенной степени способствуя повышению его эффективности. Интернет может активно использоваться применительно к маркетингу организаций. Например, применяться для связи с поставщиками и потребителями, стимулировании сбыта, осуществления связей с общественностью, продаж товаров через Интернет, предоставление послепродажных услуг (консультирование, информация по запросам).

В 2011 г. 67,1% из всех организаций, функционирующих на территории России, использовали сеть интернет для связи с поставщиками и потребителями их товаров (работ, услуг). При этом чаще всего этот информационный ресурс использовался ими в целях получения сведений о товарах (в 54,8% случаев). Для предоставления

<sup>98</sup> Российский статистический ежегодник. 2012: Стат.сб./Росстат. – М., 2012. – 786 с. – С. 507.

сведений об организации, ее товарах (работах, услугах) сеть Интернет использовалась организациями в 40,1% случаев (табл. 2.9). Для размещения заказов на свои товары только 39,2% организаций пользуются сетью Интернет. Гораздо реже (в 17,1% случаев) Интернетом пользуются в целях получения заказов на выпускаемые товары (рис. 2.1). Оплата поставляемых товаров через Интернет организациями осуществляется в 26,2% случаев, при этом осуществление электронных расчетов с потребителями подобным образом осуществляется ещё реже, лишь в 16,8% случаев. По всем возможным направлениям использования организациями ресурсов Интернет наблюдается положительная динамика. В 2,3 раза увеличилось количество организаций, распространяющих электронную продукцию. В 3 раза чаще организации стали использовать послепродажное обслуживание с применением Интернета (табл. 2.9).

Т а б л и ц а 2.9

Удельный вес организаций, использовавших сеть интернет для связи с поставщиками и потребителями товаров (работ, услуг) (в процентах от общего числа обследованных организаций)<sup>99</sup>

	2003	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Организации, использовавшие сеть Интернет – всего	43,4	53,3	61,3	67,8	73,7	78,3	70,7	67,1
из них:								
получение сведений о товарах (работах, услугах)	24,6	29,1	34,5	38,7	42,1	46,6	52,5	54,8
предоставление сведений о потребностях организации в товарах (работах, услугах)	13,7	17,5	22,7	26,2	28,9	32,2	37,6	41,0
размещение заказов на товары (работы, услуги)	12,1	16,3	20,5	24,1	25,3	28,8	35,0	39,2
оплата поставляемых товаров (работ, услуг)	6,0	7,9	10,5	13,6	15,5	18,7	23,0	26,2
получение электронной продукции	11,2	13,4	14,7	16,5	18,2	19,6	21,7	21,4
предоставление сведений об организации, ее товарах (работах, услугах)	17,6	20,3	22,6	25,2	27,8	31,3	36,4	40,1

<sup>99</sup> Российский статистический ежегодник. 2012: Стат.сб./Росстат. – Р76 М., 2012. – 786 с. – С. 513.

Окончание табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
получение заказов на выпускаемые товары (работы, услуги)	10,5	12,6	12,6	13,6	13,0	14,4	16,9	17,1
осуществление электронных расчетов с потребителями	6,1	7,8	9,2	11,1	12,2	14,0	16,4	16,8
распространение электронной продукции	2,5	2,8	3,0	3,2	3,2	3,6	4,4	5,8
послепродажное обслуживание	2,2	2,4	2,9	3,3	3,5	3,9	4,8	6,7

За последнее время состояние телекоммуникационных сетей сильно изменилось в лучшую сторону. В данный момент можно наблюдать перспективные разработки: мощные сети передач и коммутации пакетов, высокоскоростные линии доступа, оптические телекоммуникационные технологии и т.д., которые и определяют следующие поколения телекоммуникационных сетей.

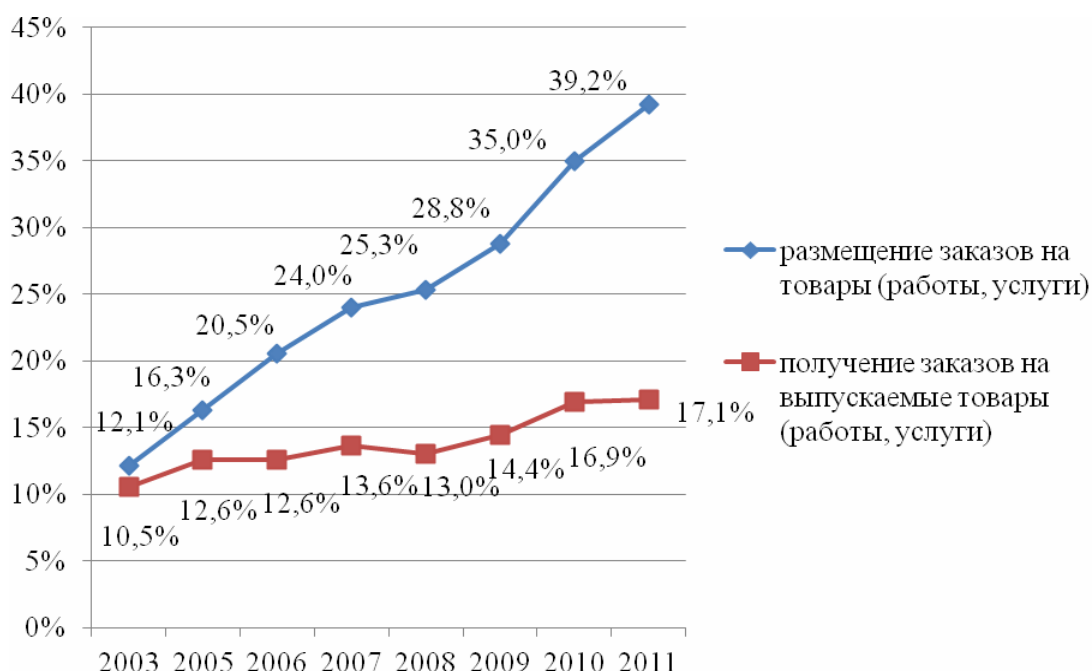


Рис. 2.1. Динамика изменения активности организаций в отношении использования ими ресурсов Интернет для предоставления сведений о имеющихся потребностях в товарах или получении заказов на выпускаемые товары (работы, услуги)

Появление Интернета привело к увеличению разветвленности и повышению емкости сети. Возникла потребность в изобретении сетевой структуры, такой же масштабной как телефонная сеть общего пользования (ТфОП). Как следствие была разработана технология, которая обеспечивает передачу различных видов информации и предоставление различных видов услуг связи в единой сетевой структуре. Этот метод передачи информации основан на коммутации пакетов. Так появились сети третьего поколения – сети NGN (Next Generation Network). Это мультисервисные сети связи, ядром которых являются опорные IP–сети, поддерживающие полную или частичную интеграцию услуг передачи речи, данных и мультимедиа.

Анализ состояния и прогнозов развития рынка платного телевидения показал, что Российский рынок платного ТВ является одним из самых крупных в мире: по итогам 2012 года он насчитывает 31,9 млн домохозяйств (ДХ), подключенных к технологиям кабельного, спутникового и IP телевидения.

На конец 2012 года абонентская база пользователей услуг платного телевидения в России составила 31,9 млн. ДХ, что на 11% выше, чем в 2011 году. Проникновение платного телевидения составило 58%. Наибольший рост абонентов происходил в сегментах спутникового ТВ и IPTV.

За период 2011–2012 гг. абонентская база IPTV увеличилась в 1,6 раз. Темпы роста спутникового телевидения составили 19% за тот же период (табл. 2.10).

Рост спутникового ТВ был обусловлен преимущественно низкой стоимостью услуги по сравнению с другими технологиями платного ТВ, а также независимостью от сетей фиксированной связи и доступностью на территории всей страны. Прирост абонентов спутникового ТВ происходил преимущественно за счет оператора «Триколор ТВ». Из 1,8 миллиона абонентов, подключенных операторами спутникового ТВ в 2012 году, 1,3 миллиона приобрели услуги «Триколор ТВ».

Темпы роста кабельного ТВ замедляются. При этом в сегменте кабельного телевидения происходит активная трансформация, связанная с модернизацией сетей операторами и переходом на технологию DVB–С, которая позволяет предоставлять услугу цифрового ТВ с дополнительной возможностью доступа к таким сервисам, как видео по запросу, catch–up–ТВ и прочим.

Т а б л и ц а 2.10

Абонентская база платного ТВ России  
в разбивке по технологиям, млн ДХ, 2010–2012 гг.

Параметр	2010 г.	2011 г.	Темп прироста 2011/2010	2012	Темп прироста 2012/2011
Всего	23,5	28,7	22,1%	31,9	11,2%
Спутниковое	6,6	9,2	40,0%	11,0	19,1%
Кабельное	16,4	17,9	9,0%	18,4	2,7%
IPTV	0,5	1,6	214,0%	2,5	62,1%

Крупнейшими игроками на рынке платного ТВ России по итогам 2012 года являются «Триколор ТВ» (доля рынка 28%), «Ростелеком» (21%), МТС (9%), «ЭР–Телеком» (7%) и «АКАДО» (4%) (рис. 2.2).

Абонентская база «Триколора» за 2012 год увеличилась на 17%, что обусловлено высокой рыночной активностью организации на рынке. В 2012 году компания «Триколор ТВ» подключила к пакетам телеканалов зарубежные бренды, а также внедрила в первой половине 2012 года HD–мультиплекс «Триколор ТВ». «Триколор ТВ» предлагает своим клиентам самую низкую абонентскую плату – за расширенный пакет («Оптимум») – 50 руб./мес.

В 2012 году на кабельное телевидение приходилось более половины всего рынка платного ТВ (58%), показатель снизился на 4 процентных пункта в сравнении с 2011 годом. Доля спутникового телевидения составила 34%. Доля IPTV выросла до 8%.

Более половины абонентской базы генерируется Приволжским и Центральным федеральными округами. По количеству абонентов платного телевидения лидирует Центральный федеральный округ – 35,5% от рынка России в целом.

Уровень наибольшего проникновения платного телевидения на конец 2012 года наблюдался в Северо – Западном ФО (72,8%). Минимальное же проникновение у Северокавказского и Дальневосточного федеральных округов – 29,4% и 27% соответственно. В 2012 году распределение абонентской базы по федеральным округам не претерпело существенных изменений.

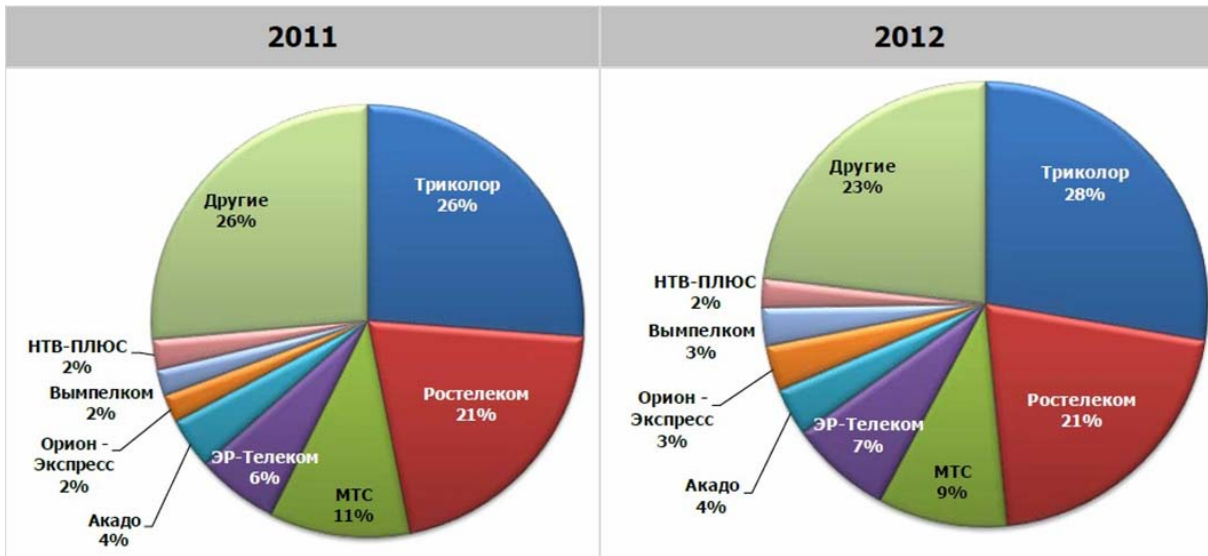


Рис. 2.2. Распределение долей на российском рынке платного ТВ между операторами, 2011-2012 гг.

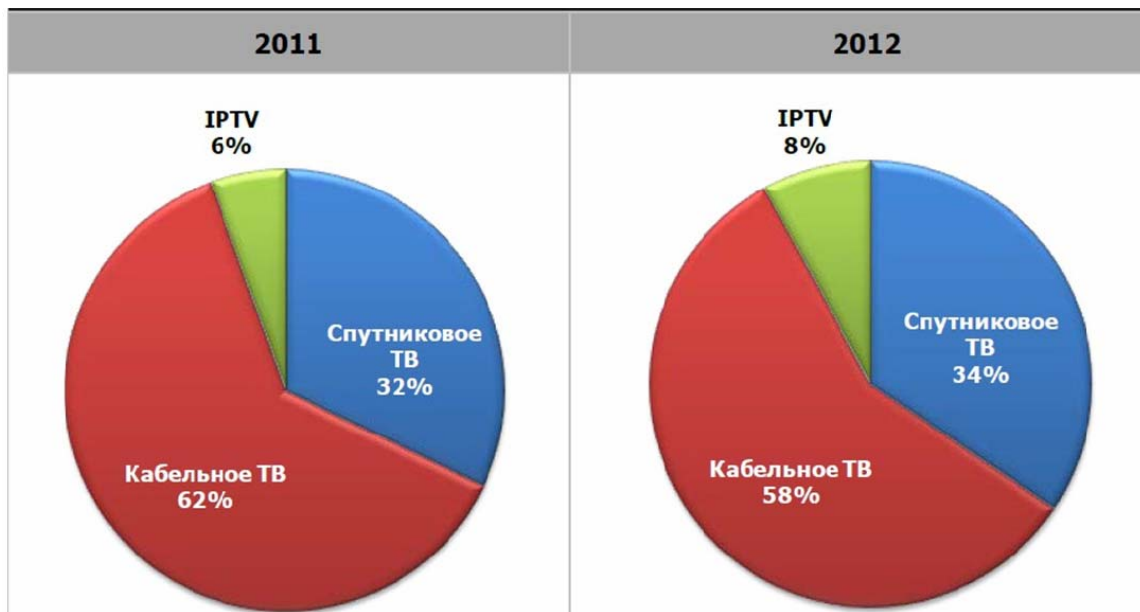


Рис. 2.3. Структура российского рынка по технологиям, 2011-2012 гг.

Российская связь относится к числу наиболее успешно развивающихся отраслей отечественной экономики. К 2012 году по набору и качеству услуг Россия приблизилась к уровню, достигнутому передовыми в техническом отношении странами. Этому поспособствовала новая правовая система, создаваемая в рамках долгосрочной стратегии информационного развития. Система направлена на дальнейшую



либерализацию российского телекоммуникационного рынка, создание условий для добросовестной конкуренции. По данным Минсвязи России, за последние 4 года темпы роста доходов отрасли составили около 40%. Основной прирост доходов приходится главным образом на операторов, занимающихся сотовой связью. Они же обеспечили основную часть прироста абонентской платы. Число пользователей мобильной связи в нашей стране на протяжении трех последних лет ежегодно удваивалось. Такой же бурный процесс роста, порядка 150% в год, происходит среди пользователей российского сегмента Интернет. В течение последних лет в ЕСЭ России интенсивно внедряются новые технологии. Параллельно продолжается «пакетизация» сетей.

Тенденции развития отрасли в 2013–2017 годах:

- рынок цифрового платного телевидения в разрезе всех существующих технологий будет расти;
- наращивание линейки каналов у операторов будет осуществляться за счет HD–пакетов и каналов цифрового ТВ;
- в результате того, что просмотр видео через Интернет пользуется высоким спросом среди населения, ожидается усиление конкуренции со стороны нелинейного ТВ, благодаря росту проникновения услуги широкополосного доступа;
- для рынка кабельного телевидения будет свойственно снижение темпов прироста во всех регионах РФ.

### **2.3. Политика ОАО «Ростелеком» в отношении заинтересованных сторон**

Открытое акционерное общество междугородной и международной электрической связи «Ростелеком» (сокращенное наименование ОАО «Ростелеком») является динамично развивающейся крупнейшей в России телекоммуникационной группой, предоставляющей услуги во всех сегментах отраслевого рынка на всей территории страны. Юридический адрес организации: 191002, Россия, г. Санкт–Петербург, ул. Достоевского д.15.

ОАО «Ростелеком» обладает полным комплексом государственных лицензий, позволяющих оказывать широкий спектр телекоммуникационных услуг во всех регионах России. Организация имеет в собственности инфраструктуру доступа к 43 млн. домохозяйств на территории всей страны и является основным поставщиком телекоммуникационных услуг для органов власти всех уровней, государственных учреждений и организаций.

Суммарная емкость клиентских подключений организации превышает 2,3 Тб/с, что кратно больше аналогичного показателя любой другой российской организации. В целом различными услугами организации пользуются более 100 млн. жителей России.

Организация занимает лидирующее положение на российском рынке услуг широкополосного доступа в Интернет (далее ШПД) и платного телевидения: количество абонентов услуг ШПД превышает 9 млн., а платного ТВ ОАО «Ростелекома» – более 6 млн. пользователей, из которых свыше 1 миллиона смотрит уникальный федеральный продукт «Интерактивное ТВ».

«Ростелеком» – крупный оператор мобильной связи, активно развивающий беспроводные сети нового поколения. В настоящее время количество абонентов мобильной связи Организации составляет более 13 миллионов человек.

К услугам для корпоративных клиентов относятся:

– внутрizonовая, междугородная и международная телефонная связь доступ в Интернет;

- услуги центров обработки данных;
- аренда выделенных каналов связи;
- услуги интеллектуальной сети связи;
- видео – и аудиоконференцсвязь;
- виртуальные частные сети (VPN);
- телевидение и радиовещание;
- корпоративная виртуальная телефонная сеть.

Услуги для операторов связи представлены следующим набором:

- пропуск голосового трафика;
- аренда каналов;
- пропуск сигнального трафика;
- пропуск интернет-трафика;
- пропуск трафика виртуальных частных сетей;
- организация частных виртуальных сетей;
- услуги Центров обработки данных;
- присоединение к базовой сети тактовой сетевой синхронизации;
- партнерские программы.

Услуги для населения:

- домашний интернет;
- домашний телефон;
- мобильная связь;
- цифровое телевидение.

Государство непосредственно и косвенно контролирует ОАО «Ростелеком» через ОАО «Связьинвест», Росимущество и Внешэкономбанк, которые в совокупности владеют 55,1% обыкновенных акций организации.

Ценные бумаги ОАО «Ростелеком» торгуются на крупнейшей российской бирже ММВБ–РТС (РТКМ и РТКМР), а также в электронной системе внебиржевой торговли OTCQX (тикер:ROSYU) в США.

Организация обладает международным кредитным рейтингом агентства Fitch Ratings на уровне «BBB–» с уровнем прогноза «Стабильный», а также международным кредитным рейтингом агентства Standard&Poor's на уровне «BB+» с уровнем прогноза «Стабильный».

В структуре ОАО «Ростелеком» существуют Макрорегиональные филиалы: «Дальний Восток», «Сибирь», «Урал», «Волга», «Юг», «Северо–Запад», «Центр», «Москва».

Дочерними (долевое участие 50% и более) и зависимыми (долевое участие менее 50% и более 20%) компаниями ОАО «Ростелеком» являются: ЗАО «АКОС», ЗАО «Волгоград – GSM», ЗАО «НСС», ЗАО «Енисейтелеком», ЗАО «Байкалвестком», Группа компаний «Скай Линк», ООО «МОБИТЕЛ», группа компаний НТК, ОАО «РТКомм.РУ», ОАО РТС, ЗАО «ГЛОБУС–ТЕЛЕКОМ», ЗАО «МЦ НТТ», ЗАО «Северен–Телеком», ЗАО «Зебра Телеком», ЗАО «Новгород Дейтаком», ОАО «РТ ЛАБС», ОАО «ММТС–9», Группа компаний ROSTELECOM INTERNATIONAL LIMITED, ЗАО «ДЖИ–ЭНСИ–АЛЬФА», ОАО «Башинформсвязь», ОАО «ОК«Орбита», ЗАО «РПК «Связист».

ОАО «Ростелеком» обладает собственной мощной магистральной сетью связи, протяженностью около 500 тыс. км., построенной на основе ВОЛС с использованием SDH– и DWDM–технологий, а также местными сетями, протяженностью свыше 2,6 млн. км., которые обеспечивают полное покрытие территории Российской Федерации и передачу любого типа информации: голоса, данных, видео.

Характеристики сети:

- состоит из магистральных линий связи, соединенных через транзитные междугородные и международные узлы связи (ТМГУС и ТМНУС) с сетями национальных и зарубежных операторов;
- используются современные SDH– и DWDM–технологии;
- свыше 350 точек доступа в России и за рубежом;
- участие в 17 международных кабельных системах;
- прямые стыки со 190 сетями в 70 странах;

- договорные отношения с более чем 2300 национальными и международными операторами фиксированной и мобильной связи;
- резервирование сети по географически распределенным маршрутам.

ОАО «Ростелеком» Представляет интересы России на международном рынке. В частности, организация имеет прямые выходы на сети более 190 операторов в 70 странах, участвует в 17 международных кабельных системах, взаимодействует с более 600 компаниями связи из разных стран, осуществляет видеоконференции из любой точки России и 45 стран мира.

ОАО «Ростелеком» является генеральным подрядчиком крупнейших общенациональных проектов. С 2009 года в развитие электронного правительства организацией было инвестировано 4,5 млрд. рублей. К электронному правительству подключено более 70 регионов. В 2009 году ОАО «Ростелеком» запущен Единый портал госуслуг, число пользователей которого уже превысило 2 млн. человек. Данный портал позволяет получить информацию о 40 тыс. услугах.

Качество услуг и надежность услуг ОАО «Ростелеком» подтверждены сертификатами Системы «Связь–Качество» и отвечают международным стандартам

ОАО «Ростелеком» является одним из крупнейших работодателей страны. В группе компаний Ростелеком работает более 180 тыс. человек.

ОАО «Ростелеком» является безусловным лидером рынка телекоммуникационных услуг для российских органов государственной власти и корпоративных пользователей всех уровней.

ОАО «Ростелеком» активно развивает международное сотрудничество. Организация активно участвует в международных кабельных системах и взаимодействует с 600 международными и национальными операторами фиксированной и мобильной связи.

Анализ политики ОАО «Ростелеком» в отношении заинтересованных сторон включал пять блоков: персонал, государство и общество, акционеры, потребители и деловые партнеры.

### *Персонал*

Анализ политики найма персонала на работу показал, что в Саратовском филиала Ртищевского РУС ОАО «Ростелеком» имеется утвержденный порядок проведения процедуры найма персонала (с указанием этапов, сроков и описания их проведения, сроков и способов получения кандидатами ответов по каждому этапу), а также отсутствуют необоснованные факты нарушения данного порядка.

В организации существует утвержденная процедура отбора кандидатов по профессиональным качествам, отсутствуют конфликты, связанные с ущемлением прав кандидатов при приеме на работу, что свидетельствует о предоставлении равных прав всем претендентам на вакантную должность при прохождении ими процедуры найма на работу.

Выявлено наличие в ОАО «Ростелеком» специальных адаптационных (ознакомительных и учебных) программ для новых сотрудников, предоставления социального пакета, что способствует благоприятной адаптации нового персонала в организации. Величина оплаты труда в организации в большинстве случаев сопоставляется со среднеотраслевым уровнем.

В Саратовском филиала Ртищевского РУС ОАО «Ростелеком» имеется внутренняя коммуникационная сеть; систематически проводятся внутренние информационные мероприятия.

В организации используются такие схемы мотивации, как: взаимосвязь величины вознаграждения и результатов работы персонала (где это возможно); премиальные системы.

В ОАО «Ростелеком» имеется утвержденная политика в области развития и обучения персонала; система планирования карьеры и профессионального развития сотрудников. Разработана и утверждена система оценки персонала; реализуются программы корпоративного обучения; применяются современные методы и средства обучения (разбор практических ситуаций, мастер–классы, обучение действием, дистанционное образование). Можно наблюдать механизм подготовки кадрового резерва; процедуры наставничества и развития молодых сотрудников (специалистов). Это обеспечивает своевременное профессиональное обучение и профессиональное развитие сотрудников.

Сотрудники ОАО «Ростелеком» обучаются как внутри компании, так и с помощью внешних провайдеров. Система обучения включает в себя: Институт внутренних тренеров, Корпоративный университет, Корпоративное дистанционное обучение. Целью системы корпоративного обучения является формирование единой, охватывающей все области деятельности «Ростелекома» базы современных знаний, необходимых для эффективного решения бизнес – задач. Однако приоритетным является обучение специалистов коммерческого сектора – сотрудников отделов продаж и обслуживания, а также руководителей среднего и высшего звена. На базе Института внутренних тренеров в 2011 году было подготовлено более 13 тыс. специалистов по программам организации продаж, публичных выступлений и ораторского мастерства, стрессменеджмента, эффективного

обслуживания клиентов, эффективных коммуникаций в переговорах и другим.

Определенная группа сотрудников, представляющих интересы трудового коллектива, имеет возможность принимать участие в коллегиальных органах принятия решений, касающихся политики и тактики управления ОАО «Ростелеком». При этом, рационализаторских предложения со стороны сотрудников (например, создание экспертных комитетов, проектных групп и т.п.) не особо поощряются и поддерживаются.

В организации присутствует политика равных возможностей, что позволяет избегать конфликтов в коллективе.

Саратовский филиал Ртищевского РУС ОАО «Ростелеком» имеет документ, закрепляющий правила и обязанности по охране труда и технике безопасности. Официально действуют комитеты по охране здоровья безопасности труда. Персонал проходит обучение по вопросам охраны труда. Отсутствуют случаи получения травм работниками, связанных с несоблюдением требований по охране труда и технике безопасности, что указывает на то, что работа по охране труда и технике безопасности ведётся на должном уровне.

В организации на высоком уровне осуществляется медицинское обслуживание персонала и профилактика профессиональных заболеваний. В частности, в Саратовском филиале Ртищевского РУС ОАО «Ростелеком» имеется медицинское подразделение, проводящее мониторинг здоровья персонала, программы по предотвращению/снижению уровня профессиональных заболеваний. Не реже 1 раза в год проводятся медицинский осмотр персонала, что приводит к снижению уровня заболеваемости сотрудников.

