



## **ЭМПИРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ ДИНАМИКИ ВНУТРИФИРМЕННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ\*** (опыт регионального исследования 1999-2002 гг. в Уральском регионе)

*В статье представлены итоги эмпирического анализа эволюции институтов на микроуровне, проведенного авторами в 1999-2002 гг. на примере корпораций Уральского региона; раскрывается логика развития систем корпоративных ценностей в процессе демократизации; анализируется формирование норм корпоративного поведения, исследуются условия и тенденции их развития.*

Эмпирическая база институциональных исследований макро- и микросреды современных российских корпораций еще слаба, что, безусловно, затрудняет создание эффективной системы институтов. Между тем предприятия корпоративного типа в силу их значимости в современной экономике представляют особую важность для проектирования эффективного институционального развития. Именно они выступают для формирующихся институтов в качестве своеобразного ориентира. Тем важнее выработка для самих российских корпораций обоснованных рекомендаций по совершенствованию корпоративного управления и стратегий корпоративного поведения.

В 1999-2002 гг. авторами была проведена серия исследований динамики развития системы корпоративных ценностей и норм корпоративного поведения среди значительного массива предприятий Уральского региона. Эти исследования позволили выявить возможные подходы к эмпирическому анализу эволюции институтов на микроуровне, которые могут быть использованы в качестве инструмента для дальнейших исследований.

В качестве объекта исследования были выбраны корпоративные организации и образующие их социальные группы. Предметом исследования стали внутрифирменные корпоративные отношения и процесс их эволюции как результат изменения системы ценностей и стратегий корпоративного поведения.

Состояние и динамика развития российской модели корпоративного управления и определяющих ее корпоративных отношений изучались на материалах Уральского региона, Свердловской области и города Екатеринбурга. Эмпирическую базу исследования 1999 г. составил анкетный опрос руководителей 86 предприятий различных отраслей. Считаем, что данная выборка является достаточно репрезентативной.

Обследование предприятий акционерной и государственной собственности выявило серьезные расхождения между интересами рядовых акционеров и менеджеров, управляющих акционерной собственностью.

Исследовательские задачи включали: мониторинг структуры акционерного капитала акционерных обществ с целью выявления динамики изменений, касающихся инсайдеров; оценку руководителями акционерных обществ норм корпоративного права; оценку современного состояния и потенциала демократизации корпоративного управления; оценку потенциала работников предприятия и их возможностей как эффективных собственников.

---

\* Статья подготовлена при финансовой поддержке Российского гуманитарного научного фонда (проект № 02-02-00096а) и Минобразования РФ (проект № ГО2-3.3-353).

Отраслевая структура обследованных предприятий характерна для всего Уральского региона: это предприятия машиностроения и металлообработки (41% выборки), производства строительных материалов (20%), черной и цветной металлургии (9%), а также легкой, пищевой, химической, лесной отраслей промышленности и др.

Динамика структуры акционерного капитала внутренних акционеров по предприятиям различных отраслей промышленности приведена в табл. 1.

Таблица 1

Динамика акционерного капитала внутренних акционеров на предприятиях различных отраслей промышленности, %\*

Отрасль	Структура инсайдеров							
	всего		рядовые работники		менеджеры		в том числе генеральные директора	
	1992-1993 гг.	1999 г.	1992-1993 гг.	1999 г.	1992-1993 гг.	1999 г.	1992-1993 гг.	1999 г.
Промышленность, всего	50,90	24,50	35,31	10,56	15,59	13,94	3,08	5,85
В том числе:								
машиностроение и металлообработка	54,60	35,61	39,29	10,88	15,31	24,73	7,48	15,09
производство строительных материалов	52,24	36,25	41,97	17,26	10,27	18,99	1,50	5,50
горнодобывающая	56,00	5,19	52,60	4,86	3,40	0,33	0,16	0,16
черная металлургия	50,95	3,05	48,17	1,99	2,78	1,06	0,16	0,06
цветная металлургия	52,50	27,00	17,65	10,80	34,85	16,20	4,23	8,20
легкая	51,00	13,00	38,50	5,70	12,50	7,30	0,90	4,40
пищевая	57,00	27,00	45,00	12,00	12,00	15,00	1,65	4,45
химическая	46,18	15,12	26,01	7,08	20,17	8,04	1,51	1,68
деревообработка	48,50	46,50	11,90	6,80	36,60	39,70	6,50	14,50
приборостроение	40,00	36,30	32,00	28,30	8,00	8,00	6,00	6,00

\* В 1992-1993 гг. – на момент приватизации, в 1999 г. – на дату опроса.

Ответы на вопросы об отношении к требованию прозрачности информации, реализации дивидендной политики акционерного общества и корпоративной культуре позволяют судить об уровне понимания руководителями предприятий норм и правил корпоративного права (табл. 2). Более полная оценка этого уровня может быть получена при исследовании механизма реализации права голоса акционеров (табл. 3).

