

И.Н. Ткаченко,  
д.э.н., профессор  
Уральского государственного  
экономического университета

## **ОПЫТ ИССЛЕДОВАНИЯ ВНУТРИФИРМЕННЫХ ИНСТИТУТОВ И СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ В ПРОМЫШЛЕННЫХ КОРПОРАЦИЯХ\***

Институциональная роль предприятий корпоративного типа в силу их значимости в современной экономике представляет особую важность для проектирования процессов эффективного институционального развития. Развитие корпоративных отношений в российских корпорациях необходимо рассматривать с точки зрения тех глубоких изменений, которые производит в их структуре институциональная среда. В понятии «корпоративные отношения» присутствует и институциональный, и ценностной аспект. Невозможно представить одно, не анализируя другого и наоборот. Именно наличием этих двуединых составляющих можно объяснить природу корпоративных отношений. Однако следует признать, что в российской экономической теории и практике малоизученными остаются вопросы воздействия институций (в частности, норм корпоративного поведения) на институциональный процесс в сфере развития корпоративных отношений, вопросы воздействия внутрифирменного корпоративного устройства и степени развития корпоративной культуры на создание эффективной системы корпоративного управления. От степени изученности этих вопросов во многом зависит выработка обоснованных рекомендаций по совершенствованию корпоративного управления и стратегий корпоративного поведения для российских корпораций.

---

\* Доклад подготовлен при финансовой поддержке гранта Минобразования РФ № ГО2-3.3-353 «Исследование системы ценностей и стратегий поведения участников корпоративных отношений» (2003-2004гг.).

Однако процесс внедрения руководителями корпораций норм и правил надлежащего корпоративного поведения не является динамичным процессом, теория корпоративного управления и реальная практика корпоративного управления развиваются пока в «непересекающихся плоскостях». К таким, далеким от оптимизма выводам, мы приходим, основываясь на результатах серии эмпирических исследований, проведенных нами в 1999-2003 гг. на тех предприятиях корпоративного типа, которые составляют подавляющее большинство в российской промышленности. Это те предприятия, которые с большой степенью условности можно отнести к «открытым» акционерным обществам, ведь практически ценные бумаги таких предприятий не котируются на биржах, не выпускаются облигации, круг акционеров в таких компаниях чрезвычайно узок, а, значит, до настоящей публичности им еще очень далеко. Эти исследования включали: анкетный опрос руководителей 86 ОАО Свердловской области, с целью исследования особенностей развития системы корпоративных ценностей на предприятиях Среднего Урала (1999 год); анкетирование руководителей 20 крупных корпораций разных форм собственности города Екатеринбурга с целью выявления значимости проблем социальной ответственности (2000 год); исследование 31 предприятия Уральского региона с целью определения их готовности к внедрению в практику норм надлежащего корпоративного поведения и трансформации институтов корпоративного развития (2001-2002 годы); анкетный опрос 51 респондента по 4 ОАО, входящим в крупный металлургический холдинг, с целью изучения особенностей корпоративной культуры компании (2003 год).

В результате проведенных исследований на примере предприятий Уральского региона обоснована институционально-ценностная природа формирования внутрифирменных корпоративных отношений, выявлены и обоснованы особенности и закономерности их эволюции. Была обоснована целесообразность введения в научный оборот понятия внутрифирменных

корпоративных отношений, включающего в себя отношения между участниками формальных и неформальных внутрифирменных институтов корпорации, находящихся в процессе взаимодействия и взаимовлияния, и зависимых от степени развитости системы корпоративных ценностей. Обосновано понятие внутрифирменных корпоративных отношений как системы отношений между участниками корпоративных структур и механизма их взаимодействия на внутрикорпоративном уровне. Показано, что именно внутрифирменные корпоративные отношения объясняют сущностные явления и процессы, происходящие в корпорации. Выявлено, что корпоративные отношения связаны с понятием корпоративного построения. Корпоративное построение рассмотрено как круг отношений и распределение обязанностей во внутрифирменном и внефирменном пространстве. Установлено, что успех в корпоративном построении базируется на доверии и интересе со стороны всех участников корпоративной структуры. Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что необходимо учитывать процесс эволюции внутрифирменных корпоративных отношений как результат динамики изменений системы ценностей и стратегий корпоративного поведения. В развитии внутрифирменных корпоративных отношений были выявлены глубинные, устойчивые тенденции, обеспечивающие важнейшие черты и направленность этих изменений. Выявлены следующие закономерности развития внутрифирменных корпоративных отношений. Сущность внутрифирменных корпоративных отношений, их природа определяется характеристиками двух составляющих: институциональной и ценностной. И институты, и ценности корпоративного управления органично взаимосвязаны, оказывают двустороннее влияние друг на друга. Институциональная динамика зависит от эволюции интересов различных участников корпоративных отношений. Иерархическая структура институционального построения внутри фирмы, стимулы, мотивы, правила,