Охрана труда и здоровья сотрудников является безусловным приоритетом деятельности ОАО «Ростелеком». Все мероприятия в этой области реализуются в соответствии с требованиями Трудового кодекса Российской Федерации и других правовых актов об охране труда. На мероприятия по улучшению условий работы и охраны труда в 2011 году было затрачено около 616 млн. рублей, что в расчете на одного работника составило 3,7 тыс. рублей. В результате проводимой работы по обеспечению безопасных условий труда в 2011 году уровень производственного травматизма в Компании снизился на 33% по сравнению с 2010 годом (72 случая в 2011 году по сравнению со 109 случаями в 2010 году). В отчетном году общее число рабочих дней нетрудоспособности по причине производственного травматизма составило 4 440 дней против 5 509 в 2010 году.

Все случаи производственного травматизма тщательно расследуются специальной комиссией. По итогам расследований проводятся мероприятия, направленные на устранение причин несчастных случаев, вносятся изменения в технологические процессы и организацию работ, позволяющие повысить безопасность труда.

Организации не имеет претензий и штрафов со стороны контролирующих организаций, касающихся необходимого уровня поддержания санитарно-гигиенических условий труда и создания сотрудникам эргономичных рабочих мест. В организации периодически проходит модернизация рабочих мест и оборудования, что позволяет работникам чувствовать себя комфортно на протяжении всего рабочего дня.

На недостаточно высоком уровне в организации осуществляется поддержка материнства и детства. Реализованных проектов по поддержанию материнства и детства практически нет.

Анализ практики взаимодействия организации с персоналом по вопросам охраны труда и техники показал, что в ОАО «Ростелеком» отсутствуют конфликты администрации с персоналом по вопросам охраны труда и техники безопасности.

На высоком уровне в организации реализуется политика проведения структурных изменений, поскольку имеется в наличии документ, закрепляющий правила и порядок взаимоотношений с персоналом при проведении изменений.

Изменение численности персонала происходит в результате реализации следующих мероприятий:

- оптимизации организационной структуры и трудовых процессов;
- реализации проектов цифровизации сети;
- передачи поддерживающих функций в аутсорсинг;
- реализации проектов нормирования труда и внедрения нормативов численности;
- централизации процессов поддержки бизнеса.

Практика проведения в организации целенаправленных информационных кампаний, освещающих предстоящие в организации структурные изменения и в случае реализации таковых информирование о программах профессиональной переподготовки высвободившегося персонала требует совершенствования. Поскольку отсутствуют фактически реализованные организацией программы содействия в трудоустройстве при сокращении персонала в процессе проводимых структурных изменений. Однако выплаты по выходным пособиям при сокращении персонала в процессе проводимых структурных

изменений осуществляются. В организации практически отсутствуют конфликты с персоналом при проведении реструктуризации.

В Саратовском филиале Ртищевского РУС ОАО «Ростелеком» отсутствуют факты дискриминации работников по половозрастным, национальным, социальным, религиозным и т. п. характеристикам при осуществлении деятельности организации. Организация придерживается принципа свободы ассоциаций; заключенного в коллективном договоре.

Согласно Конвенции Международной организации труда 138 в организации исключается использование детского труда. Не используется принудительный труд и труд нелегальных рабочих.

В организации отсутствует практика применения наказаний в качестве возмездия, руководство старается придерживаться системы конфиденциального рассмотрения жалоб, которую считают более эффективной.

ОАО «Ростелеком» в целях обеспечения безопасности своих сотрудников реализует программы обучения по вопросам охраны прав человека.

### *Государство и общество*

Анализ политики организации в области исполнения налоговых и юридических обязательств показал, что ОАО «Ростелеком» имеет утвержденную политику в отношении исполнения налоговых и юридических обязательств, в т.ч. содержащую принятие следующих обязательств:

– полное выполнение налоговых обязательств в соответствии с предусмотренным законодательством порядком (в т.ч. осуществление всех выплат в социальные фонды);

– отказ от использования любых схем налоговой оптимизации (ухода от налогов), в т.ч. от: использования оффшоров для уплаты налогов, использования схем незаконного возмещения НДС, использования «проблемных банков» для уплаты налогов, использования схем снижения налогов при страховании жизни, осуществления «притворных сделок» с целью снижения налогов.

Анализ практика исполнения налоговых и юридических обязательств показал, что у ОАО «Ростелеком» отсутствуют претензии от налоговых органов по полноте уплачиваемых налогов, нет претензий, касающихся использования схем налоговой оптимизации (ухода от налогов), отсутствуют штрафы, наложенные в связи с исполнением организацией других юридических обязательств.



Деятельность компании в сфере экологии основана на законодательстве Российской Федерации и международных нормах. Основной целью ОАО «Ростелеком» в области охраны окружающей среды является достижение экологической результативности при динамичном экономическом росте, обеспечивающем максимально рациональное использование природных ресурсов и сохранение благоприятной окружающей среды для будущих поколений. В достижении этой цели компания придерживается следующих принципов:

- снижение воздействия на окружающую среду на основе применения лучших методов управления в этой области и развития системы экологического менеджмента в соответствии с международными стандартами;

- последовательное совершенствование системы экологического менеджмента компании с помощью своевременной разработки и актуализации корпоративных регламентов в области охраны окружающей среды и обеспечения экологической безопасности;

- обеспечение соответствия деятельности ОАО «Ростелеком» законодательным и иным требованиям в области экологической безопасности и охраны окружающей среды.

ОАО «Ростелеком» стремится минимизировать любое воздействие на природу, возникающее в результате его деятельности. Во время строительства новых объектов инфраструктуры проводится комплекс мероприятий, обеспечивающих уменьшение выбросов в атмосферу, сохранность почв, водоемов, обязательную биологическую и техническую рекультивацию земель. При прохождении трассы по лесным массивам используются просеки существующих линий передачи; на переходах через крупные реки предусмотрено максимальное использование метода горизонтально-направленного бурения. Во время строительно-монтажных работ компания применяет материалы, которые соответствуют требованиям санитарно-эпидемиологического и экологического законодательства Российской Федерации.

Анализ природоохранной деятельности и деятельности по ресурсосбережению показал, что ОАО «Ростелеком» экономно потребляет природные ресурсы. В организации имеется утвержденная политика по экономичному потреблению природных ресурсов. Имеются подтвержденные факты реализации организацией программ по повторному использованию отходов; применения процедур утилизации отходов, позволяющих снижать их воздействие на окружающую среду.

Уровень снижения потребления электроэнергии в ОАО «Ростелеком» за 2010–2011 годы составил 2,79%. Компания внедряет системы регулирования теплового режима, проводит комплекс мероприятий по оптимизации теплоснабжения при эксплуатации объектов. 85% климатических систем, установленных в зданиях «Ростелеком», имеют автоматизированную систему управления, что позволяет эффективно регулировать режим их работы в зависимости от времени года.

В настоящее время около 80% осветительных приборов в Компании уже заменено на более энергоэффективные люминесцентные и галогенные. Дополнительная экономия электроэнергии достигается за счет использования оборудования с пониженным энергопотреблением, применения источников бесперебойного электропитания с повышенным коэффициентом полезного действия, повышения эффективности системы охлаждения, а также отслеживания и отключения оборудования, работающего в режиме «ожидания».

В ОАО «Ростелеком» выявлено наличие экологически безопасного производственного процесса (использование современного оборудования, отвечающего российским и мировым стандартам экологической безопасности и т.п.). О наличии в организации политики по предотвращению загрязнения окружающей среды свидетельствует тот факт, что со стороны природоохранных органов отсутствуют претензии и штрафы к организации, связанные с её неблагоприятными действиями по отношению к окружающей среде. Отсутствуют конфликты организации с представителями местных сообществ по вопросам загрязнения окружающей среды.

Саратовский филиал Ртищевского РУС ОАО «Ростелеком», мало-значимо участвует в развитии инфраструктуры, не связанной с основной коммерческой деятельностью организации, что является отрицательным моментом в содержании участия организации в развитии местного сообщества. Из реализованных в 2011 году проектов можно назвать следующие: экологическая акция, посвященная Международному дню Черного моря (г. Сочи), фотокросс среди студентов и школьников на экологическую тематику «Зеленая улица» (г. Сочи), поддержка всероссийской акции «Блогеры против мусора» (г. Астрахань), акция по закладке «Ломоносовской аллеи» (г. Архангельск), участие в ежегодной весенней акции по благоустройству г. Великий Новгород.

ОАО «Ростелеком», не достаточно уделяет внимания поддержке сохранения и развития ЖКХ и объектов культурно-исторического

значения, мало участвует в поддержке социально значимых исследований.

ОАО «Ростелеком» уделяет внимание спонсированию культурных, образовательных и спортивных организаций и мероприятий. С целью привлечь внимание к олимпийской тематике юных жителей нашей страны, дать им возможность погрузиться в атмосферу соревнований и приобщиться к спорту организация реализует проект «1000 дней до игр – 1000 веселых стартов!», объединивший юных спортсменов из 42 городов России. Первым «олимпийскую эстафету» принял у себя Дальний Восток, затем ее поддержали Сибирь, Урал и жители европейской части России. На юге состязания прошли во многих городах, в том числе и в г. Сочи, который в 2014 году примет у себя Олимпиаду.

В 2009 году ОАО «Ростелеком» стал генеральным партнером XXII зимних Олимпийских игр 2014 года в г. Сочи в категории «Телекоммуникации», руководствуясь принципом «Олимпиада 2014 – каждому!».

С 2009 года компания является генеральным партнером Федерации фигурного катания России. С 2009 года – сотрудничает с баскетбольным спортивным клубом ЦСКА.

В рамках долгосрочной программы «Забота» Компания помогает больницам и детским домам, ветеранам Великой Отечественной войны и отрасли связи, обучает пенсионеров компьютерной грамотности.

В 2011 году в различных филиалах ОАО «Ростелеком» силами сотрудников Компании были организованы акции «Подари ребенку праздник!», «Подари частичку радости», «Добрые руки» и многие другие.

ОАО «Ростелеком» уже ряд лет реализует проект «Дистанционное обучение детей – инвалидов», в рамках которого квартиры, в которых проживают ребята, ресурсные центры и образовательные учреждения подключаются к Интернету.

Разрабатываются специальные тарифные решения для групп населения, не имеющих возможности оплачивать услуги связи по полной стоимости. Для абонентов пользующихся услугами местной телефонной связи, введен «Социальный тарифный план» с комбинированной системой оплаты. Также действуют специальные тарифные планы для доступа в Интернет с минимальным ежемесячным платежом, разработанные для социально уязвимых слоев населения.

ОАО «Ростелеком» рассматривает коррупцию как риск, способный негативно сказаться на эффективности бизнеса компании и нанести ей существенный репутационный ущерб. Этический кодекс ОАО

«Ростелекома» прямо запрещает членам Совета директоров и Ревизионной комиссии, руководству Компании и всем ее сотрудникам использовать служебное положение в личных целях. Так, не допускается получение подарков, вознаграждений и иных выгод в обмен на предоставление ОАО «Ростелекомом» каких-либо услуг, осуществление каких-либо действий в процессе ведения дел Компании, в том числе как до, так и после проведения переговоров о заключении сделок или соглашений. Всем сотрудникам запрещено получать подарки и вознаграждения в процессе исполнения своих должностных обязанностей на основаниях, не предусмотренных внутренними документами Компании и трудовым договором.

### *Акционеры*

В ОАО «Ростелеком» документально закреплена степень свободы акционера при распоряжении имеющимися у него акциями, а также учтена возможность для сторонних акционеров приобретать акции организации.

В организации высокая степень концентрации прав собственности; соблюдаются права акционеров на получение качественной информации для подготовки к общим собраниям и для принятия решений на собраниях акционеров. Они своевременно оповещаются с учетом удобного для них способа доставки информации. Общие собрания акционеров проводятся в удобном для них месте. Акционерам предоставляется возможность реализации своего права голоса, отсутствуют ограничения на голосование для миноритарных и иностранных акционеров. В уставе ОАО прописаны требования избрания совета директоров только кумулятивным голосованием. Таким образом, можно утверждать, что право акционера на участие в управлении обществом реализуется в ОАО «Ростелеком» на высоком уровне.

В ОАО «Ростелеком» имеется утвержденная дивидендная политика, строго соблюдаются нормативные сроки по выплате дивидендов по обыкновенным и привилегированным акциям в течение календарного года.

У организации отсутствуют объявленные акции. Решения об одобрении крупных сделок принимается советом директоров. ОАО «Ростелеком» имеет документально закреплённые требования осуществления процедуры тендера на предоставление товаров/услуг на сумму, превышающую установленные обществом нормативы.

Во внутренних документах организации закреплен порядок взаимодействия организации с акционерами в случае слияния, поглощения или реструктуризации общества.

В ОАО «Ростелеком» существует документально закреплённое положение, требующее привлекать независимого оценщика при осуществлении оценки рыночной стоимости имущества и определении коэффициента конвертации акций при реорганизации.

Положении об информационной политике ОАО «Ростелеком» имеется раздел, посвященный информации, составляющей коммерческую или служебную тайну.

В организации есть принятый Кодекса корпоративного поведения. При проведении анализа не выявлено фактов нарушения принятых организацией обязательств согласно Кодекса корпоративного поведения.

### *Потребители*

В ОАО «Ростелеком» существует утвержденная политика по охране здоровья и безопасности потребителей при использовании продукции/услуг; действуют центры исследования результатов воздействия продуктов/услуг организации на потребителей и разрабатываются мероприятия и стандарты, повышающие безопасность/полезность производимых и/или реализуемых организацией продуктов и услуг.

Организация имеет документы, подтверждающие безопасность / полезность её продукции / услуг, выданных компетентными организациями. Есть награды, свидетельствующие о высоком качестве производимой продукции/услуг. Отсутствуют подтвержденные случаи отрицательного воздействия продуктов/услуг на здоровье потребителей в результате сокрытия организацией возможности такого воздействия в массовом порядке также не зафиксировано. Публичных претензий от потребителей по качеству продукции/услуг организации не поступало.

В ОАО «Ростелеком» есть утвержденная политика устранения выявленных недостатков ее продукции / услуг; действуют система и механизмы контроля за соблюдением и реализацией данной политики. Отсутствуют конфликты организации с потребителями по вопросам устранения выявленных недостатков продукции, что указывает на высокое качество обслуживания потребителей.

Анализ рыночной стратегии организации показал, что в Саратовском филиале Ртищевского РУС ОАО «Ростелеком» отсутствуют факты использования обществом естественных монопольных и других

внешних преимуществ, а также завышения цен на свою продукцию. В организации действует система «обратной связи» и учитываются запросы потребителей, изучается процесс формирования общественного мнения о нововведениях.

В Саратовском филиале Ртищевского РУС ОАО «Ростелеком» существует утвержденная политика соблюдения стандартов и добровольных кодексов в отношении рекламы; действующих систем и механизмов контроля соблюдения стандартов и добровольных кодексов в отношении рекламы; а также отсутствуют подтвержденные факты введения потребителей в заблуждение по вопросам качества и стоимости товаров.

### *Деловые партнеры*

В организации отсутствует утвержденное положение о разрешении спорных и конфликтных вопросов с бизнес – партнерами, клиентами и прочими заинтересованными сторонами.

ОАО «Ростелеком» были специально разработаны пакетные предложения для малого и среднего бизнеса.

В ОАО «Ростелеком» не утвержден документ о добровольном ограничении отдельных сфер ведения бизнеса.

Саратовский филиал Ртищевского РУС ОАО «Ростелеком» недостаточно активно участвует в организации совместных проектах с ассоциациями потребителей, профессиональными объединениями и прочими общественными организациями.

Практически нет реализованных проектов корпоративной социальной ответственности в отношении поставщиков, дистрибьюторов, клиентов, профессиональных объединений, общественных организаций и других партнеров.

Итак, анализ политики организации в отношении заинтересованных сторон показал, что лучше всего в области каровых ресурсов организации развиты такие направления деятельности как: политика найма персонала на работу (2,66 б), охрана здоровья и безопасные, условия труда сотрудников ОАО «Ростелеком» (2,8 б), соблюдение и защита прав человека (2,7 б). В области взаимодействия с государством и обществом: исполнение налоговых и юридических обязательств (3 б) и природоохранная деятельность и ресурсосбережение (2,5 б) (табл. 2.11). В области взаимодействия с акционерами: соблюдение прав акционеров (3 б). В сфере деятельности с потребителями хорошо развита рыночная стратегия организации (2,75 б) (табл. 2.11).

Уровень взаимодействия с деловыми партнерами можно охарактеризовать как удовлетворительный и требующий развития. В данной

сфере требуют особого внимания такие области как: политика взаимодействия и информационной открытости в отношении бизнес-партнеров, клиентов и прочих заинтересованных сторон (2,5 б), организация содействия малому и/или среднему бизнесу (2 б), реализация программ по добровольному ограничению сфер деятельности (1,5 б).

Среди анализируемых показателей хуже всего в организации положение в области взаимодействия с деловыми партнерами (усредненный показатель составляет всего 2,14 б из 3 возможных), на среднем уровне находится группа показателей под обобщающим названием «Государство и общество», имеющее 2,26 б. Лучше всего развиты процессы, связанные с управлением персоналом (2,58 б), взаимодействием с потребителями (2,66 б) и деятельностью в области соблюдения прав акционеров общества (4,46 б).

Т а б л и ц а 2.11

Результаты оценки эффективности корпоративного управления  
в области политики организации  
в отношении заинтересованных сторон

Наименование показателей	Усредненный показатель
1	2
Персонал	2,58
Политика найма на работу	2,66
Обеспечение достойных условий труда	2,4
Развитие персонала	2,45
Охрана здоровья и безопасные условия труда персонала	2,8
Социально ответственная реструктуризация	2,5
Права человека	2,71
Государство и общество	2,26
Исполнение налоговых и юридических обязательств	3
Природоохранная деятельность и ресурсосбережение	2,5
Развитие местного сообщества	1,28
Практика взаимодействия государства, общества и организации	2,25
Акционеры	2,46
Права акционеров	3
Риски нарушения прав акционеров	2,2
Принятие Организацией дополнительных обязательств по защите прав акционеров	2,2
Потребители	2,66
Качество товаров/услуг и обслуживания потребителей организации	2,5
Рыночная стратегия организации	2,75
Деловые партнеры	2,14

О к о н ч а н и е т а б л. 2.11

1	2
Политика взаимодействия и информационной открытости в отношении бизнес–партнеров, клиентов и прочих заинтересованных сторон	2,5
Организация содействия малому и/или среднему бизнесу	2
Программы по добровольному ограничению сфер деятельности	1,5
Программы сотрудничества с ассоциациями потребителей, профессиональными объединениями и общественными организациями	2,6
Наличие реализованных проектов КСО для деловых партнеров	2,1

Общий индекс эффективности корпоративного управления в области политики организации в отношении заинтересованных сторон составляет 2,42 б (максимально – 3 б).

## 2.4. Качество организации корпоративного управления и управления корпоративной социальной ответственностью

### *Оценка деятельности органов корпоративного управления и контроля*

Корпоративное управление ОАО «Ростелеком» – это набор механизмов, используемых для поддержания адекватного баланса между правами акционеров и действиями совета директоров и исполнительных органов в процессе управления компанией.

Органами управления компании являются: общее собрание акционеров, совет директоров, Президент и Правление.

Компания также обеспечивает функционирование эффективной системы контроля за финансово–хозяйственной деятельностью. Такая система контроля включает в себя деятельность: ревизионной комиссии, комитета по аудиту Совета директоров, независимого внешнего аудитора, департамента внутреннего аудита.

В Совет директоров ОАО «Ростелеком» входят 11 директоров. Все они обладают высокой профессиональной и личной репутацией, знаниями, навыками и опытом, которые необходимы для принятия решений в рамках компетенции Совета директоров. Возглавляет Совет директоров его Председатель, который не входит в состав исполнительного менеджмента, что обеспечивает независимость Председателя в реализации функции контроля за финансово – экономической деятельностью компании.



Анализ состава и деятельность совета директоров в ОАО «Ростелеком» показал, что в организации есть положение о совете директоров, утвержденное общим собранием акционеров и определяющее порядок деятельности совета директоров.

Анализ периодичности проведения заседаний совета директоров показал, что порядок формирования и работы комитетов совета директоров закреплён в Положении о совете директоров.

В организации существует комитет совета директоров по корпоративному управлению, комитет совета директоров по аудиту, комитета совета директоров по вознаграждениям и назначениям, комитета совета директоров по урегулированию корпоративных конфликтов.

В практике деятельности ОАО «Ростелеком» выявлено наличие документально закреплённой зависимости вознаграждения членов исполнительных органов от результатов деятельности организации.

Отлично работает в ОАО «Ростелеком» система контроля за финансово-хозяйственной деятельностью.

В частности, члены ревизионной комиссии выбираются кумулятивным голосованием. Среди членов ревизионной комиссии отсутствуют лица, занимающие должности в органах управления организации, и ее сотрудники.

В организации есть внутренний документ, утверждённый советом директоров, который регламентирует осуществление внутреннего контроля за финансово-хозяйственной деятельностью организации.

В ОАО «Ростелеком» реализуется процедура периодического осуществления советом директоров анализа и оценки действующей в организации системы внутреннего контроля. Имеется служба внутреннего аудита и утверждённое Положение о данной службе. Следует отметить, что периодичность заседаний комитета соблюдается не всегда.

#### *Оценка деятельности органов управления корпоративной социальной ответственностью*

Социальная ответственность бизнеса – принцип, которого ОАО «Ростелеком» последовательно придерживается на протяжении уже многих лет. Сегодня компания нацелена на повышение прозрачности всех аспектов своей деятельности, в том числе в области корпоративной социальной ответственности. ОАО «Ростелеком» ставил перед собой задачу предоставить всем заинтересованным сторонам максимум информации о системе корпоративной социальной ответственности, социальных аспектах бизнеса, ключевых направ-

лениях и мероприятиях в области ответственного взаимодействия со стейкхолдерами.

В «Ростелекоме» уверены, что, наряду с коммерческим успехом, свидетельством эффективной работы компании является ее вклад в устойчивое развитие территорий и местных сообществ – забота о ресурсах, которые потребляет компания, о социальной среде, которую она формирует вокруг себя. Поэтому для ОАО «Ростелекома» социальная ответственность является важной составляющей ведения бизнеса.

Основными принципами работы ОАО «Ростелеком» в сфере КСО являются:

- неукоснительное соблюдение законодательства и международных стандартов социальной деятельности;
- открытость и прозрачность деятельности Компании;
- ответственное поведение по отношению к заинтересованным сторонам;
- участие в долгосрочных программах, направленных на решение наиболее острых социальных проблем и повышение качества жизни в стране;
- совершенствование работы в сфере социальной политики с учетом приоритетных бизнес – задач компании и динамики социального развития общества.

Анализ нормативного обеспечения процесса управления социальной ответственностью показал, что в организации документально зафиксированы приоритеты социальной политики организации. Приоритетов социальной политики организации отражены в ее миссии («ОАО «Ростелеком» – национальная телекоммуникационная компания – крупнейший универсальный оператор связи») и учтены при постановке стратегических целей организации.

В организации есть утвержденный кодекс поведения (этический кодекс); а также отсутствуют подтвержденные факты нарушения организацией принятых в кодексе поведения (этическом кодексе) стандартов и обязательств.

Анализ структуры управления социальной ответственностью показал, что при Совете директоров организации существует комитет по социальной ответственности, который выполняет следующие функции:

- вырабатывает приоритеты социальной политики;
- оценивает практическую реализацию социальной политики организации;
- предоставляет экспертные рекомендации по существенным для организации вопросам социального характера;

– оценивает специализированные некоммерческие организации с целью осуществления внешнего администрирования социальных программ организации и взаимодействие с ними.

ОАО «Ростелеком» развивает программы и проекты в области корпоративной социальной ответственности. Однако специальные программы обучения сотрудников и бизнес – партнеров в области социальной ответственности в организации существуют пока на «зачаточном» уровне.

При этом в организации существуют внутренние каналы коммуникации для распространения информации о важности социальной ответственности, система оценки уровня подготовки сотрудников в области социальной ответственности.

На высоком уровне реализуются социальные программы. В организации реализуются следующие типы программ:

- собственные программы;
- программы партнерства с местными, региональными и федеральными органами государственного управления;
- программы партнерства с некоммерческими организациями;
- программы партнерства с общественными организациями и профессиональными объединениями и ассоциациями;
- программы информационного сотрудничества со средствами массовой информации.

Среди инструментов реализации социальных программ в ОАО «Ростелеком» чаще используются: денежные гранты, социально значимый маркетинг, делегирование сотрудников организации. Реже: доленое финансирование, социальные инвестиции.

Анализ элементов описания социальных программ организации показал, что в программах четко прописаны основные цели, ожидаемые конечные результаты реализации программы, сроки реализации программы, общий необходимый объем финансирования и разбивка финансирования по отчетным периодам, перечень основных мероприятий программы с указанием сроков исполнения, источников финансирования, механизм реализации программы, организация управления.

Однако, отдельные элементы требуют совершенствования. Например, не всегда составляется бизнес–план с социально-экономическими и технико-экономическими обоснованиями.

Цикл управления социальными программами организации включает следующие этапы: предварительный анализ проблем, определение приоритетов, целей и задач социальных программ, обсуждение и принятие решения о разработке, формирование структуры социальных

программ, непосредственно сама разработка социальных программ, оценка и согласование с участниками социальных программ, утверждение, реализация, контроль, мониторинг, управление, оценка и оформление результатов социальных программ.

В ОАО «Ростелеком» на достаточно высоком уровне осуществляется организация управления социальными программами. Следует отметить высокий уровень принятия решений, структурированности и организации процесса управления социальными программами.

В ОАО «Ростелеком» ежегодно публикует сводную информацию о проводимых ею социальных программах и характеризующих их показателях (Социальный отчет по календарным годам<sup>100</sup>). А также использует средства представления и распространения обзора социальных программ организации, в том числе корпоративный Интернет – сайт организации<sup>101</sup>.

Анализ качества организации корпоративного управления и управления корпоративной социальной ответственностью в ОАО «Ростелеком» позволил на фоне в целом благоприятного уровня деятельности органов корпоративного управления и контроля и органов управления корпоративной социальной ответственностью выявить неиспользованные резервы повышения эффективности деятельности организации за счет развития корпоративного управления. На достаточно высоком уровне в компании находится система контроля за финансово – хозяйственной деятельностью (2,8 б), нормативное обеспечение процесса управления социальной ответственностью (2,72 б). Заслуживает положительной оценки состав и деятельность совета директоров (2,53 б) и структура управления социальной ответственностью организации (2,5 б) (табл. 2.12).

При этом ОАО «Ростелеком» целесообразно активнее принимать участие в реализации социальных программ, расширяя географию и охватывая более разнообразные социальные группы, систематически проводить персонал через программы обучения в области социальной ответственности, популяризировать социальные программы компании.