Реализация права голоса акционерами возможна либо непосредственно, либо путем делегирования ими этого права другим лицам. Исследование показало, что на 93% обследуемых предприятий используется механизм голосования по доверенности.

Оценка современного состояния и потенциала демократизации корпоративного управления проведена в исследовании по целому блоку вопросов (табл. 4). Это оценка различных стратегий участия, применяемых (не применяемых) в акционерных обществах, а также перспектив внедрения демократических тенденций в корпоративное развитие. Большая часть руководителей АО (87%) отмечает, что рядовых работников в Совете директоров нет и в перспективе быть

не должно  
(68% ответов). Только на 7-ми предприятиях есть представители рядовых работников в Совете директоров. На государственных предприятиях в 40% случаев рядовые работники представлены в органах управления.

Таблица 2

 Оценка руководителями предприятий норм корпоративного права,  
% к числу респондентов

Нормы корпоративного права и их оценка	ОАО	ЗАО	Государственные предприятия
«Прозрачность» информации			
положительная	49,0	42,8	43,8
положительная к частичному раскрытию информации	44,0	42,8	43,8
отрицательная	7,0	14,4	3,0
затруднились с ответом	-	-	9,4
Раскрытие информации о финансовых вознаграждениях: членов Совета директоров			Вопрос не задавался
положительная	57,4	85,7	- “ -
отрицательная	36,2	14,3	- “ -
затруднились с ответом	6,4	-	- “ -
наиболее крупных акционеров			
положительная	78,7	100,0	- “ -
отрицательная	12,8	-	- “ -
затруднились с ответом	8,5	-	- “ -
Реализация дивидендной политики			Вопрос не задавался
регулярная выплата дивидендов	17,0	42,9	- “ -
нерегулярная выплата дивидендов (или невыплата)	83,0	57,1	- “ -
Обучение работников нормам и правилам корпоративной культуры			
положительная	80,9	71,4	90,6
отрицательная	8,5	14,3	-
затруднились с ответом	10,6	14,3	9,4

Таблица 3

## Реализация права голоса акционеров АО, % к числу респондентов

Характер реализации права голоса акционеров	ОАО	ЗАО
Механизм голосования по доверенности		
используется	93,6	71,4
не используется	6,4	28,6
Кому поручено голосовать по доверенности		
генеральному директору	72,0	57,1
другим высшим руководителям	16,0	32,7
другим менеджерам	5,0	10,1
другим лицам	7,0	0,1
Кем осуществляется выбор представителей для голосования по доверенности		
инсайдерами и аутсайдерами	49,0	16,0
инсайдерами	38,0	84,0
аутсайдерами	13,0	-
Отношение респондентов к организации внутрифирменных трастов		
положительное	30,9	28,5
отрицательное	13,8	28,5
не думали об этом	55,3	43,0
Механизм кумулятивного голосования и его оценка		
использовался	91,0	15,0
не использовался	9,0	85,0
полезен в перспективе	97,9	56,0
не полезен в перспективе	2,1	44,0

Оценка современного состояния демократизации корпоративного управления, % к числу респондентов

Характеристики участия работников в управлении и их оценка респондентами	ОАО	ЗАО	Государственные предприятия
Представительство рядовых работников в органах корпоративного управления (для ОАО и ЗАО – в Совете директоров; для государственных предприятий – в других органах управления)			
положительная	12,7	28,6	40,6
представлены	34,1	28,6	34,4
в перспективе должно быть			
отрицательная	83,3	71,4	59,4
не представлены	65,9	71,4	65,6
в перспективе не должно быть			
Участие работников в финансовых результатах деятельности компаний	82,9	71,4	75,0
положительная	17,1	28,6	25,0
отрицательная			
Наличие системы участия работников в прибылях	19,2	14,4	21,9
положительная (реально действует)			
отрицательная	25,5	42,8	34,4
существует номинально	55,3	42,8	43,8
не существует			
Наличие советов работников предприятия, принимающих активное участие в принятии решений, в том числе стратегических	25,5	14,3	31,2
положительная	74,5	85,7	68,8
отрицательная			
Создание Советов работников предприятия	80,9	42,9	50,9
положительная	19,1	57,1	49,1
отрицательная			

На большей части предприятий нет систем участия работников в прибылях (47% ответов), на 34% предприятий такие системы существуют номинально и лишь на 19% действуют реально. При этом 76% руководителей в целом положительно относятся к идее реального участия работников в финансовых результатах деятельности компании.

На 76% предприятий нет Советов работников предприятия, на 24% предприятий такие Советы действуют. К созданию такого рода структур относятся в целом положительно 60% респондентов. Отрицательное отношение к их созданию руководители комментировали следующими высказываниями: «такие группы хороши для отчетов, но не для дела», «они дублируют исполнительные органы АО», «работники не компетентны в вопросах управления».