нормы задают внутренние изменения в корпорации и направлены извне на эффективное корпоративное развитие через выбранную стратегию. Изменчивость институциональной среды отражается в изменениях институтов. В рамках микроинституциональной среды корпорации следует выделять не только формальные и неформальные институты, но и учитывать воздействие на институциональный процесс институций и институциональных актов. Внутрифирменные институты «настроены» на устранение недостатков в старых нормах и поиск новых рутинных процедур, позволяющих организации развиваться эффективно. В соответствии с институционально-эволюционной теорией значительная роль отводится осознанному формированию институтов, выработке норм и правил функционирования механизма корпоративных отношений, защищающего их участников от случайного внешнего воздействия или возникновения непредвиденных последствий принятых экономическими агентами решений. Закономерное направление эволюции поддерживается адекватным управленческим воздействием, осуществляется распознавание самоподдерживающихся тенденций, культивирование положительных из них и ослабление негативных. Корпоративное управление является результирующей составляющей корпоративных отношений, строящихся на целенаправленном поведении индивидов, представляет собой постоянное, преемственное обеспечение корпоративных интересов и выражается в отношениях корпоративного контроля.

Раскрыто содержание процессов демократизации во внутрифирменных корпоративных отношениях. Разработан и апробирован методический подход к выявлению особенностей развития системы корпоративных ценностей на предприятиях, включая исследование уровня развития демократических тенденций и определение значимости проблем социальной ответственности во внутрифирменных отношениях. Обследование, охватившее 86 предприятий Свердловской области, позволило осуществить

мониторинг структуры акционерного капитала акционерных обществ с целью выявления динамики изменений, касающихся инсайдеров; оценить степень понимания руководителями норм корпоративного права; дать характеристику состояния и потенциала демократизации корпоративного управления; произвести оценку потенциала работников предприятия как эффективных собственников. Обоснованы критерии значимости демократических тенденций в корпоративном управлении, осуществлено ранжирование предприятий корпоративного типа в соответствии с установленными уровнями рангов и проведено сопоставление их с параметрами экономического развития. Так, высший ранг присвоен тем предприятиям корпоративного типа, где либо реально существует, либо руководителями АО дана позитивная оценка таким элементам демократизации в корпоративной культуре на предприятии, как: реальное наличие представительства рядовых работников в совете директоров, действующая на предприятии система участия в прибылях, действующие советы работников предприятия, реальная заинтересованность в создании АО работников, работники воспринимаются руководителями как реальные собственники.

Уточнены и конкретизированы условия формирования и тенденции развития норм корпоративного поведения на предприятиях Уральского региона. Разработаны методические и практические рекомендации по выработке кодексов корпоративного поведения в российских компаниях. Разработка и принятие российскими корпорациями кодексов корпоративного поведения рассмотрены как институциональный процесс, готовящий возникновение и трансформацию новых институтов и их институциональных форм. Кодексы корпоративного поведения как институции создают системно-социальные условия формирования и трансформации экономических институтов, готовят «институциональную почву» к

широкому одобрению и применению нравственно-ценностных норм и установлений в сфере корпоративных отношений.

Был выработан методический подход к выявлению тенденций развития норм корпоративного поведения на предприятиях Уральского региона. Исследование проводилось методом анкетного опроса на основе предложенного методологического инструментария. Изучалось мнение сторон, представляющих собой основу корпоративных отношений: «принципалов» и агентов. Общее количество респондентов составило 72 чел., из них: 38 чел. – члены советов директоров, 34 чел. – члены правления акционерных обществ. Анкетированием были охвачены 31 акционерное общество, которые принадлежат к разным отраслям и сферам деятельности и расположены в Свердловской, Пермской, Челябинской и Курганской областях Уральского региона. Задачи исследования включали:

- изучение составов советов директоров, в том числе соотношения внутренних и внешних директоров, наличия независимых директоров, опыта и членства в других советах;
- оценку осведомленности членов советов директоров и топ-менеджеров о нормах и принципах корпоративного права и поведения;
- изучение мнения членов советов директоров и высших менеджеров о соблюдении баланса интересов в корпорациях;
- оценку понимания руководителями акционерных обществ значения информационной прозрачности в бизнесе;
- исследование отношения членов советов директоров и высших менеджеров к проблеме социальной ответственности бизнеса;
- оценку руководителями акционерных обществ степени развитости корпоративной культуры, в том числе систем участия работников в финансовых результатах деятельности компаний;

- оценку актуальности членами советов директоров и топ-менеджерами разработки и внедрения в практику деятельности кодексов корпоративного поведения.

В ходе исследования выявлены условия формирования и тенденции развития норм корпоративного поведения. Сделан вывод о том, что часть руководителей не испытывают пока «внутренней» потребности в добровольной разработке и применении правил корпоративного поведения, а по привычке ждут указаний со стороны государственных органов управления. Это характеризует неподготовленность руководства компаний к адекватному восприятию норм корпоративного поведения. Кодексы корпоративного поведения должны быть грамотно адаптированы в условиях российской институциональной матрицы. Кодекс корпоративного поведения в российских условиях – это своеобразная попытка достичь единогласия между участниками корпоративных отношений. Обще признано, что российское общество характеризуется распространением коллективных ценностей в сознании людей. Необходимо использовать это при целенаправленных действиях в создании институтов, в том числе корпоративных, являющихся относительно новыми для восприятия российским менталитетом. Формальные институты корпоративного управления должны быть приведены в соответствие с неформальными институтами (доминантами российского менталитета). Особое внимание в работе обращено на такие институты, как советы работников предприятия, совещательные органы с участием работников, на дополнение общего собрания акционеров собраниями трудовых коллективов предприятия. В кодексах корпоративного поведения необходимо учитывать цивилизованные правила и нормы взаимоотношений менеджеров и наемных работников. В основе корпоративных конфликтов часто лежат не только взаимоотношения между акционерами, акционерами и менеджерами корпорации, но и взаимоотношения в трудовых коллективах предприятий. При формировании

модели корпоративного управления необходимо развивать такие институциональные формы, которые бы дополняли свойственные российской институциональной матрице базовые институты.

Исследована специфика деятельности советов директоров на примерах российских компаний и сделано сравнение с тенденциями, существующими в мировой практике. Так, на примере предприятий Уральского региона изучалась специфика деятельности советов директоров. Определено, что одной из важнейших проблем корпоративного управления российских компаний является низкая эффективность работы советов директоров. Среди основных причин такого положения - недостаточный уровень знаний членов советов и менеджеров как о корпоративном управлении в целом, так и особенностях функционирования, технологии работы этого органа. На качество принимаемых советами директоров решений, безусловно, влияет профессионализм, опыт и независимость суждений их членов. Из теории корпоративного управления известно, что члены советов директоров, независимо от выдвинувших их групп, должны действовать исключительно в интересах компании и всех ее акционеров. На деле же, большая часть членов СД согласна с этим требованием лишь номинально, фактически они действуют в интересах выдвинувших их групп акционеров. Руководствуясь нормами корпоративного права, известно, что совет директоров должен нести ответственность за реализацию целей компании, ее стратегии, выполнять надзорную функцию за менеджментом компании. Изучая опыт российских корпораций, мы видим, что наблюдательная функция в советах директоров является пока слабо развитой. По всей видимости, такое положение соответствует интересам менеджерской команды, в чьих руках фактически сконцентрирована собственность многих предприятий. В отличие от многих западных компаний оценка и самооценка деятельности советов директоров не воспринимаются в российских компаниях как необходимые шаги совершенствования, ведущие к эффективным решениям в



сфере корпоративного управления. Считаем, что оценка качества и эффективности работы совета директоров должна включать проверку всех аспектов его деятельности.

Проведенные исследования позволяют сделать вывод о том, что необходимо учитывать процесс эволюции внутрифирменных корпоративных отношений как результат динамики изменений системы ценностей и стратегий корпоративного поведения, процесс совершенствования корпоративного управления необходимо рассматривать как фактор, способствующий повышению конкурентоспособности компаний.