---

<sup>100</sup> <http://www.rostelecom.ru/social/report/RT-SR-2011-preview.pdf> (Социальный отчет ОАО «Ростелеком» 2011)

<sup>101</sup> <http://www.rostelecom.ru/> (официальный сайт ОАО «Ростелеком»)

Т а б л и ц а 2.12

Качество организации корпоративного управления и управления корпоративной социальной ответственностью в ОАО «Ростелеком»

Наименование показателей	Усредненный показатель
Оценка деятельности органов корпоративного управления и контроля	2,58
Состав и деятельность совета директоров	2,53
Состав и деятельность исполнительных органов организации	2,42
Система контроля за финансово–хозяйственной деятельностью	2,8
Оценка деятельности органов управления корпоративной социальной ответственностью	2,22
Нормативное обеспечение процесса управления социальной ответственностью	2,72
Структура управления социальной ответственностью	2,5
Программы обучения в области социальной ответственности	2,1
Реализуемые социальные программы	1,8
Оценка	2

## 2.5. Информационная открытость корпоративной политики ОАО «Ростелеком»

### *Уровень раскрытия нефинансовой информации*

Анализ информационной политики организации показал, что в организации имеется в наличии документ, одобренный советом директоров и отражающий информационную политику организации (Положение об информационной политике организации), в том числе отражающий стандарты информационной политики организации в отношении практики корпоративного управления и практики корпоративной социальной ответственности.

Может быть предоставлена следующая информация: биографические данные членов совета директоров, должности, занимаемые ими за последние пять лет, доля их участия в уставном капитале организации и др. Вполне доступна информация о составе исполнительных органов<sup>102103</sup>. Компания предоставляет информацию о членах коллегиального исполнительного органа организации, в частности биографические данные, должности, занимаемые ими за

<sup>102</sup> <http://www.rostelecom.ru/about/managers/prav/> (Правление)

<sup>103</sup> <http://www.rostelecom.ru/about/managers/top/> (Топ менеджмент)

последние пять лет, доля их участия в уставном капитале организации и др.

Информация о вознаграждении доступна в публичных документах организации и раскрыта в индивидуальном порядке по каждому члену совета директоров и исполнительных органов. Например, в Социальном отчете за 2011 год размещена информация о величине выплаченных дивидендов владельцам обыкновенных и привилегированных акций ОАО «Ростелеком» в размере 14 961 559 тысяч рублей. Конечно, сложно говорить об уровне достоверности опубликованной информации.

В организации ежегодно составляется и публикуется годовой социальный отчет, подготовленный в соответствии с международными стандартами, и соответствующий заключению международной верифицирующей организации.

В целом годовой социальный отчет соответствует требованиям международных стандартов по составлению социальной отчетности (по наличию и содержанию разделов отчета) и он имеется в наличии на Интернет-сайте организации.

#### *Уровень раскрытия финансовой информации*

Уставный капитал Компании составляет 7 965 224,3450 рублей и представлен 2 943 258 269 обыкновенными именными бездокументарными акциями номинальной стоимостью 0,0025 рубля каждая и 242 831 469 привилегированными типа «А» именными бездокументарными акциями номинальной стоимостью 0,0025 рубля каждая.

В организации есть в наличии годовой баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств, подготовленные в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (рис. 2.4). Все материалы размещены на сайте компании. Имеется в наличии аудиторское заключение по данной финансовой отчетности. Годовой баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств, подготовлены в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета.

В финансовой отчетности имеются показатели, важные для различных заинтересованных сторон (показатели чистой прибыли, структуры активов, ликвидности и рентабельности и т.п.).

## Отчет о прибылях и убытках

			Коды
за	январь - сентябрь 2012 года	Форма по ОКУД	0710002
Организация	ОАО «Ростелеком»	Дата (число, месяц, год)	30/09/2012
Идентификационный номер налогоплательщика	Деятельность в области электросвязи	по ОКПО	17514186
Вид деятельности	Открытое акционерное общество/ иная смешанная российская собственность	ИНН	7707049388
Организационно-правовая форма / форма собственности	тыс. руб.	по ОКВЭД	64.20
Единица измерения:		по ОКФС	47/49
		по ОКЕИ	384

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За отчетный период	За
				аналогичный период прошлого года
1	2	3	4	5
	Выручка	2110	210 198 647	144 926 354
	в том числе от продажи услуг связи	2111	197 914 245	137 583 970
	Себестоимость продаж	2120	(167 173 515)	(114 697 340)
	в том числе услуг связи	2121	(163 425 576)	(112 713 779)
	<b>Валовая прибыль (убыток)</b>	<b>2100</b>	<b>43 025 132</b>	<b>30 229 014</b>
	Коммерческие расходы	2210	X	X
	Управленческие расходы	2220	X	X
	<b>Прибыль (убыток) от продаж</b>	<b>2200</b>	<b>43 025 132</b>	<b>30 229 014</b>
	Доходы от участия в других организациях	2310	1 499 869	745 619
	Проценты к получению	2320	1 646 085	1 317 554
	Проценты к уплате	2330	(8 602 097)	(5 409 478)
	Прочие доходы	2340	16 485 537	13 016 202
	в том числе: возмещение убытков, причиненных оказанием универсальных услуг связи	2341	8 729 844	5 643 801
	Прочие расходы	2350	(13 918 729)	(10 383 678)
	в том числе: расходы, связанные с реорганизацией	2351	-	(1 336)
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	<b>2300</b>	<b>40 135 797</b>	<b>29 515 233</b>
	Текущий налог на прибыль	2410	(5 906 032)	(5 964 401)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства / активы	2421	196 557	283 627
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(2 421 978)	(203 911)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
	Прочее	2460	203 314	(18 362)
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>32 011 101</b>	<b>23 328 559</b>

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За отчетный период	За
				аналогичный период прошлого года
1	2	3	4	5
	<b>СПРАВОЧНО</b>			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	156 725	185 689
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	(18 097)	7 407
	<b>Совокупный финансовый результат периода</b>	<b>2500</b>	<b>32 149 729</b>	<b>23 521 655</b>
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Президент  Проротов А.Ю.  
(подпись) (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер  Фролов Р.А.  
(подпись) (расшифровка подписи)

" 30 " октября 2012 г.



Рис. 2.4. Фрагменты отчета о прибылях и убытках ОАО «Ростелеком» за 9 мес. 2012 года

Компания ОАО «Ростелеком» оперативно и подробно размещает на корпоративном сайте информацию о совершенных крупных сделках<sup>104</sup>, что делает сделки более прозрачными, поскольку описываются: предмет и цена сделки, информация о сторонах и выгодоприобретателях сделки, данные о существенных условиях, информация об органе, одобдившем сделку.

### *Оценка общей дисциплины раскрытия информации*

Информация раскрывается оперативно в форме ежеквартальных отчетов, которые помещаются на сайте. На сайте организации кроме квартальных отчетов за последние два квартала, также имеются дополнительные квартальные отчеты за более ранние периоды.

На Интернет-сайте организации представлены годовые отчеты для инвесторов, начиная с 1999 года. Финансовая отчетность, подготовленная в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО) имеется на сайте начиная с 2000 года. Годовой социальный отчет представлен за 2011 год.

Годовой отчет организации соответствует требованиям ФСФР России (по наличию и содержанию разделов отчета).

Информация для всех акционеров и других заинтересованных лиц имеет практически равную степень доступности. На сайте компании можно ознакомиться с информацией как на русском, так и на английском языке.

Содержание русскоязычной версии соответствует англоязычной частей сайта.

Анализ информационной открытости корпоративной политики показал, что информация, необходимая акционерам, раскрывается оперативно и периодически, годовой отчет организации имеет достаточно высокое качество. Финансовая отчетность организации предоставляется своевременно и соответствует требованиям и стандартам. Своевременно и полно производится раскрытие информации о социальной политике организации.

Итак, анализ информационной открытости корпоративной политики ОАО «Ростелеком» позволил диагностировать высокий уровень и качество годового отчета организации, добросовестность организации в отношении оперативности и периодичности раскрытия информации, высокое качество предоставляемой финансовой отчетности организации, в том числе раскрывающей информацию о сделках (табл. 2.14).

---

<sup>104</sup> <http://www.rostelecom.ru/ir/> (Вкладка «Информация для инвесторов и акционеров»)



Т а б л и ц а 2.14

## Информационная открытость корпоративной политики

Наименование показателей	Усредненный показатель
Уровень раскрытия нефинансовой информации	2,39
Информационная политика организации	2,3
Прозрачность структуры собственности	2,2
Раскрытие информации об органах управления	2,4
Раскрытие информации о социальной политике организации	2,65
Уровень раскрытия финансовой информации	2,67
Финансовая отчетность организации	2,75
Раскрытие информации о сделках	2,6
Оценка общей дисциплины раскрытия информации	2,73
Оперативность и периодичность раскрытия информации	2,8
Качество годового отчета организации	2,9
Равнодоступность информации для всех акционеров и других заинтересованных лиц	2,5

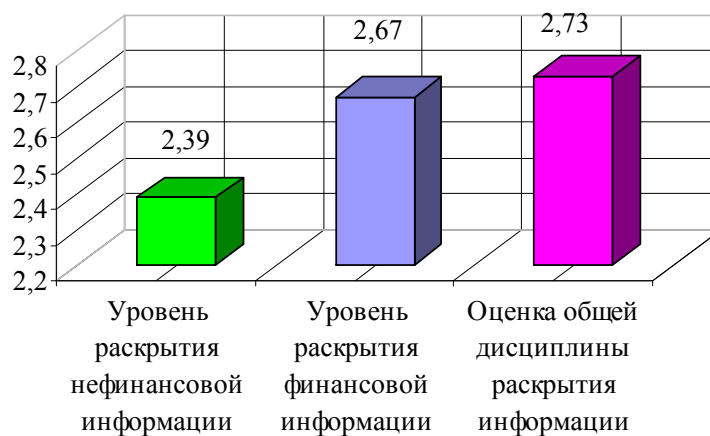


Рис. 2.9. Уровни информационной открытости корпоративной политики ОАО «Ростелеком» по областям оценки

Хуже обстоят дела в ОАО «Ростелеком» с раскрытием нефинансовой информации. При этом имеются резервы в области информационной политики организации, прозрачности структуры собственности и раскрытия информации об органах управления ОАО «Ростелеком».

### 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОАО «РОСТЕЛЕКОМ»

- *Повышение качества взаимодействия организации с заинтересованными сторонами*
- *Совершенствование корпоративной социальной ответственности организации*
- *Повышение уровня информационной открытости организации*
- *Методика оценки эффективности развития корпоративного управления организации*

#### 3.1. Повышение качества взаимодействия организации с заинтересованными сторонами

Анализ политики организации в отношении заинтересованных сторон показал, что уровень взаимодействия с деловыми партнерами можно охарактеризовать как удовлетворительный и требующий развития. В данной сфере требуют особого внимания такие области как: политика взаимодействия и информационной открытости в отношении бизнес–партнеров, клиентов и прочих заинтересованных сторон, организация содействия малому и/или среднему бизнесу, реализация программ по добровольному ограничению сфер деятельности.

В качестве основных заинтересованных сторон ОАО «Ростелеком» рассматривает следующие целевые группы: сотрудники, акционеры, инвесторы, партнеры; потребители (физические и юридические лица) услуг и товаров, производимых компанией; общественные и государственные организации, местные сообщества.

Для привлечения заинтересованных сторон к обсуждению вопросов, связанных с корпоративной ответственностью, рекомендуется использовать различные методы коммуникации. В исследовании предлагается к применению в деятельности ОАО «Ростелеком» следующая модель взаимодействия данной организации с заинтересованными сторонами (рис. 3.1).

При анализе окружения организации с целью повышения качества её взаимодействия с заинтересованными сторонами на наш взгляд весьма эффективно использование таких инструментов, как: карта заинтересованных сторон, таблица интересов заинтересованных сторон

и матрица «поддержка Чсила влияния», разработанных Фурта С.Д. и Соломатиной Т.Б. и описанных в журнале Инициативы XXI века<sup>105</sup>.



Рис. 3.1. Модель взаимодействия ОАО «Ростелеком» с заинтересованными сторонами

<sup>105</sup> Фурта С.Д., Соломатина Т.Б. Карта заинтересованных сторон – инструмент анализа окружения бизнеса // Инициативы XXI века. Всероссийский научный и общественно-просветительский журнал. – 2010. – № 1. – С. 57–64.

К основным группам стейкхолдеров (заинтересованных лиц, заинтересованных сторон) авторы раздела «Stakeholders» сайта Международного сообщества менеджеров относят<sup>106</sup>:

- акционеров и инвесторов;
- кредиторов: банки и другие кредитные организации;
- партнеров и поставщиков;
- покупателей и клиентов;
- менеджеров и высшее руководство компании;
- персонал компании;
- профессиональные союзы;
- конкурентов;
- государственные и налоговые органы;
- профессиональные ассоциации;
- средства массовой информации;
- неправительственные организации;
- общественные экологические, религиозные и пр. организации;
- местные сообщества.

Карта заинтересованных сторон – инструмент, позволяющий наиболее адекватно провести идентификацию стейкхолдеров. Карта заинтересованных сторон является субъективным представлением (образом) индивида (лидера) или группы об окружении бизнеса. Этот образ отображается графически в виде некоторой схемы (рисунка). Если работа производится в групповом формате или в формате личной консультации, то консультант предлагает представить группе небо, в центр которого помещен лидер («светило»). Стейкхолдеры – аналог «звезд» на небе. На этом этапе главная задача – не выпустить из поля зрения стейкхолдеров, физических или юридических лиц, которые могут повлиять со знаком «плюс» или «минус» на ведение бизнеса или реализацию проекта. К процессу идентификации стейкхолдеров в групповом формате применима технология мозгового штурма. Фактически на мысленной карте выделяются три концентрические области (рис. 3.2).

1. Область полномочий/ответственности. В этой области находятся заинтересованные лица, находящиеся в прямом подчинении лидера. И самой примитивной стратегией взаимоотношений лидера с данным стейкхолдером может быть административное принуждение (приказ).

2. Область прямого влияния. Здесь находятся заинтересованные лица, не подчиняющиеся лидеру, однако в соответствии со своим статусом лидер может использовать при выстраивании

---

<sup>106</sup> Сайт Международного сообщества менеджеров [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.12manage.com/methods\\_stakeholder\\_analysis.html](http://www.12manage.com/methods_stakeholder_analysis.html)

взаимоотношений с ними стратегию обмена ресурсами («ты – мне, я – тебе») или убеждения. Не исключается при этом и откровенная манипуляция.

3. Область опосредованного влияния характеризуется тем, что лидер практически лишен инструментов прямого влияния на данного стейкхолдера. Само значение прилагательного опосредованный указывает на то, что для оказания влияния на стейкхолдера лидер вынужден пользоваться поддержкой заинтересованного лица, находящегося в области его полномочий или в области прямого влияния.

Как можно догадаться, формальный список стейкхолдеров в окружении бизнеса огромен, и при графической визуализации карты заинтересованных сторон геометрическое разбиение по принципу «ближе–дальше» может сильно усложнить картину. Рекомендуется соединять фигуру лидера («светило») с заинтересованными лицами («звездами») тройными (область полномочий/ответственности), двойными (область прямого влияния) или одинарными (область опосредованного влияния) линиями, пренебрегая изначальной геометрией (рис. 3.2. и 3.3). Таким образом, количество линий  $n = 1, 2, 3$  характеризует степень возможности влияния лидера на заинтересованное лицо.

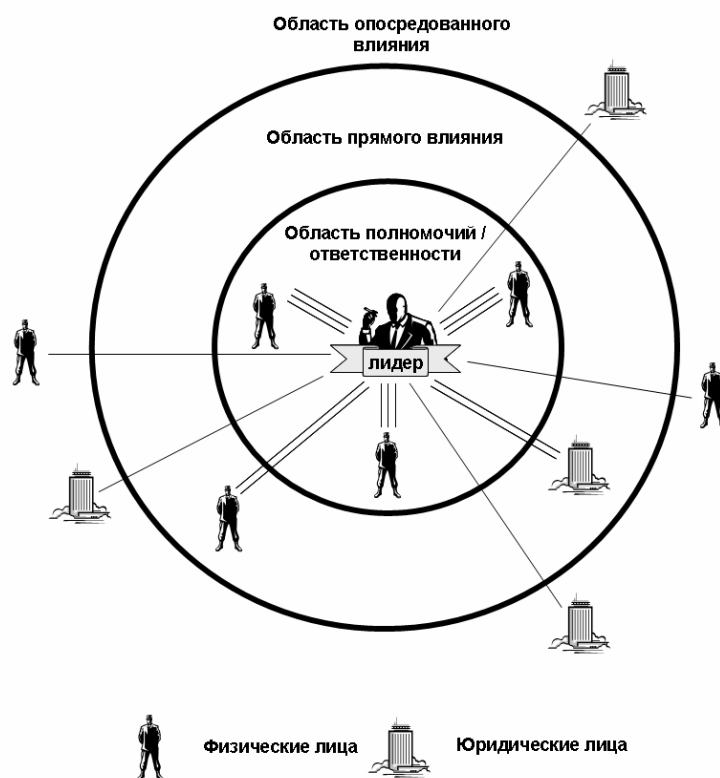


Рис. 3.2. Области влияния лидера

Как обычно происходит при использовании технологии мозгового штурма, получившаяся карта заинтересованных сторон может содержать лишнюю, несущественную информацию. Методом отсеечения «шумовой» информации является экспертное оценивание «параметров важности» заинтересованных лиц.

«Важность» оценивается по двум шкалам (x/y на рис. 3.4.), где  $x = -5: +5$ , с шагом 1 (или более мелким) характеризует степень поддержки/противодействия стейкхолдером проекта, бизнеса в целом или лидера лично (!), ( $-5$  – крайняя степень противодействия,  $+5$  – высшая степень поддержки),  $y = 0: 5$  с шагом 1 (или более мелким) характеризует степень влияния стейкхолдера на проект, бизнес или лидера. При этом не следует механически отсекаать стейкхолдеров с нулевыми значениями степени поддержки/противодействия или силы влияния, поскольку, как мы увидим позже, нулевые значения могут быть триггерами (сигналами) рисков, исходящих со стороны проектного окружения.

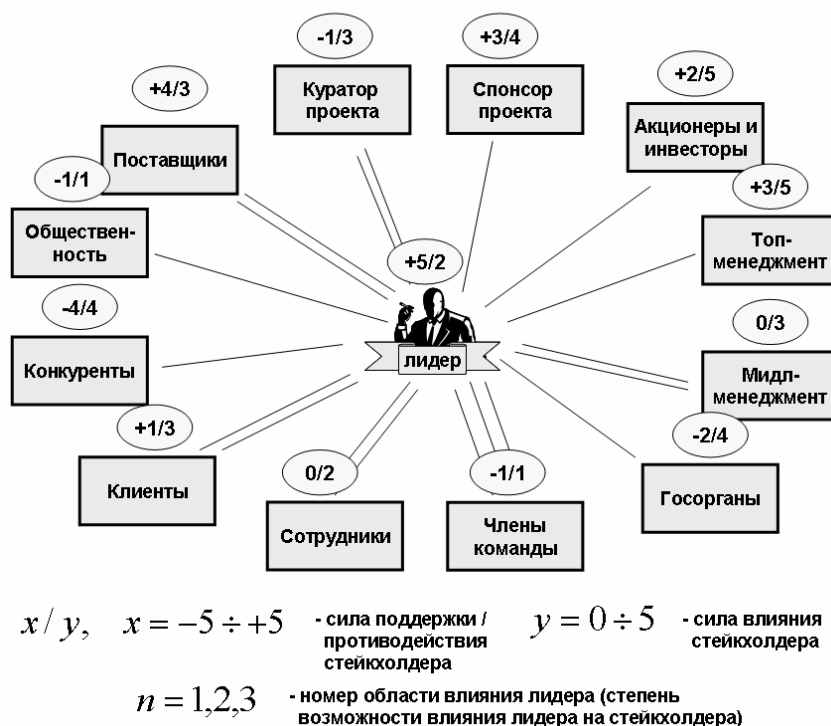


Рис. 3.3. Карта заинтересованных лиц

Надо иметь в виду, что сам лидер является важнейшим стейкхолдером и должен дать самооценку по параметрам x/y, которая

покажет степень его заинтересованности в бизнесе, а также субъективную оценку возможности управления этим бизнесом.

Именно схема, представленная на рис. 3.3, и носит в классической трактовке название «карта заинтересованных сторон».

Для небольших компаний, ведущих бизнес локально, сила влияния внутренних стейкхолдеров по отношению к руководителю отдельного проекта при прочих равных условиях может быть оценена в соответствии со следующим принципом:

$y=5$  – первые лица компании (президент, генеральный директор, члены совета директоров);

$y=4$  – вторые лица компании (вице–президенты);

$y=3$  – руководители функциональных подразделений;

$y=2$  – менеджеры среднего звена;

$y=1$  – линейные менеджеры.

Выстроенная таким образом карта заинтересованных сторон позволяет визуализировать угрозы, исходящие со стороны заинтересованных сторон.

Карта заинтересованных сторон, изображенная на рис. 3.3, носит иллюстративный характер, поэтому в ситуации использования данного инструмента впервые, следует предостеречь от соблазна излишне «укрупненного» представления групп стейкхолдеров («общественность», «госорганы», «поставщики» и т.д.). Понятно, что внутри некоторой группы юридические лица (организация А или организация В) будут иметь абсолютно разные «параметры важности».

Важно отметить, что построение карты заинтересованных сторон для бизнеса демонстрирует понимание лидером своего окружения. Несмотря на то что, работа с этим инструментом может проводиться в групповом формате, это «понимание» не следует делать достоянием гласности, например, в организации в целом.

Принципиальная схема работы с картой заинтересованных сторон приведена в табл. 3.1.

Перечисленные наряду с картой заинтересованных сторон в приведенном выше списке инструменты (таблица интересов и матрица «поддержка × сила влияния») зачастую рассматриваются как вспомогательные, однако они несут дополнительную смысловую нагрузку.

Таблица 3.1

## Схема работы с картой заинтересованных сторон

Действия	Вопросы
Сформулировать цели бизнеса или цели проекта. Идентифицировать стейкхолдеров	Всеми ли стейкхолдерами цели бизнеса/проекта понимаются одинаково?
Построить карту заинтересованных сторон и определить степени возможности влияния на стейкхолдеров (n=1, 2, 3)	Если возможность влияния недостаточна, в чем кроется причина? Нет соответствующих полномочий или контакта с данным стейкхолдером?
Оценить силу поддержки/противодействия стейкхолдером бизнеса или проекта (x=-5:+5)	В чем состоят интересы стейкхолдера по отношению к бизнесу/проекту?
Оценить силу влияния стейкхолдера на бизнес или проект (y=0:5)	Соответствует ли полученная экспертная оценка естественной «иерархической структуре»?

Рассмотрим принципы использования таблицы интересов (рис. 3.4). Информация, полученная в ходе построения карты заинтересованных сторон может быть представлена и в табличном виде. При этом на основании полученной оценки степени поддержки/противодействия стейкхолдером бизнеса, оценки силы его влияния на бизнес, а также оценки возможности влияния на стейкхолдера можно разработать стратегию взаимодействия с данным стейкхолдером.

№	Список стейкхолдеров (группы)	Степень поддержки / противодействия	Интересы / мотивы	Сила влияния	Инструменты влияния	Область влияния лидера	Стратегия взаимодействия
1.	<b>Акционеры</b>	-5 ÷ +5	Описание интересов / мотивов стейкхолдера	0 ÷ 5	Описание инструментов влияния стейкхолдера	1,2,3	Описание стратегии взаимодействия
1.1.	ОАО «XXL» (ЛПР)						
...							

Принципиальная информация

Принципиальная информация

Рис. 3.4. Таблица интересов стейкхолдеров



В таблице интересов важную роль играют столбцы «интересы стейкхолдера» и «инструменты влияния». Эти столбцы представляют собой своеобразные тесты на состоятельность приведенных оценок. Если информация в них отвечает истинному положению дел, то полученные экспертные оценки будут адекватными. Кроме того, понимание интересов стейкхолдера и описание инструментов его влияния на бизнес или проект помогут разработать оптимальную стратегию взаимодействия с ним.

Матрица «поддержка Чсила влияния» представляет собой систему координат на плоскости, на которой внутри прямоугольника в виде условных значков размещаются стейкхолдеры (рис. 3.5).

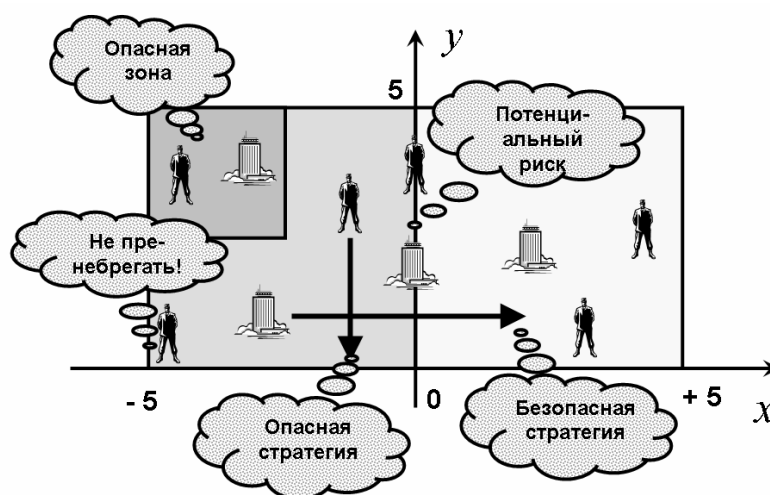


Рис. 3.5. Матрица «поддержка  $x$  сила влияния»

На первый взгляд, получающаяся картина не привносит ничего нового в структуру информации об окружении бизнеса или проекта. Однако это не так. Стейкхолдеры, расположенные в левом верхнем углу этой матрицы, представляют для лидера наибольшую угрозу.

Не следует также пренебрегать работой со стейкхолдерами с минимальной силой влияния, но с крайней степенью противодействия бизнесу. Одна из причин заключается в том, что эти «незначительные» стейкхолдеры могут быть использованы как инструмент давления на лидера другими заинтересованными лицами, чьи позиции не прояснены или не высказываются по политическим соображениям ( $x=0$ ), а сила влияния достаточно велика. Таким образом, нулевые значения «параметров важности» и могут сигнализировать о потенциальных рисках.

Если ранее (например, в таблице интересов) была прописана стратегия взаимодействия с заинтересованным лицом, то при работе с матрицей «поддержка Чила влияния» необходимо ответить на вопрос, на что направлена эта стратегия. «Параметры важности» стейкхолдеров, как было указано выше, имеют две составляющих: сила поддержки/противодействия и сила влияния. Теоретически для снижения отрицательного воздействия некоторого стейкхолдера на бизнес стратегия взаимодействия с ним может быть направлена либо на увеличение поддержки, либо на снижение силы влияния. Однако последняя стратегия довольно опасна, поскольку очевидным образом приводит к возникновению конфликта.

### 3.2. Совершенствование корпоративной социальной ответственности организации

Анализ качества организации корпоративного управления и управления корпоративной социальной ответственностью в ОАО «Ростелеком» показал, что ОАО «Ростелеком» целесообразно активнее принимать участие в реализации социальных программ, расширяя географию и охватывая более разнообразные социальные группы, популяризировать социальные программы компании.

ОАО "Ростелеком" реализует различные проекты и акции в самых разных сферах жизни нашего общества. Например, ОАО «Ростелеком» традиционно поддерживает проекты в области образования, обеспечивая вклад в развитие будущих поколений. Компания традиционно поддерживает профильные высшие учебные заведения и учебные заведения среднего специального образования: Московский Технический Университет Связи и Информатики, Санкт–Петербургский Государственный Университет Телекоммуникаций им. профессора М.А. Бонч–Бруевича, Сибирский Государственный Университет Телекоммуникаций и Информатики, Колледж телекоммуникаций и информатики СибГУТИ. Даная поддержка строится на улучшении материально-технической базы учебных заведений, поддержке студенческих инициатив и студенческих клубов, выплате именных стипендий, организации стажировок учащихся в подразделениях Компании.

В связи с этим хотелось бы отметить, что в состав учебно-методического объединения высших учебных заведений Российской Федерации по образованию в области инфокоммуникационных технологий и систем связи входит более 80 вузов, расположенных не только в Москве и Санкт–Петербурге. Поэтому в целях расширения географии и популяризации ОАО «Ростелеком» вполне уместным было бы

поддержка компанией профильных высших учебных заведений, расположенных и в других городах России.

Заслуживают отдельного внимания региональные проекты, поскольку именно в этом направлении и видят потенциал для развития компании сотрудники «Ростелеком» г. Пенза.

Так в сентябре 2012 года ОАО «Ростелеком» провело в 17 регионах Центрального федерального округа (ЦФО) ряд мероприятий по обеспечению информационной безопасности в сети Интернет. Среди них – уроки по грамотному и безопасному использованию Интернета в школах, создание открытых площадок для обсуждения проблемы с привлечением СМИ («Родительское собрание»), конкурс социального плаката.

В ноябре 2012 года Макрорегиональным филиалом «Волга» ОАО «Ростелеком» был объявлен конкурс социального видеоролика «Безопасный Интернет». Принять участие в Конкурсе могли учащиеся средних образовательных учреждений Приволжского федерального округа РФ в возрасте от 8 до 17 лет.

В Ижевске «Ростелеком» организовал турниры по мини-футболу, стритболу и counter-strike в рамках акции «500 дней до Олимпийских зимних игр в Сочи». В декабре 2012 года филиал в Удмуртской Республике ОАО «Ростелеком» организовал «Школу ЖЖ» для блогеров г. Ижевска.

В ноябре 2012 г. «Ростелеком» и баскетбольный клуб ЦСКА провели в Казани мастер-класс для юных спортсменов.

С 31 января по 2 марта 2013 года в Оренбурге был организован конкурс для блогеров «Я тут был». В нем приняли участие десятки авторов региональной блогосферы из Оренбурга, Новотроицка, Орска.

4 апреля 2013 г. – в Международный день Интернета открытые уроки информатики на тему «Безопасный Интернет» прошли в Смоленском колледже телекоммуникаций и в Смоленском промышленно-экономическом колледже.

В Кабардино-Балкарской республике «Ростелеком» предоставляет безлимитный доступ в интернет 360 детям с ограниченными возможностями для получения полноценного образования.

Как видно из представленного анонса, не все из 83 филиалов «Ростелекома» проявляют себя с позиций реализации и популяризации социальных программ компании. Мероприятия носят яркий, социально направленный характер, однако тематика, место и время проведения зависят от инициативности и креативности местного отделения ОАО «Ростелеком». При этом между участниками

различных проектов и акций затруднена связь по обмену впечатлениями, опытом, предложениями и др.

Поэтому рекомендуется оптимизировать функционирование информационного корпоративного портала ОАО «Ростелеком», на котором кроме информации о Компании, пресс-центре, информации для инвесторов и акционеров должны быть созданы вкладки, позволяющие активно взаимодействовать между собой клиентов и пользователей компании. Общшения лишь с использованием ресурса социальных сетей: Facebook, YouTube, Flickr, ВКонтакте и Twitter недостаточно.

На данный момент обратная связь, предполагающая получение ответов на вопросы, связанные с социальной политикой, благотворительностью или социальной ответственностью компании «Ростелеком», реализуется преимущественно с использованием электронной почты: **csr@rt.ru**.

С целью совершенствование корпоративной социальной ответственности компании рекомендуете применять следующие инструменты реализации социальных программ:

1. Благотворительные пожертвования и спонсорская помощь — форма адресной помощи, выделяемой компанией для проведения социальных программ как в денежной, так и в натуральной форме (продукция, административные помещения, помещения для проведения мероприятий, транспорт, оборудование, призовые фонды, оплата счетов организаций–получателей помощи и др.).

2. Делегирование сотрудников компании — добровольное вовлечение сотрудников компании в социальные программы внешней направленности через безвозмездное предоставление получателям времени, знаний, навыков, информации, контактов и связей сотрудников.

3. Денежные гранты — форма адресной финансовой помощи, выделяемой компанией на реализацию социальных программ в области образования и на цели проведения прикладных исследований. Гранты — один из наиболее доступных и традиционных инструментов реализации социальных программ. Как правило, гранты в той или иной степени связаны с основной деятельностью компании и стратегическими целями бизнеса.

4. Корпоративное спонсорство — предоставление компанией (корпорацией) различных ресурсов для создания объектов или сооружений, поддержки организаций или мероприятий, как правило, носящих публичный характер, в целях своей рекламы.

5. Корпоративный фонд — фонд, создаваемый компанией (корпорацией) в целях реализации ее социальной деятельности.

6. Социальные инвестиции — форма финансовой помощи, выделяемой компанией на реализацию долгосрочных и, как правило, совместных партнерских социальных программ, направленных на снижение социального напряжения в регионах присутствия компании и повышение уровня жизни различных слоев общества.

7. Социально значимый маркетинг — форма адресной финансовой помощи, которая заключается в направлении процента от продаж конкретного товара на проведение социальных программ компании.

8. Спонсорство — осуществление юридическим или физическим лицом вклада (в виде предоставления имущества, результатов интеллектуальной деятельности, оказания услуг, проведения работ) в деятельность другого юридического или физического лица на условиях распространения спонсируемым рекламы о спонсоре, его товарах<sup>107</sup>.

### 3.3. Повышение уровня информационной открытости организации

Корпоративная информационная политика ОАО «Ростелеком» нацелена на обеспечение поддержки деятельности и стратегического развития организации со стороны ее целевых аудиторий. При этом любая информация о компании, распространяемая среди целевых аудиторий, с одной стороны, может способствовать повышению ее инвестиционной привлекательности, а с другой, мешать ее успешному функционированию.

В целом уровень информационной открытости ОАО «Ростелеком» находится на достаточно высоком уровне.

В соответствии с требованиями Российского законодательства об акционерных обществах, требованиями бирж, на которых котируются ценные бумаги Компании, рекомендациями кодексов корпоративного поведения ФКЦБ РФ и ОАО «Ростелеком», а также требованиями российских и зарубежных организаций, регулирующих деятельность эмитентов компания должна предоставлять информацию о своей деятельности.

Обеспечение своевременного и достоверного раскрытия существенной информации об ОАО «Ростелеком» позволяет всем заинтересованным лицам принимать своевременные решения на основании собственного анализа о приобретении и/или продаже ценных бумаг Общества.

---

<sup>107</sup> Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник / Под ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу. — М.: ФБК–ПРЕСС. — 1998. — С. 470–471

ОАО «Ростелеком» в своей деятельности рекомендуется придерживаться следующих основных принципов информационной политики:

- регулярность и оперативность предоставления информации;
- объективность, полнота, достоверность и непротиворечивость предоставляемой информации;
- равенство прав всех заинтересованных лиц на получение информации, с учетом норм, установленных действующим законодательством, нормами и требованиями;
- поддержание разумного баланса между открытостью Общества и соблюдением его коммерческих интересов;
- обеспечение режима конфиденциальности информации, составляющей коммерческую или государственную тайну, в соответствии с внутренними документами Общества;
- контроль за использованием инсайдерской информации.

ОАО «Ростелеком» в своей деятельности рекомендуется придерживаться следующих основных принципов раскрытия информации:

- осуществлять раскрытие информации исходя из принципа равенства прав всех заинтересованных лиц на получение информации, с учетом норм, установленных действующим законодательством. Ни при каких обстоятельствах уполномоченное лицо Общества не должно выборочно отказывать в предоставлении общедоступной информации об Обществе заинтересованным лицам или оказывать влияние на выводы и рекомендации, сделанные аналитиками;
- уполномоченные лица Общества не должны раскрывать заинтересованным лицам никакой ранее неопубликованной информации. Вся предоставляемая ими информация должна быть основана на ранее опубликованных фактах не являющихся эксклюзивными. В случае если во время встреч с инвесторами и аналитиками или любыми другими заинтересованными лицами произошло непреднамеренное раскрытие информации, то Общество должно предпринять все необходимые шаги для публичного раскрытия такой информации всем заинтересованным лицам;
- в течение периода, начинающегося за пятнадцать дней до даты выпуска пресс-релиза, содержащего годовые, промежуточные результаты финансово-хозяйственной деятельности Общества или информацию об иных существенных фактах или событиях деятельности Общества, уполномоченные лица не должны давать комментарии в отношении любой информации, которая связана с прогнозами в отношении этих результатов.

В рамках взаимодействия с акционерами Общество должно реализовать ряд мероприятий, направленных на обеспечение и защиту прав и законных интересов акционеров Общества, соблюдение требований действующего законодательства и на повышение информационной открытости, включающих:

- информирование акционеров о созыве годовых и внеочередных общих собраний акционеров Общества;
- прием предложений акционеров Общества;
- информирование акционеров о датах закрытия реестра и рекомендованном размере дивидендов на акции Общества;
- предоставление акционерам Общества материалов к общим собраниям акционеров;
- раскрытие и предоставление годовых отчетов; ежеквартальных отчетов эмитента ценных бумаг и сообщений о существенных фактах и событиях финансово-хозяйственной деятельности Общества;
- осуществление оперативных и компетентных ответов на все информационные запросы от акционеров Общества;
- предоставление акционерам Общества иной информации, предусмотренной требованиями действующего законодательства.

В рамках взаимодействия с инвестиционным сообществом Общество должно реализовывать ряд мероприятий, направленных на повышение информационной открытости, включающих:

- распространение пресс–релизов по всем существенным фактам и событиям в деятельности Общества;
- встречи и презентации для инвесторов и аналитиков;
- роуд–шоу и встречи с инвесторами «один на один»;
- конференц–звонки по результатам финансовой отчетности по МСФО;
- публикации в средствах массовой информации и на веб–сайте Общества.

В соответствии с принципами единой информационной политики, Общество должно вести активный диалог с представителями СМИ посредством осуществления ряда мероприятий, включающих:

- распространение пресс–релизов по всем существенным фактам и событиям в деятельности Общества;
- проведение пресс–конференций и встреч представителей СМИ с руководством Общества;
- оперативные и компетентные ответы на все информационные запросы представителей СМИ, поступающие в Общество;
- участие в конференциях, семинарах и иных публичных мероприятиях;

– поддержание и регулярное обновление корпоративного веб–сайта Общества.

Комментарии в отношении слухов и предположений не должны являться предметом информационной политики Общества. На все запросы, касающиеся слухов и предположений, уполномоченные представители Общества должны сообщать, что «информационная политика Общества не допускает комментирование слухов и предположений». Уполномоченные представители Общества должны принимать все разумные меры по опровержению недостоверной информации, особенно если её распространение влечет причинение ущерба Обществу и её акционерам.

Общество не должно давать никаких прогнозов в отношении чистой прибыли и иных результатов своей финансово-хозяйственной деятельности до момента распространения соответствующего пресс–релиза. В то же время, Общество может предоставлять инвестиционному сообществу предварительную информацию, при этом информация должна предоставляться в достаточном объеме, чтобы обеспечить объективную оценку деятельности Общества акционерами, инвесторами и аналитиками и прогноз перспектив его дальнейшего развития. При этом должны соблюдаться следующие условия:

– информация не должна являться конфиденциальной и/или нераскрытой Обществом ранее;

– информация не должна содержать прогнозов в отношении результатов финансово-хозяйственной деятельности;

– информация должна быть подготовлена или согласована с руководителем структурного подразделения, осуществляющего функции по взаимодействию с общественностью и инвесторами и/или Комитетом по раскрытию информации Правления ОАО «Ростелеком».

Подобная предварительная информация может включать в себя: оценку уровня объемов продаж, расходов и капитальных затрат; информацию о новых проектах и услугах; иную коммерческую и техническую информацию. Предварительная информация не должна противоречить информации, раскрытой ранее в любой форме, включая годовые, квартальные и иные отчеты, пресс–релизы, сообщения о существенных фактах и сведениях, которые могут оказать существенное влияние на стоимость ценных бумаг Общества.

На веб–сайт ОАО «Ростелеком» в сети Интернет должна быть представлена (на русском и английском языках) следующая публичная информация, предназначенная для ознакомления всем заинтересованными лицами:

– пресс–релизы Общества;



- годовая, квартальная финансовая отчетность Общества, и заключение независимого аудитора;
- материалы и протоколы Общих собраний акционеров;
- публичные годовые отчеты и годовые отчеты по Форме 20–F;
- ежеквартальные отчеты эмитента эмиссионных ценных бумаг, списки аффилированных лиц, сообщения о существенных фактах и сведениях, которые могут оказать существенное влияние на стоимость ценных бумаг Общества;
- информация о текущих котировках акций ОАО «Ростелеком»;
- информация о дивидендах Общества;
- информации о реестродержателе и банке–депозитарии Общества;
- информация о составе Совета директоров и Правления Общества;
- история ценных бумаг и развития Общества;
- информация об основных акционерах Общества;
- иная дополнительно раскрываемая информация, определяемая с учетом мониторинга запросов заинтересованных лиц.

Таким образом, повышение уровня информационной открытости ОАО «Ростелеком» видится нами посредством реализации основных принципов информационной политики и принципов раскрытия информации; реализации ряда мероприятий, направленных на обеспечение и защиту прав и законных интересов акционеров Общества, соблюдение требований действующего законодательства. ОАО «Ростелеком» рекомендуется вести активный диалог с представителями СМИ, при этом информационная политика Общества не должна допускать комментирование слухов и предположений. На веб–сайт ОАО «Ростелеком» в сети Интернет должна быть представлена (на русском и английском языках) публичная информация, предназначенная для ознакомления всем заинтересованными лицами.

### **3.4. Методика оценки эффективности развития корпоративного управления в организации**

Представленная методика оценки эффективности корпоративного управления разработана А.Н. Булатовым<sup>108</sup> и прошла апробацию на примере нескольких крупнейших корпораций республики Татарстан, что свидетельствует о возможности её применения к отдельно взятой корпорации в целях сравнения эффективности корпоративного управления в данной корпорации с другими, как собственниками данной корпорации, так и потенциальными инвесторами.

---

<sup>108</sup> Булатов А.Н. Оценка экономической эффективности корпоративного управления на промышленных предприятиях: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05: Казань, 2001. – 184 с., С. 124.

Ключевым моментом системы корпоративных отношений является определение степени защиты интересов собственников корпорации, которые можно подразделить на интересы в получении доходов и интересы в экономическом контроле. Системообразующая концепция понятия «защиты интересов собственников» представлена на рис. 3.6.

Интересы собственников корпорации можно подразделить на интересы в получении доходов и интересы в экономическом контроле. Интересы в получении доходов подразделяются на интересы в текущем доходе и на интересы в получении будущего экономического эффекта. Интересы в установлении экономического контроля – это получение контроля над различными ресурсами корпорации, причем преимущественно по отношению к другим участникам корпоративных отношений и другим собственникам корпорации. Данные интересы находят свою количественную оценку в системе показателей. Для первой группы интересов – это рост курсовой стоимости акций корпорации и размеры дивидендных выплат. Для второй группы интересов – это доля собственных средств в источниках финансирования корпорации, показатели автономии и доля пакета акций собственника в акционерном капитале корпорации в размере голосующих акций корпорации.

Следовательно, для того чтобы оценить эффективность корпоративного управления, с точки зрения защиты интересов собственника в получении доходов, необходимо сравнить доходы, получаемые собственниками от участия в данной корпорации, с доходами, которые они могли бы получить от участия в других аналогичных корпорациях при равных прочих условиях.

А.Н. Булатовым была обоснована и предложена формула для оценки экономической эффективности корпоративного управления, которая имеет вид<sup>109</sup>:

$$K_{\text{инт.}} = a_1 * Q_1 / P_0 - D_{\text{д.ср.}} + (1 - a_1) * R_{\text{ликв.}} * (P_1 - P_0) / P_0 - D_{\text{к.ср.}} + c * СК/Б - ОКА + P_{\text{номин.}}/АК - P_{\text{контр.}}/АК, \quad (3.1)$$

где  $K_{\text{инт}}$  – интегральный показатель степени защищенности интересов собственников;

$Q_1$  – сумма дивидендов, полученных на принадлежащий собственнику пакет акций корпорации за промежуток времени  $i$   $[0;1]$ ;

$P_0$  – стоимость пакета акций корпорации при покупке;

$P_1$  – настоящая рыночная стоимость пакета акций корпорации;

<sup>109</sup> Булатов А.Н. Оценка экономической эффективности корпоративного управления на промышленных предприятиях: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05: Казань, 2001. – 184 с., С. 135.

- $R_{ликв}$  – ликвидность принадлежащего собственникам пакета акций корпорации;  
 $D_{д.ср}$  – средний процент дивидендных выплат по отраслям экономики;  
 $D_{к.ср}$  – средний доход от прироста курсовой стоимости акций корпорации по отраслям экономике;  
 $a_1$  – предпочтение собственников в получение дивидендов;  
 $СК$  – сумма собственного капитала корпорации;  
 $B$  – валюта баланса;  
 $c$  – степень участия нефинансовых инвесторов в контроле над корпорацией;  
 $ОКА$  – отраслевой коэффициент автономии;  
 $P_{номин}$  – номинальная стоимость пакета акций принадлежащего собственнику;  
 $АК$  – сумма акционерного капитала корпорации, в объеме суммы голосующих акций корпорации;  
 $P_{контр}$  – доля акционерного капитала корпорации, обладание которым было бы достаточным для контроля над корпорацией.

Подробнее рассмотрим экономическую сущность данной формулы и методику её применения. Интегральный показатель степени защищенности интересов собственников иначе может быть представлен как:

$$K_{инт.} = (-) K_1 + (-) K_2 + (-) K_3 + (-) K_4, \quad (3.2)$$

где  $K_1$  – показатель эффективности защиты интересов собственников в текущих доходах;

$K_2$  – показатель эффективности защиты интересов собственников в перспективных доходах;

$K_3$  – показатель эффективности защиты интересов собственников по сравнению с другими участниками корпоративных отношений;

$K_4$  – показатель эффективности защиты интересов собственников по сравнению с другими собственниками корпорации.

Показатель эффективности защиты интересов собственников в текущих доходах рассчитывается следующим образом:

$$+(-) K_1 = a_1 * Q_1 / P_0 - D_{д.ср}, \quad (3.3)$$

где  $a_1$  – где предпочтение собственников в получение дивидендов  
 $Q_1$  – сумма дивидендов, полученных на принадлежащий собственнику пакет акций корпорации за промежуток времени  $i$   $[0;1]$ ;

$P_0$  – стоимость пакета акций корпорации при покупке;  
 $D_{д.ср}$  – средний процент дивидендных выплат по отраслям экономики.

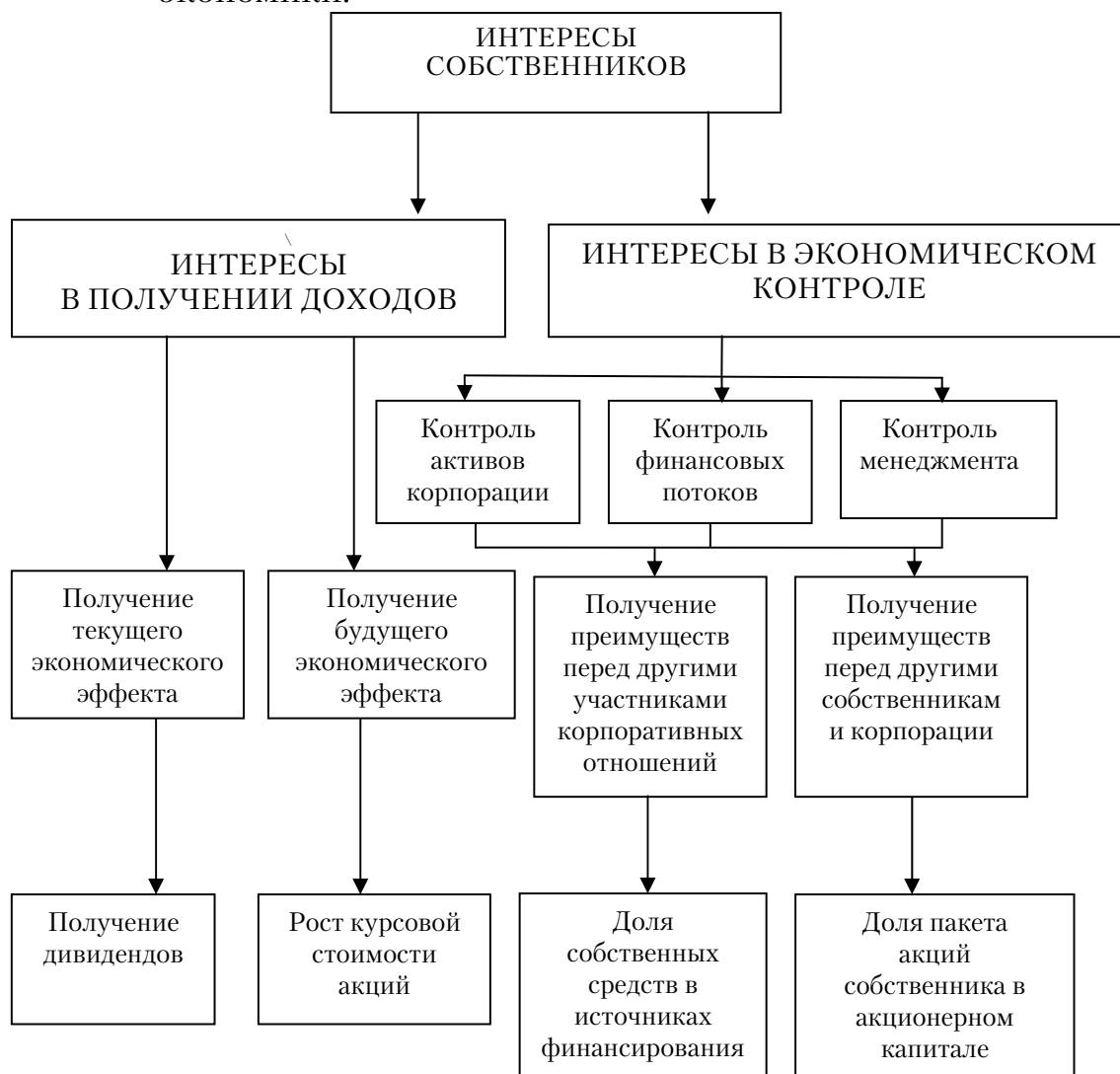


Рис. 3.6. Структура содержания понятия «защита интересов собственников»<sup>110</sup>

Показатель эффективности защиты интересов собственников в перспективных доходах рассчитывается следующим образом:

$$+(-) K_2 = (1 - a_1) * R_{ликв.} * (P_1 - P_0) / P_0 - D_{к.ср}, \quad (3.4)$$

где  $a_1$  – где предпочтение собственников в получение дивидендов;  
 $R_{ликв}$  – ликвидность принадлежащего собственникам пакета акций корпорации;  
 $P_1$  – настоящая рыночная стоимость пакета акций корпорации;

<sup>110</sup> Булатов А.Н. Оценка экономической эффективности корпоративного управления на промышленных предприятиях: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05: Казань, 2001. – 184 с., С. 124.

$P_0$  – стоимость пакета акций корпорации при покупке;  
 $D_{к.ср}$  – средний доход от прироста курсовой стоимости акций корпорации по отраслям экономике.

Показатель эффективности защиты интересов собственников по сравнению с другими участниками корпоративных отношений рассчитывается следующим образом:

$$+(-) K_3 = c * SK/B - OKA, \quad (3.5)$$

где  $SK$  – сумма собственного капитала корпорации;

$B$  – валюта баланса;

$c$  – степень участия нефинансовых инвесторов в контроле над корпорацией;

$OKA$  – отраслевой коэффициент автономии.

Показатель эффективности защиты интересов собственников по сравнению с другими собственниками корпорации рассчитывается следующим образом:

$$+(-) K_4 = P_{номинал} / AK - P_{контр} / AK, \quad (3.6)$$

где  $P_{номинал}$  – номинальная стоимость пакета акций принадлежащего собственнику;

$AK$  – сумма акционерного капитала корпорации в объеме суммы голосующих акций корпорации;

$P_{контр}$  – доля акционерного капитала корпорации, обладание которым было бы достаточным для контроля над корпорацией.

Так как все показатели защиты отдельных интересов собственников корректируются на средний показатель, то в случае, если у собственников конкретной корпорации все интересы защищены на уровне среднего значения по экономике в целом, интегральный показатель будет равен нулю.

Следовательно, если  $K_{инт}$  положительный, значит уровень корпоративного управления выше, чем в среднем по отраслям экономики, если он отрицательный, то уровень корпоративного управления ниже. И чем выше значение  $K_{инт}$ , тем выше уровень корпоративного управления.

С другой стороны, для практического применения модели оценки эффективности корпоративного управления показатели эффективности защиты отдельных интересов собственников, возможно, использовать и по отдельности. Так как данные показатели корректируются на среднее значение по отраслям экономики, то получим следующую систему:

по отрасли. 
$$K_i = \begin{cases} > 0, \text{ защита данных интересов собственников выше, чем} \\ < 0, \text{ защита данных интересов собственников ниже, чем} \end{cases}$$
 по отрасли.

Учитывая все возможные варианты сочетания показателей эффективности защиты отдельных интересов собственников, автором данной методики была разработана матрица 16 возможных состояний корпоративного управления в организации (рис. 3.7)<sup>111</sup>, позволяющая обосновать стратегию её дальнейшего развития.

Каждая из ячеек матрицы характеризуется различной степенью эффективности корпоративного управления, что позволяет обосновать стратегию дальнейших действий собственников корпорации.

По оси абсцисс представлены показатели защиты экономических интересов собственников (в текущих и перспективных доходах). По оси ординат – показатели защиты политических интересов собственников (преимуществ перед прочими участниками корпоративных отношений и других собственников).

Остановимся подробнее на практическом применении данной матрицы.

Результаты расчетов коэффициентов защиты политических, экономических интересов и размещение данных результатов в матрице приведут к тому, что эффективность корпоративного управления в конкретной корпорации будет характеризовать местоположение ячейки матрицы.

Если результаты эффективности защиты интересов попадают в ячейки 1, 2, 3, 5, 9 – это свидетельствует о высокой эффективности корпоративного управления, так как три (ячейки 2, 3, 5, 9) или даже четыре (ячейка 1) вида интересов собственников защищены выше, чем в среднем по отраслям экономике.

<sup>111</sup> Булатов А.Н. Оценка экономической эффективности корпоративного управления на промышленных предприятиях: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05: Казань, 2001. – 184 с. - С. 131.

k3>0 K4>0	1	2	3	4
k3>0 K4<0	5	6	7	8
k3<0 K4>0	9	10	11	12
k3<0 K4<0	13	14	15	16
	k1>0 K2>0	k1>0 K2<0	k1<0 K2>0	k1<0 K2<0

Рис. 3.7. Матрица оценки эффективности корпоративного управления<sup>112</sup>

Ячейка 13 характеризуется защитой интересов в получении доходов выше среднего и защитой интересов в установлении экономического контроля ниже среднего. Данный уровень корпоративного управления автор методики считает удовлетворительным, так как с одной стороны он обеспечивает более высокие доходы собственника, однако, с другой стороны, в связи с низким уровнем защиты интересов в экономическом контроле над корпорацией, в дальнейшем экономические интересы данного собственника, скорее всего, будут ущемлены. Следовательно, стоит постоянно отслеживать доходность и искать замену данному элементу портфеля собственника.

При попадании результатов оценки в ячейки 14, 15 необходимо дополнительно рассчитать итоговый показатель защиты интересов собственников в получении доходов. Если он выше, чем в среднем по отрасли, то результат – удовлетворительная эффективность корпоративного управления – аналогичен предыдущему и, следовательно, рекомендации те же. Если же ниже среднего, то в совокупности с защитой интересов собственников в экономическом контроле ниже среднего это характеризует

<sup>112</sup> Там же С. 131.

неудовлетворительную эффективность корпоративного управления и необходимо избавляться от данного актива.

Попадание в ячейки 4, 8, 12, 16 (неудовлетворительная эффективность), свидетельствует о том, что интересы собственника в получении доходов защищены ниже среднего. Это объясняется одним из двух факторов. Первый заключается в том, что собственник ущемлен в контроле над корпорацией. Так оба из них защищены ниже в ячейке 16, один из них ниже в ячейках 8 и 12. Ущемление интересов в экономическом контроле собственника приводит к ущемлению и интересов в получении доходов. Второй заключается в том, что даже при защите интересов экономического контроля собственников выше среднего (ячейка 4) данная корпорация является убыточной как таковой. Следовательно, уровень эффективности корпоративного управления неудовлетворительный. Рекомендации, как и в предыдущем случае.

Таким образом, модель оценки эффективности корпоративного управления с точки зрения защиты интересов собственников, позволяет получать дополнительную, с точки зрения собственника информацию, по сравнению с другими существующими методиками.

Во – первых, помимо защиты интересов собственников в получении доходов, данная модель позволяет оценивать защищенность интересов в экономическом контроле и влияние степени защищенности данных интересов на общий показатель эффективности корпоративного управления.

Во – вторых, интересы собственников в получении доходов разбиваются на два элемента: это заинтересованность в текущем экономическом эффекте и заинтересованность в перспективном экономическом эффекте. Таким образом, если при анализе эффективности корпоративного управления на основе показателей рыночной стоимости оценивается степень защищенности экономических интересов, касающихся будущих экономических эффектов, то в данном случае собственник получает дополнительную информацию, и в соответствии с его предпочтениями либо в текущем, либо в перспективном экономическом эффекте может сделать выбор между корпорациями.

В – третьих, данная модель позволяет учитывать степень защищенности интересов каждого отдельного собственника.

К ограничениям данной модели для использования на отечественных корпорациях является необходимость наличия информации о рыночной стоимости последних.

Описанная методика может быть использована без существенных адаптаций в деятельности ОАО «Ростелеком», а также других корпораций, инвестиционных компаний, государственных учреждениях и послужить инструментарием для осуществления стратегического выбора элементов инвестиционного «портфеля».



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Проведен анализ подходов к определению сущности и эффективности корпоративного управления. В результате определено, что:

– предметом корпоративного управления выступает система отношений всех связанных с компанией субъектов, в состав которых входят акционеры, директора, менеджеры, кредиторы, поставщики, сотрудники, покупатели, органы государственной власти, местное сообщество, общественные и профессиональные организации;

– основная задача корпоративного управления заключается в поддержании баланса ответственности между группами заинтересованных в деятельности компании сторон;

– функционирование системы корпоративного управления опирается как на законодательные нормы, утвержденные государством, так и на правила, стандарты и образцы, формируемые в результате формальных и неформальных соглашений всех заинтересованных групп;

– модель системы корпоративного управления приняла неодинаковые формы в различных странах;

– эффективное корпоративное управление, можно определить как сбалансированную систему отношений менеджмента компании и заинтересованных в ее деятельности сторон, обеспечивающую требуемую результативность деятельности организации, повышение доступности и снижение стоимости инвестиций, и выполнение юридических и социальных обязательств.

2. Рассмотрены существующие подходы к оценке эффективности управления организацией и основные проблемы их применения. В результате выявлено, что:

– однозначно принятого определения понятия эффективности управления не существует, это связано с отличиями исторических предпосылок развития науки управления, различиями в подходах к определению понятий, неточности перевода и др.;

– понятие эффективности управления неразрывно связано с категориями результативности и экономичности, при этом результативность характеризуется как выбор верных целей, на которых фокусируется вся деятельность организации, а экономичность – как отношение эффекта к затратам, которые направлены на достижение этого эффекта. В различных условиях эффективность управления может характеризоваться результативностью, экономичностью или их определенным соотношением.

– оценка эффективности управления организацией производится с использованием разнообразных специально разрабатываемых индексов и рейтингов корпоративного управления, показателей, отражающих финансовое положение предприятия.

3. Описаны особенности управления развитием организации сферы услуг связи, которые заключаются в следующем:

– следование таким стратегиям бизнеса как: технологическое обновление фирмы; сегментирование рынка услуг связи; дифференциация услуг; опережающее реагирование на изменение спроса потребителей; диверсификация бизнеса; гибкая тарифная политика;

– применение в управлении организацией методов аутсорсинга и организации научно обоснованного управленческого анализа;

– активная государственная поддержка и привлечение к развитию сферы связи крупного и малого бизнеса.

4. Обоснована целесообразность использования специально разработанной анкеты для оценки корпоративного управления ОАО «Ростелеком». Анкета в своей структуре имеет три блока, каждый из которых объединяет показатели эффективности корпоративного управления относительно разных её составляющих, в том числе: «Политика компании в отношении заинтересованных сторон», «Качество организации корпоративного управления и управления корпоративной социальной ответственностью» и «Информационная открытость корпоративной политики».

5. Сравнительный анализ англо-американской, немецкой и японской моделей корпоративного управления и в возможности переноса механизмов этих моделей на российскую почву позволил заключить, что в переходных экономиках отсутствуют необходимые для формирования англо-американской модели корпоративного управления предпосылки, однако возможно использование опыта немецкой или японской моделей. При этом необходимо помнить, что использование в России зарубежного опыта возможно только в соотношении его с российской спецификой.

Становление модели корпоративного управления в России должно основываться на исследовании возможностей и условий функционирования преобладающей в России акционерной собственности, а также на исследовании объективных особенностей российской экономики, обобщении зарубежного опыта корпоративного управления.

6. Выполнен анализ динамики развития отрасли связи, информации и телекоммуникаций, в результате которого было выявлено следующее:

– современное состояние развития информатизации в стране характеризуется возрастанием количества информационных сетей, увеличением уровня компьютеризации и непрерывно увеличивающимся числом пользователей сетей телекоммуникаций; высокими темпами развития инфраструктуры телекоммуникаций, созданием цифровой магистральной сети телекоммуникаций с доведением цифровых каналов до областных центров и ряда районных центров, успешным осуществлением телефонизации страны и стремительным ростом рынка средств мобильной связи;

– за период с 2000 по 2011 гг. число телефонных аппаратов телефонной сети общего пользования увеличилось на 36,7%, а число абонентских устройств подвижной радиотелефонной связи увеличилось более чем в 8 раз. Объем услуг связи за период с 2000 г. по 2011 г. в целом по России увеличился в 9,7 раза, в 9,2 раза увеличился объем почтовой и спецсвязи, в 20,2 раза объем документальной связи. Объем междугородней, внутризоновой и международной телефонной связи увеличился почти в 2 раза, а объем местной телефонной связи и услуг таксофонов всех типов в 5,6 раза. Объем радиосвязи, радиовещания, телевидения, спутниковой связи и проводного вещания за период с 2000 г. по 2011 г. увеличился в 9,2 раза. Объем подвижной связи, увеличился в 16,8 раза, что свидетельствует о том, что рынок услуг связи и телекоммуникаций является наиболее динамично развивающимся сегментом экономики страны;

– среди современных телекоммуникационных средств наиболее стремительно развиваются системы сотовой радиотелефонной связи. В соответствии с данными Росстат число абонентских устройств подвижной радиотелефонной связи за период с 2000 г. по 2011 г. увеличилось в целом по РФ в 108 раз. При этом по Приволжскому ФО (где находится г. Пенза) был отмечен значительно больший рост, составивший 188,5 раза;

– значительно вырос за период с 2003 г. по 2011 г. удельный вес организаций, использующих в своей деятельности информационные и коммуникационные технологии, в частности, на 9,5% от общего числа обследованных организаций стало больше организаций, использующих в своей деятельности персональные компьютеры, на 25,5% больше организаций стали использовать в своей деятельности локальные вычислительные сети, почти в 2 раза увеличилось среди организаций количество пользователей ресурсом «электронная почта». Количество организаций, имеющих веб-сайты в сети Интернет выросло на 19,% от общего числа обследованных организаций или в 2,44 раза от расчетного года;

– крупнейшими игроками на рынке платного ТВ России по итогам 2012 года являются «Триколор ТВ» (доля рынка 28%), «Ростелеком» (21%), МТС (9%), «ЭР–Телеком» (7%) и «АКАДО» (4%);

– у тенденциям развития отрасли в 2013–2017 годах относятся: рост рынка цифрового платного телевидения, наращивание линейки каналов будет осуществляться за счет HD–пакетов и каналов цифрового ТВ; усиление конкуренции со стороны нелинейного ТВ, благодаря росту проникновения услуги широкополосного доступа; снижение темпов прироста во всех регионах РФ.

7. Проведен анализ политики ОАО «Ростелеком» в отношении заинтересованных сторон. Было выявлено, что в области политики найма и развития персонала на работу:

– в организации существует утвержденная процедура отбора кандидатов по профессиональным качествам, отсутствуют конфликты, связанные с ущемлением прав кандидатов при приеме на работу, что свидетельствует о предоставлении равных прав всем претендентам на вакантную должность при прохождении ими процедуры найма на работу;

– в организации имеются специальные адаптационные программы для новых сотрудников, предоставляется социальный пакета, что способствует благоприятной адаптации нового персонала в организации; величина оплаты труда в организации в большинстве случаев сопоставляется со среднеотраслевым уровнем;

– в ОАО «Ростелеком» имеется утвержденная политика в области развития и обучения персонала; система планирования карьеры и профессионального развития сотрудников, разработана и утверждена система оценки персонала; реализуются программы корпоративного обучения; применяются современные методы и средства обучения (разбор практических ситуаций, мастер–классы, обучение действием, дистанционное образование), что обеспечивает своевременное профессиональное обучение и профессиональное развитие сотрудников;

8. Анализ практики взаимодействия организации с персоналом по вопросам охраны труда и техники показал, что в ОАО «Ростелеком» отсутствуют конфликты администрации с персоналом по вопросам охраны труда и техники безопасности. Отсутствуют факты дискриминации работников по половозрастным, национальным, социальным, религиозным и т. п. характеристикам при осуществлении деятельности организации. Организации не имеет претензий и штрафов со стороны контролирующих организаций, касающихся необходимого уровня поддержания санитарно-гигиенических условий труда и создания сотрудникам эргономичных рабочих мест, отсутствуют конфликты

администрации с персоналом по вопросам охраны труда и техники безопасности, на высоком уровне осуществляется медицинское обслуживание персонала и профилактика профессиональных заболеваний;

9. Как отрицательный момент следует отметить, что недостаточно высоком уровне в организации осуществляется поддержка материнства и детства, реализованных проектов по поддержанию материнства и детства практически нет;

10. Анализ практика исполнения налоговых и юридических обязательств показал, ОАО «Ростелеком» имеет утвержденную политику в отношении исполнения налоговых и юридических обязательств, и как следствие, организации отсутствуют претензии от налоговых органов по полноте уплачиваемых налогов, нет претензий, касающихся использования схем налоговой оптимизации, отсутствуют штрафы, наложенные в связи с исполнением организацией других юридических обязательств.

11. Анализ природоохранной деятельности и деятельности по ресурсосбережению показал, что ОАО «Ростелеком» экономно потребляет природные ресурсы. В организации имеется утвержденная политика по экономичному потреблению природных ресурсов. Имеются подтвержденные факты реализации организацией программ по повторному использованию отходов; применения процедур утилизации отходов, позволяющих снижать их воздействие на окружающую среду. Со стороны природоохранных органов отсутствуют претензии и штрафы к организации, связанные с её неблагоприятными действиями по отношению к окружающей среде.

12. ОАО «Ростелеком» уделяет внимание спонсированию культурных, образовательных и спортивных организаций и мероприятий. Разрабатываются специальные тарифные решения для групп населения, не имеющих возможности оплачивать услуги связи по полной стоимости.

13. Из отрицательных моментов следует отметить, что Саратовский филиал Ртищевского РУС ОАО «Ростелеком» малозначимо участвует в развитии инфраструктуры, не связанной с основной коммерческой деятельностью организации, что является отрицательным моментов в содержании участия организации в развитии местного сообщества. Организация не достаточно уделяет внимания поддержке сохранения и развития ЖКХ и объектов культурно – исторического значения, мало участвует в поддержке социально значимых исследований.

14. Анализ политики компании в отношении акционеров показал, что в организации высокая степень концентрации прав собственности; соблюдаются права акционеров на получение качественной

информации для подготовки к общим собраниям и для принятия решений на собраниях акционеров. Они своевременно оповещаются с учетом удобного для них способа доставки информации. Общие собрания акционеров проводятся в удобном для них месте. Акционерам предоставляется возможность реализации своего права голоса, отсутствуют ограничения на голосование для миноритарных и иностранных акционеров. В уставе ОАО прописаны требования избрания совета директоров только кумулятивным голосованием. Таким образом, можно утверждать, что право акционера на участие в управлении обществом реализуется в ОАО «Ростелеком» на высоком уровне.

15. Анализ политики ОАО «Ростелеком» в отношении потребителей свидетельствует о том, что:

– в организации существует утвержденная политика по охране здоровья и безопасности потребителей при использовании продукции/услуг;

– имеются документы, подтверждающие безопасность / полезность её продукции / услуг, выданные компетентными организациями;

– существует утвержденная политика соблюдения стандартов и добровольных кодексов в отношении рекламы; отсутствуют подтвержденные факты введения потребителей в заблуждение по вопросам качества и стоимости товаров.

16. Анализ политики ОАО «Ростелеком» в отношении деловых партнеров указывает на то, что в ОАО «Ростелеком» были специально разработаны пакетные предложения для малого и среднего бизнеса. Как отрицательные моменты следует отметить, что в организации отсутствует утвержденное положение о разрешении спорных и конфликтных вопросов с бизнес – партнерами, клиентами и прочими заинтересованными сторонами, не утвержден документ о добровольном ограничении отдельных сфер ведения бизнеса, Саратовский филиал Ртищевского РУС ОАО «Ростелеком» недостаточно активно участвует в организации совместных проектах с ассоциациями потребителей, профессиональными объединениями и прочими общественными организациями, практически нет реализованных проектов корпоративной социальной ответственности в отношении поставщиков, дистрибьюторов, клиентов, профессиональных объединений, общественных организаций и других партнеров.

17. Анализ качества организации корпоративного управления и управления корпоративной социальной ответственностью свидетельствует о том, что:

– в организации есть положение о совете директоров, утвержденное общим собранием акционеров и определяющее порядок деятельности совета директоров, в котором закреплен порядок формирования и работы комитетов совета директоров;

– в организации существуют комитеты совета директоров: по корпоративному управлению, по аудиту, по вознаграждениям и назначениям, по урегулированию корпоративных конфликтов;

– на высоком уровне реализуется система контроля за финансово-хозяйственной деятельностью. В организации имеется служба внутреннего аудита и утвержденное Положение о данной службе, однако периодичность её заседаний соблюдается не всегда.

18. Оценка деятельности органов управления корпоративной социальной ответственностью позволила выявить следующее:

– в организации документально зафиксированы приоритеты социальной политики, которые также отражены в ее миссии;

– в организации есть утвержденный кодекс поведения; отсутствуют подтвержденные факты нарушения организацией принятых в кодексе поведения (этическом кодексе) стандартов и обязательств;

– при Совете директоров организации существует комитет по социальной ответственности

– несмотря на то, что ОАО «Ростелеком» развивает программы и проекты в области корпоративной социальной ответственности, специальные программы обучения сотрудников и бизнес – партнеров в области социальной ответственности в организации существуют пока на «зачаточном» уровне;

– на высоком уровне реализуются социальные программы, а среди инструментов реализации социальных программ в ОАО «Ростелеком» чаще используются: денежные гранты, социально значимый маркетинг, делегирование сотрудников организации.

19. Анализ элементов описания социальных программ организации показал, что в программах четко прописаны основные цели, ожидаемые конечные результаты реализации программы, сроки реализации программы, общий необходимый объем финансирования и разбивка финансирования по отчетным периодам, перечень основных мероприятий программы с указанием сроков исполнения, источников финансирования, механизм реализации программы, организация управления, однако, отдельные элементы требуют совершенствования. Например, не всегда составляется бизнес–план с социально–экономическими и технико–экономическими обоснованиями.

20. Анализ информационной политики организации показал, что в организации имеется в наличии документ, одобренный советом

директоров и отражающий информационную политику организации (Положение об информационной политике организации), в том числе отражающий стандарты информационной политики организации в отношении практики корпоративного управления и практики корпоративной социальной ответственности. Компания раскрывает информацию о составе совета директоров, однако не на 100%. Компания предоставляет информацию о членах коллегиального исполнительного органа организации, информацию о вознаграждении по каждому члену совета директоров и исполнительных органов. В организации ежегодно составляется и публикуется годовой социальный отчет, подготовленный в соответствии с международными стандартами, и соответствующий заключению международной верифицирующей организации.

21. Анализ уровня раскрытия финансовой информации показал, что в организации есть в наличии годовой баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств, подготовленные в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности. Все материалы размещены на сайте компании. Имеется в наличии аудиторское заключение по данной финансовой отчетности. В финансовой отчетности имеются показатели, важные для различных заинтересованных сторон (показатели чистой прибыли, структуры активов, ликвидности и рентабельности и т.п.). ОАО «Ростелеком» оперативно и подробно размещает на корпоративном сайте информацию о совершенных крупных сделках, что делает сделки более прозрачными,

22. Оценка общей дисциплины раскрытия информации ОАО «Ростелеком» показала, что информация, необходимая акционерам, раскрывается оперативно и периодически, годовой отчет организации имеет достаточно высокое качество. Финансовая отчетность организации предоставляется своевременно и соответствует требованиям и стандартам. Своевременно и полно производится раскрытие информации о социальной политике организации. При этом имеются резервы в области информационной политики организации, прозрачности структуры собственности.

23. Повышение качества взаимодействия организации с заинтересованными сторонами нами было рекомендовано осуществлять через использование модели взаимодействия данной организации с заинтересованными сторонами, карты заинтересованных сторон, таблицы интересов заинтересованных сторон и матрицы «поддержка Чсила влияния». Её рекомендуется использовать для привлечения заинтересованных сторон к обсуждению вопросов, связанных



с корпоративной ответственностью. Модель взаимодействия данной организации с заинтересованными сторонами отражает порядок взаимодействия с акционерами, инвесторами, партнерами по бизнесу, органами власти, потребителями некоммерческими организациями, местными сообществами и сотрудниками

С целью повышение качества взаимодействия организации с заинтересованными сторонами на наш взгляд весьма эффективно использование таких инструментов, как: карта заинтересованных сторон, таблица интересов заинтересованных сторон и матрица «поддержка Чсила влияния». Карта заинтересованных сторон является субъективным представлением индивида (лидера) или группы об окружении бизнеса и позволяет наиболее адекватно провести идентификацию стейкхолдеров с применением технология мозгового штурма, визуализировать угрозы, исходящие со стороны заинтересованных сторон. Построение карты заинтересованных сторон для бизнеса демонстрирует понимание лидером своего окружения.

Информация, полученная в ходе построения карты заинтересованных сторон может быть представлена и в табличном виде и представляет собой таблица интересов заинтересованных сторон, анализ содержания которой позволяет разработать стратегию взаимодействия с определенным стейкхолдером.

Матрица «поддержка Чсила влияния» представляет собой систему координат на плоскости, на которой внутри прямоугольника в виде условных значков размещаются стейкхолдеры. «Параметры важности» стейкхолдеров, в данной матрице, имеют две составляющие: сила поддержки/противодействия и сила влияния. Из этого следует, что стейкхолдеры, расположенные, например, в левом верхнем углу этой матрицы, представляют для лидера наибольшую угрозу, нулевые значения «параметров важности» могут сигнализировать о потенциальных рисках.

24. Совершенствование корпоративной социальной ответственности организации нами рекомендуется осуществлять посредством поддержки ОАО «Ростелеком» профильных высших учебных заведений и учебных заведений среднего специального образования расположенных не только в Москве и Санкт–Петербурге, но и в других городах России.

С этой же целью рекомендовано оптимизировать функционирование информационного корпоративного портала ОАО «Ростелеком», на котором кроме информации о Компании, пресс–центре, информации для инвесторов и акционеров должны быть созданы вкладки, позволяющие активно взаимодействовать между собой клиентов и

пользователей компании. Общшения лишь с использованием ресурса социальных сетей: Facebook, YouTube, Flickr, ВКонтакте и Twitter видится нами недостаточным.

Также целью совершенствование корпоративной социальной ответственности ОАО «Ростелеком» нами рекомендуем применять следующие инструменты реализации социальных программ: благотворительные пожертвования и спонсорская помощь, делегирование сотрудников компании, денежные гранты, корпоративное спонсорство, корпоративный фонд, социальные инвестиции, социально значимый маркетинг, спонсорство.

25. Повышение уровня информационной открытости ОАО «Ростелеком» видится нами посредством реализации основных принципов информационной политики и принципов раскрытия информации; реализации ряда мероприятий, направленных на обеспечение и защиту прав и законных интересов акционеров Общества, соблюдение требований действующего законодательства. ОАО «Ростелеком» рекомендуется вести активный диалог с представителями СМИ, при этом информационная политика Общества не должна допускать комментирование слухов и предположений. На веб-сайт ОАО «Ростелеком» в сети Интернет должна быть представлена (на русском и английском языках) публичная информация, предназначенная для ознакомления всем заинтересованными лицами.

В качестве основных направлений повышение эффективности деятельности ОАО «Ростелеком» за счет развития корпоративного управления видится:

- укрепление позиций Ростелекома на рынке дальней связи и наращивание инвестиционного потенциала;
- выход на международный рынок транзита трафика с целью занять этот перспективный и быстро растущий рынок;
- развитие Интернет-услуг и укрепление позиций на рынке новых высокотехнологичных услуг в долгосрочной перспективе.

ОАО Ростелекому нужно учитывать интересы различных сторон, вовлеченных в операционную деятельность компании: государства, миноритарных акционеров, кредиторов, сотрудников, менеджмента, а также партнеров и потребителей услуг связи Ростелекома. Проблема состоит в том, что интересы этих сторон не до конца сбалансированы. В то время как ОАО «Ростелеком» почти полностью удовлетворяет интересы государства и кредиторов, интересы других сторон в значительной степени не соблюдены. Чтобы создать баланс заинтересованных сторон, на наш взгляд, ОАО Ростелекому необходимо вести работу по четырем основным направлениям:

– во–первых, ориентироваться на увеличение стоимости акционерного капитала. Для этого надо реализовать стратегию развития, ориентированную на перспективные рынки и определяющую темпы развития и уровень прибыльности компании. Выработать разумную дивидендную политику, учитывающую интересы акционеров. Оптимизировать организационную структуру компании в соответствии с ее стратегическими задачами, а также повысить прозрачность и прибыльность компании.

– во–вторых, принять меры по обеспечению стабильности и создания перспектив роста для сотрудников. А именно создать систему материальной и нематериальной мотивации сотрудников. Совершенствовать корпоративную культуру управления, стимулирующую понимание сотрудниками целей компании и их участия в достижении этих целей. Усовершенствовать программы повышения профессиональной подготовки сотрудников с переориентацией на рынок и потребителей.

– в–третьих, нужны современные и доступные потребителям услуги связи, т.е. необходимо расширять спектр предоставляемых услуг, снижать себестоимость услуг за счет расширения клиентской базы и внедрения новых технологий, предоставления пакетных услуг, усовершенствования маркетинговых программ, направленных на удовлетворение существующих и потенциальных потребностей клиентов.

– в–четвертых, необходимы меры по оптимизации отношений с поставщиками и партнерами. Для этого нужно разработать ясные критерии отбора партнеров и технологий, рассмотреть возможности вхождения в альянс с международными операторами, перевести взаимоотношения с поставщиками на тендерную основу, оптимизировать финансовые схемы обеспечения поставок оборудования.

26. Представленная в 3 главе методика оценки экономической эффективности корпоративного управления, позволяет на практике с использованием матрицы 16 возможных состояний корпоративного управления в организации обосновать стратегию её дальнейшего развития. По оси абсцисс данной матрицы представлены показатели защиты экономических интересов собственников, а по оси ординат – показатели защиты политических интересов собственников.

Данная модель может быть использована без существенных адаптаций в деятельности ОАО «Ростелеком». Она позволяет оценивать защищенность интересов в экономическом контроле и влияние степени защищенности данных интересов на общий показатель эффективности корпоративного управления, а также учитывать степень защищенности интересов каждого отдельного собственника.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Gompers P., Ishii J. и Metrick A. Corporate Governance and Equity Prices // Quarterly Journal of Economics, 2008, Vol. 118. pp. 107–155.
2. Абакарова, П.М. Организация управления развитием сферы услуг связи [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / П.М. Абакарова. – Махачкала. – 2010.
3. Абдикеев, Н.М. Тенденции развития и особенности разработки и внедрения систем управления корпоративной эффективностью [Текст] / Н.М. Абдикеев, С.Н. Брускин, О.В. Китова // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. – 2010. – № 4. – С. 95–104.
4. Анализ развития регионов России в 2005–2011 гг. Исследования института "России" и Центра изучения России и стран Восточной Европы Бирмингемского университета, Великобритания–Москва, 2011.
5. Артемьева, Г.С. Проблемы оценки рейтингов корпоративного управления и кредитоспособности телекоммуникационных компаний [Текст] / Г.С. Артемьева, К.Н. Петрухина // Т–Сотт: Телекоммуникации и транспорт. – 2011. – № 12. – С. 8–10.
6. Асаул, А.Н. Менеджмент корпорации и корпоративное управление [Текст] / А.Н. Асаул, В.И. Павлов, Ф.И. Бескиерь, О.А. Мышко. – Гуманистика, 2006. – 328 с.
7. Асаул, А.Н. Менеджмент корпорации и корпоративное управление [Текст] / А.Н. Асаул, В.И. Павлов, Ф.И. Бескиерь, О.А. Мышко. – Гуманистика, 2006.
8. Атаманчук, Г.В. Управление – фактор развития (размышления об управленческой деятельности) [Текст] / Г.В. Атаманчук. – М.: Экономика. – 2002.
9. Ашмарина, С.И., Зотова А.С. Пути совершенствования корпоративного информационного обеспечения в современных экономических условиях [Текст] / С.И. Ашмарина, А.С. Зотова // Вестник Самарского государственного университета. – 2008. – № 66. – С. 72–77.
10. Беликов, И. Проблемы корпоративного управления [Текст] / И. Беликов // Журнал национального совета по корпоративному управлению «Корпоративное управление». – 2008. – № 4. – С. 38 – 41.
11. Белых, Е.В. Высокий уровень корпоративного управления как основа развития акционерного общества [Текст] / Белых Е.В. // Российский экономический интернет-журнал. – 2009. – № 2. – С. 84–96.

12. Беляева, И.Ю. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект [Текст]: монография / И.Ю. Беляева, М.А. Эскиндарова; под общ. ред. М.А. Эскиндарова М.А. – М: Кнорус, 2008. – 504 с.
13. Бикеева, М.В. Анализ практики реализации концепции корпоративной социальной ответственности в России [Текст] / М.В. Бикеева // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2011. – № 3. – С. 139–150.
14. Бикеева, М.В. Методологические аспекты исследования признаков корпоративной социальной ответственности предприятий [Текст] / М.В. Бикеева. // Народное хозяйство. Вопросы инновационного развития. – 2011. – № 2. – С. 40–46.
15. Бойдо, В.Л. Вычислительные системы, сети и телекоммуникации [Текст] / В.Л. Бойдо. – СПб.: Питер, 2011 – 120 с.
16. Бондаренко, Р.М. Зарубежный опыт стратегического управления в телекоммуникационных компаниях: успехи и проблемы развития [Текст] / Р.М. Бондаренко // Вестник Пятигорского государственного лингвистического университета. – 2011. – № 3. – С. 357–361.
17. Бондарик, В.Н. «Ростелеком» в ритме инноваций [Текст] / В.Н. Бондарик // Электросвязь. – 2011. – № 4. – С. 2–4.
18. Бондарик В.Н. Модернизация стратегии развития современного холдинга на телекоммуникационном рынке [Текст] / В.Н. Бондарик // Век качества. – 2011. – № 2. – С. 8–11.
19. Борисова, С.Г. Корпоративная социальная ответственность как маркетинговый актив компании [Текст] / С.Г. Борисова // Практический маркетинг. – 2011. – № 9. – С. 26–30.
20. Бочарова, И.Ю. Раскрытие информации и прозрачность компаний [Текст] / И.Ю. Бочарова // Финансовая аналитика: Проблемы и решения. – 2011. – № 7. – С. 9–15.
21. Бояров, А.Д. Управление корпоративной социальной ответственностью в компаниях, ориентированных на устойчивое развитие [Текст] / А.Д. Бояров // Вестник Финансового университета. – 2011. – № 5 – С. 61–66.
22. Вагель, Е.В. Теоретические аспекты повышения эффективности развития предприятий сферы телекоммуникационных услуг [Текст] / Е.В. Вагель // Инновации. – 2011. – № 8. – С. 62–65.
23. Вагина К.С. Развитие механизмов корпоративного управления в условиях кризиса [Текст] / К.С. Вагина // Экономические науки. – 2009. – № 60. – С. 248–251.
24. Вередюк, О.В. Нормативное регулирование корпоративной социальной ответственности [Текст] / О.В. Вередюк // Вестник

Санкт-Петербургского университета. Серия 5: Экономика. – 2009. – № 2. – С. 40–49.

25. Воеводкин, Н.Ю. Социальная ответственность в системе корпоративного управления [Текст] / Н.Ю. Воеводкин // *Ars Administrandi*. – 2011. – № 4. – С. 45–55.

26. Габов, А. Интересы участников корпоративных отношений [Текст] / А. Габов // *Журнал для акционеров*. – 2007. – №5. – С. 17-20.

27. Газин, Г. Корпоративное управление в России: реальное конкурентное преимущество [Текст] / Г. Газин // *Вестник McKinsey*. – 2010. – №1(3).

28. Гацалов, Э.Т. Развитие российской модели корпоративного управления [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Э.Т. Гацалов. – Владикавказ, 2007.

29. Гражданский кодекс РФ (ГК РФ) от 30.11.1994 № 51–ФЗ [Текст.]

30. Грачева, М. Корпоративное управление; основные понятия и результаты исследования российской практики [Текст] / М. Грачева, Д. Карапетян // *Управление компанией*. – 2008. – №1. – С. 42–49.

31. Громаков, Ю.А. Сотовые системы подвижной радиосвязи. Технологии электронных коммуникаций [Текст] / Ю.А. Громаков. – М.: Эко-Трендз, 2007. – 405 с.

32. Гуляев, К.А. Оценка качества системы корпоративного управления [Электронный ресурс]: дис. ... кандидата экон. наук: 08.00.05 / К.А. Гуляев. – Москва, 2008. – 165 с.

33. Дементьева, А.Г. Особенности развития корпоративного управления в российских компаниях [Текст] / А.Г. Дементьева // *Вестник МГИМО Университета*. – 2012. – № 1. – С. 165–169.

34. Джонсон, Дж. Корпоративная стратегия: теория и практика, [Текст] / Дж. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон; пер. с англ. – 7-е изд. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2007.

35. Долан, С. Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке [Текст] / С. Долан, С. Гарсия. – Претекст, 2009. – 320 с.

36. Долгопятова, Т.Г. Модели и механизмы корпоративного контроля в российской промышленности (опыт эмпирического исследования) [Текст] / Т.Г. Долгопятова // *Вопросы экономики*. – 2007. – № 5. – С. 46-60.

37. Долгопятова, Т.Г. Развитие отечественного корпоративного управления в годы экономического подъёма и кризиса [Текст] / Т.Г. Дол-

гопятова // Менеджмент и бизнес–администрирование. – 2011. – № 4. – С. 46–62.

38. Жукова, Е.А. Механизм управления устойчивым развитием корпоративных образований в условиях цикличности [Текст] / Е.А. Жукова // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2012. – № 12. – С. 144–148.

39. Жукова, Е.А. Влияние корпоративной социальной ответственности на управление устойчивым развитием корпоративного образования [Текст] / Е.А. Жукова, А.М Букреев // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2010.–№ 12. – С. 19-22.

40. Загороднова, Е.П. Проблемы формирования инновационной системы управления и оценки качества телекоммуникационных услуг [Текст] / Е.П. Загороднова // Экономика и управление. – 2011. – № 12–2. – С. 147–152.

41. Зубарев, Ю.Б. Концепция развития сетей кабельного телевидения и систем широкополосного беспроводного доступа типа MMDS, LMDS и MWS [Текст] / Ю.Б. Зубарев // Технологии и средства связи. – 2011. – № 6. – С.23 – 31.

42. Иванова, Е.А. Корпоративное управление [Текст]: учеб. пособие / Е.А. Иванова, Л.В. Шишикина. – М.: Феникс, 2009. – 256 с.

43. Иванова, Е.А. Перспективы корпоративного управления в общем контексте развития российского бизнеса [Текст] / Е.А. Иванова // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2011. – № 34. – С. 51–58.

44. Ивашковская, И.В. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации [Текст] / И.В. Ивашковская, Г.Н. Константинов, С.Р. Филонович // Российский журнал менеджмента. – 2007. – № 4.

45. Игошкина, Л.В. Развитие социальной ответственности бизнеса как инструмента совершенствования корпоративного управления [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Л.В. Игошкина. – Москва, 2008.

46. Измайлов, Ю.Д. Развитие российской государственной группировки спутников связи и вещания [Текст] / Ю.Д. Измайлов // Технологии и средства связи. Спутниковая связь и вещание. – 2008. – С.48–49.

47. Канаева, О.А. Корпоративная социальная ответственность: формирование концептуальных основ [Текст] / О.А. Канаева // Вестник Санкт–Петербургского университета. Серия 5: Экономика. – 2009. – № 2. – С. 25–39.

48. Карапетян, Д. Корпоративное управление: основные понятия и результаты исследовательской практики [Текст] / Д. Карапетян, М. Грачева // Управление компанией. – 2009.–№ 2. – С. 22–26.
49. Квасова, Е.Ю. Оценка информационной обеспеченности корпоративного управления: совершенствование методики [Текст] / Е.Ю. Квасова, Т.В. Кудряшова // Вестник Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого. – 2011.–№ 61. – С. 57-61.
50. Кирилловых А.А. Корпоративное право [Текст]. Курс лекций. – М.: Юстицинформ. – 2009. – 192 с.
51. Кодекс корпоративного поведения [Текст]. Одобрен на заседании правительства РФ 28.11.2001, Протокол № 49.
52. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30 декабря 2001 г [Текст]. № 195–ФЗ (КоАП РФ).
53. Коджоян, Р. Количественная оценка эффективности корпоративного управления инвестициями [Текст] / Р. Коджоян // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 5. – С. 62–66.
54. Корнеев, И.Н. Формирование и развитие организационных структур управления корпоративными образованиями в сфере коммуникаций [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / И.Н. Корнеев Москва, 2006.
55. Коротков, Э.М. Исследование систем управления [Текст] / Э.М. Коротков. – М.: Издательско–консалтинговая компания «ДеКА», 2000. – С. 5 – 27.
56. Корпоративное право [Текст]. ред. И.А.Еремичев, Е.А Павлов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: 2010 – 438 с.
57. Кочетыгова, Ю. Что такое корпоративное управление и как его измерить [Текст] / Ю. Кочетыгова // Корпоративное издание ОАО «Связьинвест». – 2008. – №5. – С. 32–35.
58. Крамин, Т.В. Выявление и учет особенностей и современных тенденций развития корпоративного управления в России [Текст] / Т.В. Крамин, М.В. Крамин, Е.А. Петрова // Актуальные проблемы экономики и права. – 2011. – № 3. – С. 107 – 111.
59. Кривушин, В.В. Механизм формирования и управления развитием корпоративных структур [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / В.В. Кривушин. – Краснодар, 2006.
60. Лагкуева, Ф.Т. Развитие корпоративного управления в российской экономике на современном этапе [Текст] / Лагкуева Ф.Т. // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. – 2009. – № 2. – С. 96–103.



61. Литвиненко, М.А. Развитие корпоративного управления и оценка уровня управления корпорацией [Текст] / М.А. Литвиненко // Проблемы экономики. – 2012. – № 2. – С. 49–55.
62. Лютова, И.И. Корпоративное управление в современной России: опыт и перспективы [Текст] / И.И. Лютова // Бизнес в законе. – 2008. – № 4. – С. 248–251.
63. Мамченко, О.П. Методы оценки экономической эффективности корпорации [Текст] / О.П. Мамченко, О.В. Харинова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2010. – № 2. – С. 64–65.
64. Мардер, Н.С. Современные телекоммуникации [Текст] / Н.С. Мардер. – М.: ИРИАС, 2011. – 384 с.
65. Маточкин, Е.Л. Особенности создания и направления развития систем корпоративного управления в Российской Федерации [Текст] / Е.Л. Маточкин // Экономика и управление. – 2009. – № 1.4. – С. 85–89.
66. Мейер, К. Корпоративное управление в условиях рыночной экономики переходного периода [Текст] / Мейер К. // Корпоративное управление: владельцы и наёмные работники акционерного общества. – М.: Джон Уайли энд Санз. – 1996.
67. Менар, К. Экономика организаций [Текст] / Менар К. – М.: ИНФРА-М. – 1996. – 160с.
68. Менеджмент (Современный российский менеджмент) [Текст]: учебник / под ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу. – М.: ФБК–ПРЕСС. – 1998. – С. 470–471.
69. Менеджмент [Текст]: учебник для вузов / М.М. Максимцов, А.В. Игнатьева, М.А. Комаров [и др.]; под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатьевой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999.– С. 17–29.
70. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст]: учебник./ Мильнер Б.З.: – М.: ИНФРА–М. – 2002. – С. 428.
71. Мур М. Телекоммуникации [Текст] / М. Мур, Т. Притски, К. Риггс, П. Сауфвик. – СПб: БХВ–Петербург, 2011. – 624 с.
72. Никифорова, Е.А. Управление телекоммуникационными компаниями в условиях кризиса [Текст] / Е.А. Никифорова // Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2009. – № 12. – С.78-89.
73. Плотникова, Е.Б. Корпоративная социальная ответственность: становление практик и концептуализация понятия (западный и российский опыт) [Текст] / Е.Б. Плотникова, И.А. Германов, Е.В. Плотникова // Вестник Пермского университета. Серии: История и Политология. – 2009. – № 2. – С. 13–19.
74. Положение об информационной политике ОАО «Ростелеком» [Текст]. Утверждено Советом директоров ОАО «Ростелеком». Протокол №14 от «30» декабря 2008 г.

75. Поляков, А.А. Инструменты контроля эффективности развития российского сегмента рынка операторской связи [Текст] / А.А. Поляков, А.А. Малков // Вестник АКСОР. – 2012. – № 3. – С. 194–200.

76. Поршаков, С.А. Новые тенденции развития корпоративного управления в российских компаниях [Текст] / С.А. Поршаков // Журнал Национального совета по корпоративному управлению «Корпоративное управление». – 2010. – № 1–2. – С. 12 – 15.

77. Постановление Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг от 18 июня 2003 г. № 03–30/пс «О Стандартах эмиссии ценных бумаг и регистрации проспектов ценных бумаг» [Текст] С изменениями и дополнениями от: 17 декабря 2003 г., 16 марта 2005 г., 5 апреля 2011 г.

78. Постановление ФКЦБ от 26 декабря 2003 г. № 03–54/пс «Об утверждении Положения о деятельности по организации торговли на рынке ценных бумаг» [Текст].

79. Приказ ФСФР № 07–102/пз–н «О внесении изменений в некоторые нормативные правовые акты федеральной службы по финансовым рынкам» [Текст] от 9 октября 2007 г.

80. Принципы корпоративного управления ОЭСР [Текст]. ОЭСР, 1999. [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.ricd.ru/db.php?db\\_id=31&1=ru](http://www.ricd.ru/db.php?db_id=31&1=ru)

81. Принципы корпоративного управления ОЭСР. ОЭСР, 1999. [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.ricd.ru/db.php?db\\_id=31&1=ru](http://www.ricd.ru/db.php?db_id=31&1=ru)

82. Процедура присвоения рейтинга корпоративного управления [Электронный ресурс] Standard and Poor's Режим доступа: <http://www.Standardandpoors.ru/p.phtml/ratingproc/>

83. Распоряжение ФКЦБ «О рекомендации к применению кодекса корпоративного поведения» [Текст] № 421/р от 4.04.2002 г.

84. Распоряжение ФКЦБ от 30 апреля 2003 г. №03–849/р «О методических рекомендациях во составу и форме предоставления сведений о соблюдении Кодекса корпоративного поведения в годовых, отчетах акционерных обществ» [Текст].

85. Россия в цифрах, 2013 [Текст]: Крат. стат. сб. / Федер. служба гос. статистики (Росстат). – М., 2013. – 573 с.

86. Румянцева, З.П. Общее управление организацией: теория и практика [Текст]: учебник / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА–М, 2001, С. 277–278.

87. Савостина, Н.Ю. Коммуникационные стратегии: взаимодействие сми и бизнеса в реализации социальных проектов [Текст] / Н.Ю. Савостина // Вестник Московского университета. Серия 10: Журналистика. – 2010. – № 4. – С. 200 – 206.

88. Сайт Международного сообщества менеджеров [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.12manage.com/methods\\_stakeholder\\_analysis.html](http://www.12manage.com/methods_stakeholder_analysis.html)
89. Свирбутович, О.А. Основные направления и факторы развития социальной ответственности бизнеса в современной России [Текст] / О.А. Свирбутович // Социология власти. – 2009. – № 3. – С. 94 – 98.
90. Сероногов, В.В. Модель развития системы корпоративного управления [Текст] / В.В. Сероногов // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2009. – № 11. – С. 107 – 113.
91. Сибирский, Н.А. Роль корпоративного управления в инновационном развитии экономики [Текст] / Н.А. Сибирский // Казанская наука. – 2011. – № 8. – С. 89.
92. Скляр, Е.Н. Оценка уровня удовлетворенности и лояльности массового сегмента компании «Ростелеком» [Текст] / Е.Н. Скляр // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2012. – № 6. – С. 470 – 482.
93. Степанов, Д. Value-Based Management и показатели стоимости [Текст] / Д.Степанов // Режим доступа: <http://www.cfin.ru/>
94. Степанова, Ю.А. Развитие корпоративного управления – реальный фактор устойчивого роста компаний [Текст] / Ю.А. Степанова, Д.Т. Горская // Вестник Российского государственного торгово-экономического университета (РГТЭУ). – 2009. – № 4. – С. 143–149.
95. Тимофеев, М.И. Анализ развития корпоративной формы управления [Текст] / М.И. Тимофеев // В мире научных открытий. – 2009. – № 6. – С. 159 – 163.
96. Титов, Р.В. «Ростелеком центр»: опережая ожидания [Текст] / Титов Р.В. // Электросвязь. – 2011. – № 4. – С. 5 – 7.
97. Тихомирова, А.В. Оценка эффективности управления производством [Текст] / Тихомирова А.В. – М.: Экономика. – 2008. – С.41–63.
98. Ткаченко, Д.Ю. Повышение качества корпоративного управления промышленными предприятиями [Электронный ресурс]: дис. ... кандидата экон. наук: 08.00.05 / Д.Ю. Ткаченко. – Москва, 2008. – 149 с.
99. Украинцев, Ю.Д. Единая широкополосная мультисервисная сеть [Текст] / Ю.Д. Украинцев // Broadcasting. Телевидение и радиовещание. – 2011. – № 8. – С. 56 – 60.
100. Управление эффективностью и качеством: Модульная программа [Текст]: пер. с англ. / под ред. И. Прокопенко, К. Норты: В 2 ч.–М.: Дело. – 2001. – Ч.1. – С. 18.
101. Федеральный закон «Об акционерных обществах» [Текст] (ОБ АО) от 26.12.1995 № 208–ФЗ (принят ГД ФС РФ 24.11.1995).

102. Федеральный закон "О связи"[Текст] от 07.07.2003 N 126–ФЗ.
103. Федеральный закон «О защите нрав и законных интересов инвесторов на рынке ценных бумаг» [Текст] № 46–ФЗ от 05.03.1999 г. (с изменениями и дополнениями)
104. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» [Текст] № 163–ФЗ от 26.10.2002 г.
105. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» [Текст] № 39–ФЗ от 22.04.1996 г. (в ред. ФЗ № 185–ФЗ от 28.12.2002 г.).
106. Федеральный Закон «Об акционерных обществах» [Текст] № 208-ФЗ от 26.12.1995 г. (в. ред. ФЗ № 17-ФЗ от 16 04.2004 г.).
107. Федеральный Закон «Об акционерных обществах» [Текст] № 208–ФЗ от 26.12.1995 г. (в. ред. ФЗ № 17–ФЗ от 16 04.2004 г.)
108. Фокина, Е.А. Совершенствование корпоративного управления информационной системой телекоммуникационной корпорации [Текст] / Е.А. Фокина // Известия Нижневолжского агроуниверситетского комплекса: Наука и высшее профессиональное образование. – 2007. – № 1. – С. 101 – 106.
109. Фоменко, Е.В. Система управления эффективностью деятельности организации [Текст] / Е.В. Фоменко, А.В. Лунёв // Вестник Астраханского государственного технического университета. – 2008. – № 4. – С.85–88.
110. Фурта, С.Д. Карта заинтересованных сторон – инструмент анализа окружения бизнеса [Текст] / С.Д.Фурта, Т.Б. Соломатина // Инициативы XXI века. Всероссийский научный и общественно–просветительский журнал. – 2010. – № 1. – С. 57 – 64.
111. Харинова, О. Особенности механизма управления экономической эффективностью развития корпоративной структуры [Текст] / О. Харинова // Предпринимательство. – 2011. – № 1. – С. 54 – 59.
112. Храброва, И.А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика [Текст] / И.А. Храброва. – М.: Альпина, 2010.
113. Цветков, В.А. Современные мировые стандарты организации и развития корпоративного управления [Текст] / В.А. Цветков // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2010. – № 3. – С. 302 – 315.
114. Шамсиев, Ф.К., Shamsiev F.K. Значение и развитие корпоративного управления в современных условиях [Текст] / Ф.К. Шамсиев // Вестник Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики. – 2010. – № 1. – С. 78 – 82.

115. Шаховой, В.А. Формирование корпоративных программ социальной ответственности [Текст] / В.А. Шаховой, Р.И. Шаховая // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2008. – № 1. – С. 78 – 85.

116. Шашкова, М.В. Исследование внутренних и внешних факторов при оценке уровня эффективности корпоративного управления телекоммуникационной компании [Текст] / М.В. Шашкова // Наука и бизнес: пути развития. – 2012. Т. 08. – № 2. – С. 105–109.

117. Шмелев, С.В. Цифровое телевидение СПб. [Текст] / С.В. Шмелев. – Питер, 2009. – 108 с.

118. <http://fas.gov.ru> – сайт Федеральной антимонопольной службы.

119. <http://minsvyaz.ru/ru> – сайт Минкомсвязи России.

120. <http://www.corp-gov.ru> – сайт Ассоциации по защите прав инвесторов.

121. <http://www.fesm.ru> – сайт Федеральной службы по финансовым рынкам.

122. <http://www.iclg.ru> – сайт Института корпоративного права и управления.

123. <http://www.rid.ru> – сайт Российского института директоров.

124. <http://www.rostelecom.ru> – сайт компании ОАО «Ростелеком».

125. <http://www.troyka.ru> – сайт группы компаний «Тройка Диалог».

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета на тему:

«Эффективность корпоративного управления организацией»

*Уважаемый респондент!*

Просим Вас ответить на ниже изложенные вопросы. Ваши сведения помогут нам при анализе эффективности корпоративного управления вашим предприятием. Отвечая на вопросы, выберите наиболее приемлемый для Вас оценочный бал. 3 балла присуждается, если данный показатель (в том виде как он здесь характеризуется) в организации присутствует в явном виде, 2 балла присуждается при наличии показателя в слабо выраженной форме, 1 балл присуждается при отсутствии в организации данного признака. Внимательно читайте характеристики показателей. О положительной ситуации на предприятии в отношении эффективности корпоративного управления можно судить как при наличии, так и при отсутствии определенного показателя. Заранее Вам благодарны!

### I. Политика организации в отношении заинтересованных сторон

<i>Название показателей</i>		<i>Оценочная шкала, баллах</i>		
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<b>1.1. Персонал</b>				
<i>1.1.1. Политика найма на работу</i>				
	<i>1.1.1.1. Политика найма персонала</i> Наличие в организации утвержденного порядка проведения процедуры найма персонала (с указанием этапов, сроков и описания их проведения, сроков и способов получения кандидатами ответов по каждому этапу), а также отсутствие необоснованных фактов нарушения данного порядка.			
	<i>1.1.1.2. Предоставление равных прав при осуществлении найма персонала</i> Наличие в организации утвержденной процедуры отбора кандидатов по профессиональным качествам и отсутствие конфликтов, связанных с ущемлением прав кандидатов при приеме на работу.			
	<i>1.1.1.3. Практика адаптации нового персонала в организации</i> Наличие специальных адаптационных (ознакомительных и учебных) программ для новых сотрудников и сроки предоставление социального пакета.			
<i>1.1.2. Обеспечение достойных условий труда</i>				
	<i>1.1.2.1. Величина среднего размера оплаты труда в организации</i> Средний размер оплаты труда в организации сопоставляется со среднеотраслевым уровнем.			
	<i>1.1.2.2. Предоставление социального пакета</i> Наличие в организации систем и механизмов негосударственного медицинского страхования сотрудников или собственной системы медицинского обслуживания (амбулатория, оплата санаториев, домов отдыха и т.д.); негосударственного пенсионного обеспечения; предоставления сотрудникам субсидий/кредитов на приобретение жилья; возмещения расходов сотрудников на оплату содержания детей в дошкольных и общеобразовательных учреждениях; предоставления/оплаты питания и транспорта до места работы.			

		<i>1.1.2.3. Поддержание внутренних коммуникаций в организации</i> Наличие в организации внутренней информационной сети (Internet, внутренний сайт и т.д.); систематически проводимых внутренних информационных мероприятий; корпоративного издания, освещающего происходящие в организации процессы и перемены и обеспечивают обратную связь с персоналом (анкетирование, публикации статей и т.п.).			
		<i>1.1.3. Развитие персонала</i>			
		<i>1.1.3.1. Применение мотивационных схем оплаты труда</i> Применение организацией следующих схем мотивации: взаимосвязь величины вознаграждения и результатов работы персонала (где это возможно); премиальные системы; опционы и др.			
		<i>1.1.3.2. Обучение, профессиональное развитие и обеспечение многообразия деятельности</i> Наличие в организации утвержденной политики в области развития и обучения персонала; системы/процедуры планирования карьеры и профессионального развития сотрудников; разработанной и утвержденной системы оценки персонала; фактически реализуемых программ корпоративного обучения; сотрудничества с российскими и зарубежными ВУЗами, со сторонними консалтинговыми и тренинговыми организациями; применения современных методов и средств обучения; реализации ротации кадрового состава; кадрового резерва; организации конкурсов профессионального мастерства; процедуры наставничества и развития молодых сотрудников (специалистов).			
		<i>1.1.3.4. Участие сотрудников в принятии управленческих решений</i> Представительство сотрудников в коллегиальных органах принятия решений; политика поощрения рационализаторских предложения со стороны сотрудников и др. (создание экспертных комитетов, проектных групп и т.п.).			
		<i>1.1.3.5. Равные возможности</i> Наличие в организации утвержденной политики и реализуемых программ равных возможностей; систем мониторинга за выполнением программ равных возможностей.			
		<i>1.1.4. Охрана здоровья и безопасные условия труда персонала</i>			
		<i>1.1.4.1. Охрана труда и техника безопасности</i> Наличие в организации документа, закрепляющего правила и обязанности по охране труда и технике безопасности; официально действующих комитетов по охране здоровья безопасности труда; обучения персонала по вопросам охраны труда; а также отсутствие в организации случаев получения травм работниками и/или несчастных случаев, связанных с несоблюдением требований по охране труда и технике безопасности.			
		<i>1.1.4.2. Медицинское обслуживание персонала на предприятии и профилактика профессиональных заболеваний</i> Наличие в организации медицинского подразделения, проводящего мониторинг здоровья персонала; программ по предотвращению/снижению, уровня профессиональных заболеваний; проведения не реже 1 раза в год медицинского осмотра персонала.			

Продолжение прил. А

	<p><i>1.1.4.3. Поддержание санитарно–гигиенических условий труда и создание эргономичных рабочих мест</i> отсутствие претензий и штрафов со стороны контролирующих организаций; наличие периодического (не реже 1 раза в год) проведения модернизации рабочих мест оборудования.</p>			
	<p><i>1.1.4.4. Поддержание материнства и детства</i> Наличие в организации реализованных проектов по поддержанию материнства и детства.</p>			
	<p><i>1.1.4.5. Практика взаимодействия организации с персоналом по вопросам охраны труда и техники</i> Отсутствие у организации конфликтов с персоналом по вопросам охраны труда и техники безопасности.</p>			
	<p><i>1.1.5. Социально ответственная реструктуризация</i></p>			
	<p><i>1.1.5.1. Политика проведения структурных изменений в организации</i> Наличие в организации документа, закрепляющего правила и порядок взаимоотношений с персоналом при проведении изменений.</p>			
	<p><i>1.1.5.2. Практика реализации структурных изменений в организации</i> Практика проведения в организации целенаправленных информационных кампаний, освещающие предстоящие в организации структурные изменения в случае реализации таковых; программ профессиональной переподготовки высвободившегося персонала в случае реализации структурных изменений в организации; а также наличие фактически реализованных организацией программ содействия в трудоустройстве при сокращении персонала организации в процессе проводимых ею структурных изменений и осуществление выплат по выходным пособиям при сокращении персонала организации в процессе проводимых ею структурных изменений.</p>			
	<p><i>1.1.5.3. Практика взаимодействия организации с персоналом при проведении реструктуризации компаний</i> Отсутствие у организации конфликтов с персоналом при проведении реструктуризации.</p>			
	<p><i>1.1.6. Права человека</i></p>			
	<p><i>1.1.6.1. Политика организации в области соблюдения прав человека</i> Наличие в организации утвержденной политики, руководящих принципов, корпоративных структур и процедур, касающихся всех аспектов соблюдения прав человека; систем мониторинга за соблюдением прав человека в организации в соответствии с утвержденной политикой и процедурами.</p>			
	<p><i>1.1.6.2. Отсутствие дискриминации</i> Отсутствие фактов дискриминации работников по половозрастным, национальным, социальным, религиозным и т.п. характеристикам при осуществлении деятельности организации.</p>			
	<p><i>1.1.6.3. Свобода ассоциаций и коллективный договор</i> Наличие в организации утвержденной политики и процедур/программ в отношении свободы ассоциаций; заключенного в</p>			



		<i>1.1.6.4. Детский труд</i> Наличие в организации утвержденной политики, исключающей использование детского труда согласно Конвенции Международной организации труда, а также наличие процедур/программ, посвященных данному вопросу; отсутствие случаев использования детского труда, противоречащих законодательству и Конвенции 138.			
		<i>1.1.6.5. Принудительный труд и труд нелегальных рабочих</i> Наличие в организации утвержденной политики, исключающей использование принудительного труда и труда нелегальных рабочих, а также наличие процедур/программ, посвященных данному вопросу; отсутствие случаев использования принудительного труда и труда нелегальных рабочих.			
		<i>1.1.6.6. Дисциплинарная практика</i> Наличие в организации политики в отношении обжалования решений, включающей вопросы соблюдения прав человека; отсутствие практики применения наказаний в качестве возмездия и наличие эффективной системы конфиденциального рассмотрения жалоб.			
		<i>1.1.6.7. Практика обеспечения безопасности</i> Наличие в организации программ обучения сотрудников охраны по вопросам прав человека.			
<b>1.2. Государство и общество</b>					
		<i>1.2.1. Исполнение налоговых и юридических обязательств</i>			
		<i>1.2.1.1. Политика организации в области исполнения налоговых и юридических обязательств</i> Наличие в организации утвержденной политики в отношении исполнения налоговых и юридических обязательств, в т.ч. содержащей принятие следующих обязательств: – полное выполнение налоговых обязательств в соответствии с предусмотренным законодательством порядком (в т.ч. осуществление всех выплат в социальные фонды); – отказ от использования любых схем налоговой оптимизации (ухода от налогов), в т.ч. от: • использования оффшоров для уплаты налогов; • использования схем незаконного возмещения НДС; • использования «проблемных банков» для уплаты налогов; • использования схем снижения налогов при страховании жизни; • осуществления «притворных сделок» с целью снижения налогов. Также оценивается наличие в организации системы мониторинга исполнения принятых обязательств.			
		<i>1.2.1.2. Практика исполнения налоговых и юридических обязательств</i> Отсутствие претензий налоговых органов к организации по полноте уплачиваемых налогов (в т.ч. осуществление всех выплат в социальные фонды); претензий налоговых органов к организации по использованию схем налоговой оптимизации (ухода от налогов); штрафов, наложенных на компанию в связи с исполнением организацией других юридических обязательств.			
		<i>1.2.2. Природоохранная деятельность и ресурсосбережение</i>			

Продолжение прил. А

	<p><i>1.2.2.1. Экономное потребление природных ресурсов</i> Наличие в организации утвержденной политики по экономичному потреблению природных ресурсов; подтвержденных фактов реализации организацией программ по повышению экономичности и эффективности потребления природных ресурсов.</p>			
	<p><i>1.2.2.2. Повторное использование и утилизация отходов</i> Наличие подтвержденных фактов реализации организацией программ по повторному использованию отходов; увеличения удельной доли повторно используемых отходов в общем количестве отходов организации; наличия и фактического применения в организации процедур утилизации отходов, позволяющих снижать их воздействие на окружающую среду.</p>			
	<p><i>1.2.2.3. Предотвращение загрязнения окружающей среды</i> Наличие в организации положительной динамики по сокращению выбросов и стоков, загрязняющих окружающую среду, или поддержанию уровня выбросов и стоков ниже установленных законодательством нормативов загрязнения окружающей среды в течение трех лет, предшествующих присвоению рейтинга. Наличие в организации экологически безопасного производственного процесса (использование современного оборудования, отвечающего российским и мировым стандартам экологической безопасности; использование очистительных сооружений, позволяющих снижать вредное воздействие производственного процесса на окружающую среду и т.п.) и экологически безопасных транспортных перевозок. Отсутствие претензий и штрафов к организации со стороны природоохранных органов, связанных с неблагоприятными действиями организации по отношению к окружающей среде; отсутствие конфликта организации с представителями местных сообществ по вопросам загрязнения окружающей среды.</p>			
	<p><i>1.2.2.4. Экологическое образование и просвещение</i> Наличие и проведение в организации программ обучения сотрудников в сфере экологической безопасности с целью повышения уровня их экологической сознательности, информированности и понимания личной ответственности за состояние окружающей среды.</p>			
	<p><i>1.2.2.5. Прохождение процедуры экологического аудита</i> Наличие у организации сертификации на соответствие стандарту ISO 14001 «Environment management systems – Specification with guidance for use» (ГОСТ Р ИСО 14001 «Системы управления окружающей средой. Требования и руководство к применению») или нахождение организации в процессе подготовки/прохождения процедуры экологического аудита.</p>			
	<p><i>1.2.2.6. Мероприятия по сохранению и облагораживанию прилегающих территорий</i> Наличие и периодичность проведения организацией «субботников», акций по озеленению и т.п. мероприятий</p>			

Продолжение прил. А

	<i>1.2.3. Развитие местного сообщества</i>			
	<i>1.2.3.1. Развитие инфраструктуры, не связанной с основной коммерческой деятельностью организации</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по развитию не связанной с основной коммерческой деятельностью инфраструктуры.			
	<i>1.2.3.2. Поддержка сохранения и развития ЖКХ и объектов культурно–исторического значения</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке, сохранению и развитию жилищно–коммунального хозяйства и объектов культурно–исторического значения.			
	<i>1.2.3.3. Поддержка социально значимых исследований и кампаний</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке социально значимых исследований и кампаний.			
	<i>1.2.3.4. Поддержка детства и юношества</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке детства и юношества.			
	<i>1.2.3.5. Поддержка социально незащищенных слоев населения</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке социально незащищенных слоев населения.			
	<i>1.2.3.6. Спонсирование местных культурных, образовательных и спортивных организаций и мероприятий</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по спонсированию местных культурных, образовательных и спортивных организаций и мероприятий.			
	<i>1.2.3.7. Поддержка коренных народов</i> Наличие программ и реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке коренных народов.			
	<i>1.2.4. Практика взаимодействия государства, общества и организации</i>			
	<i>1.2.4.1. Частно – государственное партнерство</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде совместных с органами государственной или местной власти проектов или участие в таковых.			
	<i>1.2.4.2. Взятничество и коррупция</i> Наличие в организации политики, процедур, систем и механизмов контроля в отношении взяточничества и коррупции; а также отсутствие подтвержденных случаев дачи или получения взяток сотрудниками организации в собственных/корпоративных интересах.			
	<i>1.2.4.3. Поддержка политических партий</i> Наличие в организации политики, процедур, систем и механизмов контроля в отношении контроля лоббирования и финансирования политических партий; а также отсутствие подтвержденные случаев злоупотреблений в процессах взаимодействия организации и политических партий.			
	<i>1.2.4.4. Награды, полученные организацией за заслуги в социальной, этической и экологической сферах</i> Наличие наград, полученных организацией за заслуги в социальной, этической и экологической сферах.			

Продолжение прил. А

	<i>1.2.3. Развитие местного сообщества</i>			
	<i>1.2.3.1. Развитие инфраструктуры, не связанной с основной коммерческой деятельностью организации</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по развитию не связанной с основной коммерческой деятельностью инфраструктуры.			
	<i>1.2.3.2. Поддержка сохранения и развития ЖКХ и объектов культурно–исторического значения</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке, сохранению и развитию жилищно–коммунального хозяйства и объектов культурно–исторического значения.			
	<i>1.2.3.3. Поддержка социально значимых исследований и кампаний</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке социально значимых исследований и кампаний.			
	<i>1.2.3.4. Поддержка детства и юношества</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке детства и юношества.			
	<i>1.2.3.5. Поддержка социально незащищенных слоев населения</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке социально незащищенных слоев населения.			
	<i>1.2.3.6. Спонсирование местных культурных, образовательных и спортивных организаций и мероприятий</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по спонсированию местных культурных, образовательных и спортивных организаций и мероприятий.			
	<i>1.2.3.7. Поддержка коренных народов</i> Наличие программ и реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке коренных народов.			
	<i>1.2.4. Практика взаимодействия государства, общества и организации</i>			
	<i>1.2.4.1. Частно – государственное партнерство</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде совместных с органами государственной или местной власти проектов или участие в таковых.			
	<i>1.2.4.2. Взятничество и коррупция</i> Наличие в организации политики, процедур, систем и механизмов контроля в отношении взяточничества и коррупции; а также отсутствие подтвержденных случаев дачи или получения взяток сотрудниками организации в собственных/корпоративных интересах.			
	<i>1.2.4.3. Поддержка политических партий</i> Наличие в организации политики, процедур, систем и механизмов контроля в отношении контроля лоббирования и финансирования политических партий; а также отсутствие подтвержденные случаев злоупотреблений в процессах взаимодействия организации и политических партий.			
	<i>1.2.4.4. Награды, полученные организацией за заслуги в социальной, этической и экологической сферах</i> Наличие наград, полученных организацией за заслуги в социальной, этической и экологической сферах.			

Продолжение прил. А

	<i>1.2.3. Развитие местного сообщества</i>			
	<i>1.2.3.1. Развитие инфраструктуры, не связанной с основной коммерческой деятельностью организации</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по развитию не связанной с основной коммерческой деятельностью инфраструктуры.			
	<i>1.2.3.2. Поддержка сохранения и развития ЖКХ и объектов культурно–исторического значения</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке, сохранению и развитию жилищно–коммунального хозяйства и объектов культурно–исторического значения.			
	<i>1.2.3.3. Поддержка социально значимых исследований и кампаний</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке социально значимых исследований и кампаний.			
	<i>1.2.3.4. Поддержка детства и юношества</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке детства и юношества.			
	<i>1.2.3.5. Поддержка социально незащищенных слоев населения</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке социально незащищенных слоев населения.			
	<i>1.2.3.6. Спонсирование местных культурных, образовательных и спортивных организаций и мероприятий</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по спонсированию местных культурных, образовательных и спортивных организаций и мероприятий.			
	<i>1.2.3.7. Поддержка коренных народов</i> Наличие программ и реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке коренных народов.			
	<i>1.2.4. Практика взаимодействия государства, общества и организации</i>			
	<i>1.2.4.1. Частно – государственное партнерство</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде совместных с органами государственной или местной власти проектов или участие в таковых.			
	<i>1.2.4.2. Взятничество и коррупция</i> Наличие в организации политики, процедур, систем и механизмов контроля в отношении взяточничества и коррупции; а также отсутствие подтвержденных случаев дачи или получения взяток сотрудниками организации в собственных/корпоративных интересах.			
	<i>1.2.4.3. Поддержка политических партий</i> Наличие в организации политики, процедур, систем и механизмов контроля в отношении контроля лоббирования и финансирования политических партий; а также отсутствие подтвержденные случаев злоупотреблений в процессах взаимодействия организации и политических партий.			
	<i>1.2.4.4. Награды, полученные организацией за заслуги в социальной, этической и экологической сферах</i> Наличие наград, полученных организацией за заслуги в социальной, этической и экологической сферах.			

Продолжение прил. А

	<i>1.2.3. Развитие местного сообщества</i>			
	<i>1.2.3.1. Развитие инфраструктуры, не связанной с основной коммерческой деятельностью организации</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по развитию не связанной с основной коммерческой деятельностью инфраструктуры.			
	<i>1.2.3.2. Поддержка сохранения и развития ЖКХ и объектов культурно–исторического значения</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке, сохранению и развитию жилищно–коммунального хозяйства и объектов культурно–исторического значения.			
	<i>1.2.3.3. Поддержка социально значимых исследований и кампаний</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке социально значимых исследований и кампаний.			
	<i>1.2.3.4. Поддержка детства и юношества</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке детства и юношества.			
	<i>1.2.3.5. Поддержка социально незащищенных слоев населения</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке социально незащищенных слоев населения.			
	<i>1.2.3.6. Спонсирование местных культурных, образовательных и спортивных организаций и мероприятий</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по спонсированию местных культурных, образовательных и спортивных организаций и мероприятий.			
	<i>1.2.3.7. Поддержка коренных народов</i> Наличие программ и реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке коренных народов.			
	<i>1.2.4. Практика взаимодействия государства, общества и организации</i>			
	<i>1.2.4.1. Частно – государственное партнерство</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде совместных с органами государственной или местной власти проектов или участие в таковых.			
	<i>1.2.4.2. Взятничество и коррупция</i> Наличие в организации политики, процедур, систем и механизмов контроля в отношении взяточничества и коррупции; а также отсутствие подтвержденных случаев дачи или получения взяток сотрудниками организации в собственных/корпоративных интересах.			
	<i>1.2.4.3. Поддержка политических партий</i> Наличие в организации политики, процедур, систем и механизмов контроля в отношении контроля лоббирования и финансирования политических партий; а также отсутствие подтвержденные случаев злоупотреблений в процессах взаимодействия организации и политических партий.			
	<i>1.2.4.4. Награды, полученные организацией за заслуги в социальной, этической и экологической сферах</i> Наличие наград, полученных организацией за заслуги в социальной, этической и экологической сферах.			

Продолжение прил. А

	<i>1.2.3. Развитие местного сообщества</i>			
	<i>1.2.3.1. Развитие инфраструктуры, не связанной с основной коммерческой деятельностью организации</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по развитию не связанной с основной коммерческой деятельностью инфраструктуры.			
	<i>1.2.3.2. Поддержка сохранения и развития ЖКХ и объектов культурно–исторического значения</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке, сохранению и развитию жилищно–коммунального хозяйства и объектов культурно–исторического значения.			
	<i>1.2.3.3. Поддержка социально значимых исследований и кампаний</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке социально значимых исследований и кампаний.			
	<i>1.2.3.4. Поддержка детства и юношества</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке детства и юношества.			
	<i>1.2.3.5. Поддержка социально незащищенных слоев населения</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке социально незащищенных слоев населения.			
	<i>1.2.3.6. Спонсирование местных культурных, образовательных и спортивных организаций и мероприятий</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по спонсированию местных культурных, образовательных и спортивных организаций и мероприятий.			
	<i>1.2.3.7. Поддержка коренных народов</i> Наличие программ и реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке коренных народов.			
	<i>1.2.4. Практика взаимодействия государства, общества и организации</i>			
	<i>1.2.4.1. Частно – государственное партнерство</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде совместных с органами государственной или местной власти проектов или участие в таковых.			
	<i>1.2.4.2. Взятничество и коррупция</i> Наличие в организации политики, процедур, систем и механизмов контроля в отношении взяточничества и коррупции; а также отсутствие подтвержденных случаев дачи или получения взяток сотрудниками организации в собственных/корпоративных интересах.			
	<i>1.2.4.3. Поддержка политических партий</i> Наличие в организации политики, процедур, систем и механизмов контроля в отношении контроля лоббирования и финансирования политических партий; а также отсутствие подтвержденные случаев злоупотреблений в процессах взаимодействия организации и политических партий.			
	<i>1.2.4.4. Награды, полученные организацией за заслуги в социальной, этической и экологической сферах</i> Наличие наград, полученных организацией за заслуги в социальной, этической и экологической сферах.			

Продолжение прил. А

	<i>1.2.3. Развитие местного сообщества</i>			
	<i>1.2.3.1. Развитие инфраструктуры, не связанной с основной коммерческой деятельностью организации</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по развитию не связанной с основной коммерческой деятельностью инфраструктуры.			
	<i>1.2.3.2. Поддержка сохранения и развития ЖКХ и объектов культурно–исторического значения</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке, сохранению и развитию жилищно–коммунального хозяйства и объектов культурно–исторического значения.			
	<i>1.2.3.3. Поддержка социально значимых исследований и кампаний</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке социально значимых исследований и кампаний.			
	<i>1.2.3.4. Поддержка детства и юношества</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке детства и юношества.			
	<i>1.2.3.5. Поддержка социально незащищенных слоев населения</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке социально незащищенных слоев населения.			
	<i>1.2.3.6. Спонсирование местных культурных, образовательных и спортивных организаций и мероприятий</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по спонсированию местных культурных, образовательных и спортивных организаций и мероприятий.			
	<i>1.2.3.7. Поддержка коренных народов</i> Наличие программ и реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке коренных народов.			
	<i>1.2.4. Практика взаимодействия государства, общества и организации</i>			
	<i>1.2.4.1. Частно – государственное партнерство</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде совместных с органами государственной или местной власти проектов или участие в таковых.			
	<i>1.2.4.2. Взятничество и коррупция</i> Наличие в организации политики, процедур, систем и механизмов контроля в отношении взяточничества и коррупции; а также отсутствие подтвержденных случаев дачи или получения взяток сотрудниками организации в собственных/корпоративных интересах.			
	<i>1.2.4.3. Поддержка политических партий</i> Наличие в организации политики, процедур, систем и механизмов контроля в отношении контроля лоббирования и финансирования политических партий; а также отсутствие подтвержденные случаев злоупотреблений в процессах взаимодействия организации и политических партий.			
	<i>1.2.4.4. Награды, полученные организацией за заслуги в социальной, этической и экологической сферах</i> Наличие наград, полученных организацией за заслуги в социальной, этической и экологической сферах.			



Продолжение прил. А

	<i>1.2.3. Развитие местного сообщества</i>			
	<i>1.2.3.1. Развитие инфраструктуры, не связанной с основной коммерческой деятельностью организации</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по развитию не связанной с основной коммерческой деятельностью инфраструктуры.			
	<i>1.2.3.2. Поддержка сохранения и развития ЖКХ и объектов культурно–исторического значения</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке, сохранению и развитию жилищно–коммунального хозяйства и объектов культурно–исторического значения.			
	<i>1.2.3.3. Поддержка социально значимых исследований и кампаний</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке социально значимых исследований и кампаний.			
	<i>1.2.3.4. Поддержка детства и юношества</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке детства и юношества.			
	<i>1.2.3.5. Поддержка социально незащищенных слоев населения</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке социально незащищенных слоев населения.			
	<i>1.2.3.6. Спонсирование местных культурных, образовательных и спортивных организаций и мероприятий</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по спонсированию местных культурных, образовательных и спортивных организаций и мероприятий.			
	<i>1.2.3.7. Поддержка коренных народов</i> Наличие программ и реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке коренных народов.			
	<i>1.2.4. Практика взаимодействия государства, общества и организации</i>			
	<i>1.2.4.1. Частно – государственное партнерство</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде совместных с органами государственной или местной власти проектов или участие в таковых.			
	<i>1.2.4.2. Взятничество и коррупция</i> Наличие в организации политики, процедур, систем и механизмов контроля в отношении взяточничества и коррупции; а также отсутствие подтвержденных случаев дачи или получения взяток сотрудниками организации в собственных/корпоративных интересах.			
	<i>1.2.4.3. Поддержка политических партий</i> Наличие в организации политики, процедур, систем и механизмов контроля в отношении контроля лоббирования и финансирования политических партий; а также отсутствие подтвержденные случаев злоупотреблений в процессах взаимодействия организации и политических партий.			
	<i>1.2.4.4. Награды, полученные организацией за заслуги в социальной, этической и экологической сферах</i> Наличие наград, полученных организацией за заслуги в социальной, этической и экологической сферах.			

Продолжение прил. А

	<i>1.2.3. Развитие местного сообщества</i>			
	<i>1.2.3.1. Развитие инфраструктуры, не связанной с основной коммерческой деятельностью организации</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по развитию не связанной с основной коммерческой деятельностью инфраструктуры.			
	<i>1.2.3.2. Поддержка сохранения и развития ЖКХ и объектов культурно–исторического значения</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке, сохранению и развитию жилищно–коммунального хозяйства и объектов культурно–исторического значения.			
	<i>1.2.3.3. Поддержка социально значимых исследований и кампаний</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке социально значимых исследований и кампаний.			
	<i>1.2.3.4. Поддержка детства и юношества</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке детства и юношества.			
	<i>1.2.3.5. Поддержка социально незащищенных слоев населения</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке социально незащищенных слоев населения.			
	<i>1.2.3.6. Спонсирование местных культурных, образовательных и спортивных организаций и мероприятий</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде проектов по спонсированию местных культурных, образовательных и спортивных организаций и мероприятий.			
	<i>1.2.3.7. Поддержка коренных народов</i> Наличие программ и реализованных организацией в отчетном периоде проектов по поддержке коренных народов.			
	<i>1.2.4. Практика взаимодействия государства, общества и организации</i>			
	<i>1.2.4.1. Частно – государственное партнерство</i> Наличие реализованных организацией в отчетном периоде совместных с органами государственной или местной власти проектов или участие в таковых.			
	<i>1.2.4.2. Взятничество и коррупция</i> Наличие в организации политики, процедур, систем и механизмов контроля в отношении взяточничества и коррупции; а также отсутствие подтвержденных случаев дачи или получения взяток сотрудниками организации в собственных/корпоративных интересах.			
	<i>1.2.4.3. Поддержка политических партий</i> Наличие в организации политики, процедур, систем и механизмов контроля в отношении контроля лоббирования и финансирования политических партий; а также отсутствие подтвержденные случаев злоупотреблений в процессах взаимодействия организации и политических партий.			
	<i>1.2.4.4. Награды, полученные организацией за заслуги в социальной, этической и экологической сферах</i> Наличие наград, полученных организацией за заслуги в социальной, этической и экологической сферах.			

<b>1.3. Акционеры</b>				
	<i>1.3.1. Права акционеров</i>			
	<i>1.3.1.1. Право собственности</i>			
	Документально закреплённая степень свободы акционера при распоряжении имеющимися у него акциями, а также возможность для сторонних акционеров приобретать акции организации. Наличие/отсутствие в организации в течение года, предшествующего рейтинговой оценке, дополнительной эмиссии акций или иных эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции; либо отсутствие нарушения прав акционеров организации в ходе проведенных дополнительных эмиссий. Участие организации в акционерном капитале регистратора, общее количество эмитентов, обслуживаемых регистратором и объёмы проводимых регистратором операций.			
	<i>1.3.1.2. Право акционера на участие в управлении обществом</i>			
	Степень концентрации прав собственности в организации; права акционеров на получение качественной информации для подготовки к общим собраниям и для принятия решений на собраниях акционеров; возможность реализации акционерами своего права голоса (отсутствие ограничений на голосование для миноритарных и иностранных акционеров, наличие в уставе требования избрания совета директоров только кумулятивным голосованием).			
	<i>1.3.1.3. Право на получение дивидендов</i>			
	Наличие в организации, утверждённой дивидендной политики; дисциплина выплаты дивидендов по обыкновенным и привилегированным акциям в течение календарного года, предшествующего моменту присвоения рейтинговой оценки.			
	<i>1.3.2. Риски нарушения прав акционеров</i>			
	<i>1.3.2.1. Количество объявленных акций</i>			
	Отсутствие у организации объявленных акций.			
	<i>1.3.2.2. Критерии сделок, решения об одобрении которых принимается советом директоров</i>			
	Наличие критерия отнесения сделок к крупным (утверждаемым советом директоров).			
	<i>1.3.2.3. Документальное закрепление требования осуществления процедуры тендера на предоставление товаров/услуг на сумму, превышающую установленные обществом нормы</i>			
	Наличие документального закрепления данного требования (с указанием названия документа).			
	<i>1.3.2.4. Трансфертное ценообразование</i>			
	Отсутствие зафиксированных случаев использования организацией трансфертного ценообразования.			
	<i>1.3.2.5. Обязанность приобретателя более 30% акций организации предложить акционерам продать принадлежащие им обыкновенные акции организации (эмиссионные ценные бумаги, конвертируемые в обыкновенные акции) при поглощении</i>			
	Отсутствие в Уставе организации освобождения приобретателя более 30% акций общества от обязанности предложить акционерам продать принадлежащие им обыкновенные акции (эмиссионные ценные бумаги, конвертируемые в обыкновенные акции) организации при поглощении.			

Продолжение прил. А

	<p><i>1.3.2.6. Закрепление во внутренних документах организации порядка взаимодействия организации с акционерами в случае слияния, поглощения или реструктуризации общества</i> Наличие закрепления во внутренних документах данного порядка и отсутствие информации о возникновении конфликтов с акционерами в процессе реорганизации организации.</p>			
	<p><i>1.3.2.7. Качество внешнего аудитора организации</i> Качество привлекаемого организацией к ежегодному аудиту в течение последнего года аудитора (аудитор, входящий в «большую четверку» или впервые 20 компаний рейтинга «Эксперт РА»).</p>			
	<p><i>1.3.2.8. Осуществление внешним аудитором неаудиторских услуг</i> Отсутствие предоставляемых внешним аудитором организации неаудиторских услуг.</p>			
	<p><i>1.3.2.9. Наличие требования о независимости оценщика, привлекаемого организацией</i> Наличие в организации документально закреплённого положения, требующего привлекать независимого оценщика при осуществлении оценки рыночной стоимости имущества и определении коэффициента конвертации акций при реорганизации.</p>			
	<p><i>1.3.2.10. Наличие документа об инсайдерской информации</i> Наличие в организации утвержденного советом директоров отдельного документа об инсайдерской информации, либо наличие в Положении об информационной политике раздела, посвященного информации, составляющей коммерческую или служебную тайну</p>			
	<p><i>1.3.3. Принятие Организацией дополнительных обязательств по защите прав акционеров</i></p>			
	<p><i>1.3.3.1. Кодекс корпоративного поведения организации</i> Наличие в организации принятого Кодекса корпоративного поведения либо нахождение организации в процессе его разработки.</p>			
	<p><i>1.3.3.2. Практика применения Кодекса корпоративного поведения</i> наличие фактов применения положений Кодекса корпоративного поведения и отсутствие фактов нарушения принятых организацией обязательств согласно Кодекса корпоративного поведения</p>			

<b>1.4. Потребители</b>				
	<i>1.4.1. Качество товаров/услуг и обслуживания потребителей организации</i>			
	<i>1.4.1.1 Качество товаров и услуг</i> Наличие в организации утвержденной политики (процедур, программ) по охране здоровья и безопасности потребителей при использовании продукции/услуг (в т.ч. касающейся информирования потребителей о качественном составе и возможном вредном влиянии продукта/услуги); действующей системы мониторинга реализации данной политики (процедур, программ); действующих центров исследования результатов воздействия продуктов/услуг организации на потребителей и разработки мероприятий и стандартов, повышающих безопасность/полезность производимых и/или реализуемых организацией продуктов и услуг. Наличие в организации документов, подтверждающих безопасность/полезность ее продукции/услуг, выданных компетентными организациями (Минздравсоцразвития, соответствующие институты и лаборатории РАН, СЭС и т.п.); наград, свидетельствующих о высоком качестве производимых ею продукции/услуг. Отсутствие подтвержденных случаев отрицательного воздействия продуктов/услуг на здоровье потребителей в результате сокрытия организацией возможности такого воздействия; публичных претензий от потребителей по качеству продукции/услуг организации.			
	<i>1.4.1.2. Качество обслуживания потребителей</i> Наличие в организации утвержденной политики устранения выявленных недостатков ее продукции; действующих систем и механизмов контроля соблюдения и реализации данной политики; а также отсутствие конфликтов организации с потребителями по вопросам устранения выявленных в ходе гарантийного срока или по его истечению (если речь идет об опасных для состояния здоровья или угрозе жизни потребителя) недостатков продукции.			
	<i>1.4.2. Рыночная стратегия организации</i>			
	<i>1.4.2.1. Рыночное поведение</i> Отсутствие фактов использования организацией естественных монопольных и других внешних преимуществ, а также завышения цен на свою продукцию. наличие в организации действующей системы «обратной связи» и учета запросов потребителей; действующей системы по изучению и формированию общественного мнения нововведениях.			
	<i>1.4.2.2. Рекламная политика</i> Наличие в организации утвержденной политики соблюдения стандартов и добровольных кодексов в отношении рекламы; действующих систем и механизмов контроля соблюдения стандартов и добровольных кодексов в отношении рекламы; а также отсутствие подтвержденных фактов введения потребителей в заблуждение по вопросам качества и стоимости товаров.			

Продолжение прил. А

	<p><i>1.4.2.3. Уважение частной жизни</i> Наличие в организации утвержденной политики соблюдения принципа уважения частной жизни потребителя; действующих систем и механизмов контроля соблюдения принципа уважения частной жизни потребителя; а также отсутствие подтвержденных фактов нарушения принципа уважения частной жизни потребителя.</p>			
	<p><i>1.4.2.4. Политика организации по отношению к социально незащищенным группам населения и/или имеющим низкие доходы</i> Наличие в организации утвержденной политики взаимодействия с социально незащищенными и/или имеющими низкие доходы группами населения; фактически реализуемых программ по предоставлению товаров/услуг социально незащищенным и/или имеющим низкие доходы группам населения со скидками или бесплатно.</p>			
<b>1.5. Деловые партнеры</b>				
	<p><i>1.5.1. Политика взаимодействия у информационной открытости в отношении поставщиков, бизнес-партнеров, клиентов и прочих заинтересованных сторон</i> Наличие в организации утвержденной политики взаимодействия с поставщиками, бизнес-партнерами, клиентами и прочими заинтересованными сторонами; утвержденного положения (или раздела в Политике взаимодействия) о разрешении спорных и конфликтных вопросов с поставщиками, бизнес-партнерами, клиентами и прочими заинтересованными сторонами; а также отсутствие случаев решения конфликтов организации с поставщиками, бизнес-партнерами, клиентами и прочими заинтересованными сторонами неэтичными и/или выходящими за рамки установленных законодательством способами.</p>			
	<p><i>1.5.2. Организация крупными компаниями содействия малому и/или среднему бизнесу</i> Наличие в организации утвержденной политики/программы поддержки малого и/или среднего бизнеса; фактически реализуемых проектов/программ содействия малому и/или среднему бизнесу; а также отсутствие подтвержденных фактов недобросовестного поведения по отношению к малому и/или среднему бизнесу.</p>			
	<p><i>1.5.3. Программы по добровольному ограничению сфер деятельности</i> Наличие в организации утвержденного документа о добровольном ограничении отдельных сфер ведения бизнеса; а также отсутствие подтвержденных фактов нарушения принятых обязательств по добровольному ограничению сфер ведения бизнеса.</p>			
	<p><i>1.5.4. Программы сотрудничества с ассоциациями потребителей, профессиональными объединениями и общественными организациями</i> Участие организации в совместных проектах с ассоциациями потребителей, профессиональными объединениями и прочими общественными организациями; а также отсутствие публичных конфликтов организации с ассоциациями потребителей, профессиональными объединениями и общественными организациями.</p>			

Продолжение прил. А

<p><i>1.5.5. Наличие реализованных проектов КСО для деловых партнеров</i> Наличие реализованных проектов КСО в отношении поставщиков, дистрибьюторов, клиентов, профессиональных объединений, общественных организаций и других партнеров.</p>			
--	--	--	--

**II. Качество организации корпоративного управления и управления корпоративной социальной ответственностью**

<i>Название показателей</i>		<i>Оценочная шкала, баллах</i>		
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<b>2.1. Оценка деятельности органов корпоративного управления и контроля</b>				
<i>2.1.1. Состав и деятельность совета директоров</i>				
	<p><i>1.1.1.1. Политика найма персонала</i> Наличие в организации утвержденного порядка проведения процедуры найма персонала, а также отсутствие необоснованных фактов нарушения данного порядка.</p>			
	<p><i>2.1.1.1. Положение о совете директоров организации</i> Наличие в организации Положения о совете директоров – внутреннего документа, утвержденного общим собранием акционеров и определяющего порядок деятельности совета директоров.</p>			
	<p><i>2.1.1.2. Состав совета директоров</i> Наличие/отсутствие в составе совета директоров организации членов коллегиального исполнительного органа организации и/или руководителей функциональных подразделений организации; отсутствие совмещения Председателем совета директоров одновременно функции единоличного исполнительного органа организации» или единоличного исполнительного органа управляющей организации, которой переданы полномочия единоличного исполнительного органа организации; наличие в составе совета директоров организации независимых директоров и представителей миноритарных акционеров.</p>			
	<p><i>2.1.1.3. Периодичность проведения заседаний совета директоров</i></p>			
	<p><i>2.1.1.4. Наличие внутреннего документа, предусматривающего порядок формирования работы комитетов совета директоров</i> Наличие внутреннего документа, предусматривающего порядок формирования и работы комитетов совета директоров, или закрепление данного порядка в Положении о совете директоров.</p>			
	<p><i>2.1.1.5. Наличие комитетов совета директоров</i> Наличие в организации комитета совета директоров по стратегическому планированию и/или комитет по корпоративному управлению; комитета совета директоров по аудиту; комитета совета директоров по вознаграждениям и назначениям; комитета совета директоров по урегулированию корпоративных конфликтов.</p>			

Продолжение прил. А

	<p><i>2.1.1.6. Комитет по вознаграждениям и назначениям</i>          Периодичность заседаний комитета; состав комитета; наличие следующих функций комитета:          – определение критериев подбора кандидатур генерального директора, членов правления, руководителей основных структурных подразделений организации;          – определение условий договоров с генеральным директором, членами правления;          – выработка политики организации в области вознаграждения, закрепляющей принципы и критерии определения размера вознаграждения членов совета директоров, генерального директора, членов правления, руководителей основных структурных подразделений;          – регулярная оценка деятельности генерального директора, членов правления.</p>			
	<p><i>2.1.2. Состав и деятельность исполнительных органов организации</i></p>			
	<p><i>2.1.2.1. Наличие коллегиального исполнительного органа</i>          Осуществление руководства текущей деятельностью организации единоличным исполнительным органом и коллегиальным исполнительным органом.</p>			
	<p><i>2.1.2.2. Наличие положения или иного внутреннего документа (помимо Устава), регламентирующего деятельность исполнительных органов</i>          Наличие в организации положения или иного внутреннего документа, регламентирующего деятельность исполнительных органов.</p>			
	<p><i>2.1.2.3. Наличие документально закреплённой процедуры декларирования членами исполнительных органов организации наличия конфликта интересов с организацией и обязательного информирования организации о случаях возникновения подобного конфликта</i>          Наличие и документальное закрепление данной процедуры в организации.</p>			
	<p><i>2.1.2.4. Закрепление во внутренних документах организации обязанности членов коллегиального исполнительного органа управления, лица, осуществляющего функции единоличного исполнительного органа, в том числе управляющей организации и ее должностных лиц, раскрывать информацию о владении ценными бумагами эмитента, а также о продаже и (или) покупке ценных бумаг эмитента</i>          Наличие закрепления данной обязанности во внутренних документах организации.</p>			
	<p><i>2.1.2.5. Наличие документально закреплённой зависимости вознаграждения членов исполнительных органов от результатов деятельности организации</i>          Наличие в организации практики определения размера вознаграждения членов исполнительных органов организации в зависимости от результатов деятельности организации, которая детально закреплена внутренним документом.</p>			
	<p><i>2.1.3. Система контроля за финансово-хозяйственной деятельностью</i></p>			



Продолжение прил. А

		<i>2.1.3.1. Ревизионная комиссия организации</i> Наличие требования выбора членов ревизионной комиссии кумулятивным голосованием; отсутствие среди членов ревизионной комиссии лиц, занимающих должности в органах управления организации, и ее сотрудников.			
		<i>2.1.3.2. Наличие внутреннего документа, утвержденного советом директоров, регламентирующего осуществление внутреннего контроля за финансово-хозяйственной деятельностью организации</i> Наличие в организации внутреннего документа, Утвержденного советом директоров, регламентирующего осуществление внутреннего контроля.			
		<i>2.1.3.3. Осуществление советом директоров анализа и оценки действующей в организации системы внутреннего контроля</i> Наличие в организации процедуры периодического осуществления советом директоров анализа и оценки действующей в организации системы внутреннего контроля.			
		<i>2.1.3.4. Служба внутреннего аудита</i> Наличие в организации службы внутреннего аудита или передачи выполнения функций внутреннего аудита специализированной организации; утвержденного Положения о службе внутреннего аудита; подчинение руководителя службы внутреннего аудита функционально комитету совета директоров по аудиту и административно генеральному директору			
		<i>2.1.3.5. Комитет по аудиту</i> Периодичность заседаний комитета; состав комитета (наличие только неисполнительных и независимых директоров либо только независимых директоров); наличие следующих функций: – рекомендации совету директоров в отношении кандидатов во внешние аудиторы на основе своих оценок; – оценка заключения аудитора организации до представления на общем собрании акционеров; – анализ и оценку действующей системы внутреннего контроля; – участие в разработке процедур внутреннего контроля; – регулярные встречи с внешним аудитором организации.			
<b>2.2. Оценка деятельности органов управления корпоративной социальной ответственностью</b>					
		<i>2.2.1. Нормативное обеспечение процесса управления социальной ответственностью</i>			
		<i>2.2.1.1. Приоритеты социальной политики организации</i> Наличие в организации документально зафиксированных приоритетов социальной политики организации; отражение приоритетов социальной политики организации в ее миссии и при постановке стратегических целей организации; наличие в организации коллективного договора.			
		<i>2.2.1.2. Кодекс поведения (этический кодекс) организации</i> Наличие в организации утвержденного кодекса поведения; действующих систем и механизмов контроля соблюдения стандартов и обязательств, заявленных в кодексе поведения; а также отсутствие подтвержденных фактов нарушения организацией принятых в кодексе поведения (этическом кодексе) стандартов и обязательств.			

Продолжение прил. А

	<i>2.2.2. Структура управления социальной ответственностью</i>			
	<p><i>2.2.2.1. Комитет по социальной ответственности и/или этике при Совете директоров организации</i></p> <p>Наличие при Совете директоров организации комитета по социальной ответственности и/или этике; наличие следующих функций комитета:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выработка приоритетов социальной политики;</li> <li>– оценка практической реализации социальной политики организации;</li> <li>– предоставление экспертных рекомендаций по существенным для организации вопросам социального характера;</li> <li>– оценка специализированных некоммерческих организаций (НКО) с целью осуществления внешнего администрирования социальных программ организации и взаимодействие с ними.</li> </ul>			
	<p><i>2.2.2.2. Исполнительные органы управления социальной ответственностью</i></p> <p>наличие в организации должности директора по социальной ответственности; подразделения, отвечающего за реализацию социальной политики.</p>			
	<i>2.2.3. Программы обучения в области социальной ответственности</i>			
	<p><i>2.2.3.1. Наличие в организации обучения в области социальной ответственности</i></p> <p>Наличие в организации программ обучения сотрудников организации и программы обучения бизнес – партнеров организации в области социальной ответственности.</p>			
	<p><i>2.2.3.2. Процесс и методы обучения</i></p> <p>Наличие в организации внутренних каналов коммуникации для распространения информации о важности социальной ответственности; предоставление менеджерам и сотрудникам в ходе проведения программ обучения необходимых для принятия социально ответственных решений инструментов; использование возможностей корпоративного университета с целью проведения программ обучения для сотрудников и деловых партнеров организации; а также наличие системы аттестации (оценки) уровня подготовки сотрудников в области социальной ответственности и соответствия этого уровня стратегии и целям организации</p>			
	<i>2.2.4. Реализуемые социальные программы</i>			
	<p><i>2.2.4.1. Типы реализуемых социальных программ организации</i></p> <p>Наличие в организации следующих типов программ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Собственные программы организации;</li> <li>– Программы партнерства с местными, региональными и федеральными органами государственного управления;</li> <li>– Программы партнерства с некоммерческими организациями;</li> <li>– Программы партнерства с общественными организациями и профессиональными объединениями и ассоциациями;</li> <li>– Программы информационного сотрудничества со средствами массовой информации.</li> </ul>			

Продолжение прил. А

	<p><i>2.2.4.2. Инструменты реализации социальных программ организации</i></p> <p>Наличие в организации следующих типов программ: денежные гранты, благотворительные пожертвования и спонсорская помощь, социально значимый маркетинг, доленое финансирование, социальные инвестиции, делегирование сотрудников организации, социальный бюджет.</p>			
	<p><i>2.2.4.3. Наличие элементов описания социальных программ организации</i></p> <p>Наличие в организации при описании социальных программ следующих элементов: основные цели программы; ожидаемые конечные результаты реализации программы; сроки реализации программы; общий необходимый объем финансирования и разбивка финансирования по отчетным периодам; перечень основных мероприятий программы с указанием сроков исполнения, источников финансирования; организация управления и контроль процесса реализации программы; паспорт программы; пояснительная записка; бизнес-план с социально-экономическими и технико-экономическими обоснованиями; положительное заключение государственной экологической экспертизы; соглашения с партнерами.</p>			
	<p><i>2.2.4.4. Цикл управления социальными программами организации</i></p> <p>Наличие следующих этапов в управлении и реализации организацией социальных программ: предварительный анализ проблем; определение приоритетов, целей и задач социальных программ организации; обсуждение и принятие решения о разработке; формирование структуры социальных программ организации; разработка социальных программ организации; оценка и согласование с участниками социальных программ организации; утверждение; реализации; контроль; мониторинг; управление; оценка и оформление результатов социальных программ организации.</p>			
	<p><i>2.2.4.5. Организация управления социальными программами организации</i></p> <p>Уровень принятия решений, структурированности и организации процесса управления социальными программами.</p>			
	<p><i>2.2.4.6. Применение организацией механизмов внешнего администрирования социальных программ</i></p> <p>Уровень и направления использования внешнего администрирования при управлении социальными программами.</p>			
	<p><i>2.2.5. Оценка и доведение до сведения заинтересованных сторон результатов социальных программ организации</i></p>			
	<p><i>2.2.5.2. Обзор социальных программ организации</i></p> <p>Наличие в организации ежегодной инициативы по публикации сводной информации о проводимых ею социальных программах и характеризующих их показателях; а также использование средств представления и распространения обзора социальных программ организации, в том числе корпоративного Интернет-сайта организации, брошюр для свободного пользования, распространяемых через офисы.</p>			

## III. Информационная открытость корпоративной политики

Название показателей		Оценочная шкала, баллах		
		1	2	3
<b>3.1 Уровень раскрытия нефинансовой информации</b>				
	<i>3.1.1. Информационная политика организации</i>			
	<p><i>3.1.1.1. Оформление и практика реализации стандартов информационной политики в организации</i></p> <p>Наличие в организации документа, одобренного советом директоров и отражающего информационную политику организации (Положение об информационной политике организации), в том числе отражающего стандарты информационной политики организации в отношении практики корпоративного управления и практики корпоративной социальной ответственности. Наличие в организации действующих систем и механизмов контроля соблюдения стандартов и обязательств, заявленных в Положении об информационной политике; а также отсутствие подтвержденных фактов нарушения организацией принятых в Положении об информационной политике стандартов и обязательств.</p>			
	<i>3.1.2. Прозрачность структуры собственности</i>			
	<p><i>3.1.2.1. Раскрытие информации о структуре собственности</i></p> <p>Представление организацией информации обо всех акционерах, владеющих 5 % и более акций организации, и не являющихся номинальными держателями, либо номинальным держателем в совокупности принадлежит не более 25% акций.</p>			
	<p><i>3.1.2.2. Наличие перекрёстного владения</i></p> <p>Отсутствие перекрёстного владения.</p>			
	<i>3.1.3. Раскрытие информации об органах управления</i>			
	<p><i>3.1.3.1. Раскрытие информации о составе совета директоров</i></p> <p>Полнота предоставления акционерам и другим заинтересованным сторонам информации о совете директоров организации, в частности биографические данные членов совета директоров, должности, занимаемые ими за последние пять лет, доля их участия в уставном капитале организации и др.</p>			
	<p><i>3.1.3.2. Раскрытие информации о составе исполнительных органов</i></p> <p>Полнота предоставления акционерам и другим заинтересованным сторонам информации о единоличном исполнительном органе и членах коллегиального исполнительного органа организации, в частности биографические данные, должности, занимаемые ими за последние пять лет, доля их участия в уставном капитале организации и др.</p>			
	<p><i>3.1.3.3. Раскрытие информации о вознаграждении членов совета директоров и исполнительных органов организации</i></p> <p>Доступность информации о вознаграждении в публичных документах организации и раскрытие в индивидуальном порядке по каждому члену совета директоров и исполнительных органов.</p>			

Продолжение прил. А

	<i>3.1.4. Раскрытие информации о социальной политике организации</i>			
	<p><i>3.1.4.1. Наличие годового социального отчета организации, подготовленного в соответствии с международными стандартами, и соответствующего заключения международной верифицирующей организации</i></p> <p>Наличие годового социального отчета, подготовленного в соответствии с международными стандартами социальной отчетности (GRI, AA 1000S) и заключения международной верифицирующей организации по данной социальной отчетности.</p>			
	<p><i>3.1.4.2. Наличие годового социального отчета и заключения российской верифицирующей осуществляющей консультационные услуги по подготовке социальной отчетности организации</i></p> <p>Наличие годового социального отчета организации и заключения российской верифицирующей или осуществляющей консультационные услуги по подготовке социальной отчетности.</p>			
	<p><i>3.1.4.3. Раскрытие информации в годовом социальном отчете организации</i></p> <p>Насколько годовой социальный отчет соответствует требованиям международных стандартов по составлению социальной отчетности и его наличие на Интернет–сайте организации.</p>			
<b>3.2. Уровень раскрытия финансовой информации</b>				
	<i>3.2.1. Финансовая отчетность организации</i>			
	<p><i>3.2.1.1. Наличие публичной годовой финансовой отчетности, подготовленной в соответствии с международными стандартами учёта, и аудиторского заключения по данной отчетности</i></p> <p>Наличие годового баланса, отчета о прибылях и убытках, отчета о движении денежных средств, подготовленных в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО); наличие аудиторского заключения по данной финансовой отчетности.</p>			
	<p><i>3.2.1.2. Наличие годовой финансовой отчётности, подготовленной в соответствии с российскими стандартами учёта, и аудиторского заключения.</i></p> <p>Наличие годового баланса, отчета о прибылях и убытках, отчета о движении денежных средств, подготовленных в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета (РСБУ); наличие аудиторского заключения по данной годовой финансовой отчетности.</p>			
	<p><i>3.2.1.3. Наличие в финансовой отчётности показателей</i></p> <p>Наличие в финансовой отчетности отдельных показателей, важных для различных заинтересованных сторон (показатели чистой прибыли, структуры активов, ликвидности и рентабельности и т.п.).</p>			
	<i>3.2.2. Раскрытие информации о сделках</i>			
	<p><i>3.2.2.1. Раскрытие информации о крупных сделках</i></p> <p>Критерии, в соответствии с которыми организация раскрывает информацию о крупных сделках.</p>			

	<p><i>3.2.2.2. Раскрытие информации о сделках с заинтересованностью</i></p> <p>Прозрачность сделок организации, в совершении которых имеется заинтересованность, в частности предмет и цена сделки, информация о сторонах и выгодоприобретателях сделки, данные о существенных условиях, информация об органе, одобрявшем сделку.</p>			
<b>3.3. Оценка общей дисциплины раскрытия информации</b>				
	<i>3.3.1. Оперативность и периодичность раскрытия информации</i>			
	<p><i>3.3.1.1. Оперативность раскрытия информации в форме ежеквартального отчета</i></p> <p>Наличие на сайте организации квартальных отчётов за последние два квартала, предшествующие 45 дням до даты оценки, а также дополнительные квартальные отчёты за более ранние периоды.</p>			
	<p><i>3.3.1.2. Периодичность раскрытия информации в форме годового отчета</i></p> <p>Период, за который на Интернет–сайте организации представлены годовые отчёты.</p>			
	<p><i>3.3.1.3. Периодичность раскрытия информации в форме годового социального отчета</i></p> <p>Период, за который на Интернет–сайте организации представлены годовые социальные отчёты.</p>			
	<i>3.3.2. Качество годового отчета организации</i>			
	<p><i>3.3.2.1. Качество годового отчета</i></p> <p>Насколько годовой отчет организации соответствует требованиям ФСФР России (по наличию и содержанию разделов отчета) и его наличие на Интернет–сайте организации.</p>			
	<i>3.3.3. Равнодоступность информации для всех акционеров и других заинтересованных лиц</i>			
	<p><i>3.3.3.1. Способы информирования акционеров о существенных фактах</i></p> <p>Использование организацией для информирования акционеров о существенных фактах печатных СМИ с тиражом более 50000 экземпляров или посредством заключения договора с одним из аккредитованных ФСФР информационных агентств по раскрытию информации; наличие данной информации в свободном доступе.</p>			
	<p><i>3.3.3.2. Раскрытие информации о деятельности организации на сайте</i></p> <p>Качество информации, представленной на Интернет–сайте организации (по наличию на нем отдельных разделов, важных для различных заинтересованных сторон).</p>			
	<p><i>3.3.3.3. Равнодоступность информации для российских, и зарубежных заинтересованных лиц</i></p> <p>Соответствие содержания русскоязычной и англоязычной частей сайта организации в разделах, посвящённых раскрытию информации о существенных фактах, принципах корпоративного поведения и социальной политики.</p>			

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	3
ВВЕДЕНИЕ .....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ.....	10
1.1. Сущность и эффективность корпоративного управления .....	10
1.2. Основные составляющие системы и факторы, определяющие качество корпоративного управления.....	24
1.3. Подходы к оценке эффективности корпоративного управления.....	32
1.4. Методические основы исследования содержания и эффективности корпоративного управления в организации .....	40
2. АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ УСЛУГ СВЯЗИ .....	43
2.1. Зарубежные модели корпоративного управления и тенденции развития корпоративного управления в России .....	43
2.2. Динамика развития отрасли связи, информации и телекоммуникаций в России .....	54
2.3. Политика ОАО «Ростелеком» в отношении заинтересованных сторон.....	65
2.4. Качество организации корпоративного управления и управления корпоративной социальной ответственностью.....	80
2.5. Информационная открытость корпоративной политики ОАО «Ростелеком» .....	85
3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОАО «РОСТЕЛЕКОМ».....	90
3.1. Повышение качества взаимодействия организации с заинтересованными сторонами.....	90
3.2. Совершенствование корпоративной социальной ответственности организации.....	98
3.3. Повышение уровня информационной открытости организации.....	101
3.4. Методика оценки эффективности развития корпоративного управления в организации .....	105
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	113
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	124
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	134

Научное издание

Шестернина Ольга Ивановна  
Лохтина Виктория Сергеевна

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА  
Монография

В авторской редакции

Верстка Т.Ю. Симутина



Подписано в печать 15.11.13. Формат 60×84/16.  
Бумага офисная «Снегурочка». Печать на ризографе.  
Усл. печ. л.9,3. Уч.-изд. л.10,0. Тираж 500 экз. 1-й завод 100 экз.  
Заказ № 225.

---

Издательство ПГУАС.  
440028, г.Пенза, ул. Г. Титова, 28.