Перспективы демократизации корпоративного управления респонденты видят преимущественно в создании предприятий с собственностью работников и народных предприятий. К роли государства как инициатора развития отношений демократизации и социального партнерства позитивно относятся в основном руководители государственных предприятий и около половины ОАО (табл. 5). Миссию государства в развитии демократизации собственнических отношений 65% респондентов видят в разработке нормативно-законодательных актов, регламентирующих объем полномочий работников в сфере управления и их представительство в органах управления предприятием. При этом такие меры

государственного регулирования, как законодательное ограничение разрыва в заработной плате, поддерживаются лишь незначительным меньшинством руководителей обследованных предприятий.

Таблица 5

Оценка перспектив демократизации корпоративного управления,  
% к числу респондентов

Перспективные формы демократизации управления и их оценка	ОАО	ЗАО	Государственные предприятия
Создание АО работников (народных предприятий)			
положительная		43,0	43,8
реально заинтересованы		-	12,5
заинтересованы, но не видят законодательных возможностей		14,0	-
отрицательная		43,0	53,1
затруднились с ответом		-	3,1
Создание предприятий с собственностью работников внутри корпоративной структуры			
положительная	59,6	43,0	40,6
отрицательная	34,0	43,0	56,3
затруднились с ответом	6,4	14,0	3,1
Государство как инициатор развития отношений демократизации и социального партнерства			
положительная	48,0	14,3	84,3
отрицательная	52,0	85,7	15,7
<i>Варианты оценки конкретных мер:</i>			
Государство должно разрабатывать нормативно-законодательные акты, регламентирующие объем полномочий работников в сфере управления и их представительство в органах управления предприятием	29,2	24,5	65,6
Государство должно законодательно ограничивать разрыв в заработной плате (доходах) между высшими менеджерами и рядовыми работниками	5,2	4,3	18,8
Государство должно оказывать содействие процессам формирования собственности работников в период ее становления	7,5	15,0	21,9
Вмешательство государства вредно	23,0	16,7	6,3

Оценка эффективного собственника и динамики потенциала работников предприятия за годы реформ приведена в табл. 6. Большинство руководителей акционерных обществ эффективными собственниками считают директоров. Первую роль в оценке эффективного собственника руководители ЗАО отводят финансовым аутсайдерам, а руководители ОАО финансовых аутсайдеров ставят лишь на 3-е место, отводя 2-е другим менеджерам предприятия. При этом необходимо отметить, что руководители ОАО и ЗАО не отрицают того, что эффективными собственниками могут быть и работники предприятий.

Респонденты отмечают важность задач, стоящих перед эффективным собственником, говоря о значимости как привлечения инвестиций, так и вложений в «человеческий капитал» (около 80% в среднем по каждому варианту ответов). При этом респонденты отмечают, что потенциал работников предприятий за годы реформ уменьшился. В то же время о неизменности или даже увеличении потенциала работников говорят 50% руководителей госпредприятий, 44,6% руководителей ОАО и 42,9% руководителей ЗАО. Эта положительная тенденция наиболее важна для реализации процессов демократизации в корпоративном управлении.

Анкетирование в 2000 г. руководителей 20-ти крупных корпораций разных форм собственности Екатеринбурга показало, что почти 50% обследованных

предприятий относятся к отраслям машиностроения и металлообработки, остальные – к металлургии, пищевой, химической промышленности и др. Основная цель исследования – выявление значимости проблем социальной ответственности для предприятий корпоративного типа.

Таблица 6

Оценка эффективных действий собственника и динамики потенциала работников предприятия за годы реформ, % к числу респондентов

Оценка эффективных действий	ОАО	ЗАО	Государственные предприятия
Субъект эффективного собственника			Вопрос не задавался
директор	59,5	42,8	– “ –
другие менеджеры	27,6	28,5	– “ –
работники предприятия	14,8	28,5	– “ –
финансовые аутсайдеры	19,1	42,8	– “ –
нефинансовые аутсайдеры	8,5	2,1	– “ –
затруднились с ответом	1,0	-	– “ –
Источники обеспечения роста рыночной доли и прибыльности компаний			Вопрос не задавался
привлечение инвестиций			
положительная	88,9	71,4	– “ –
отрицательная	2,3	14,3	– “ –
затруднились с ответом	8,8	14,3	– “ –
инвестирование в «человеческий капитал»			
положительная	73,8	85,7	– “ –
отрицательная	7,1	-	– “ –
затруднились с ответом	19,1	14,3	– “ –
Потенциал работников			
увеличился	25,5	14,3	31,2
остался неизменным	19,1	28,6	18,8
уменьшился	42,6	42,8	28,1
затруднились с ответом	12,8	14,3	21,9

Социальные цели деятельности корпораций их руководители связывают:

– 40% опрошенных – с обеспечением достойного заработка, при этом подчеркивается необходимость обеспечения уровня жизни в соответствии с высокими результатами труда (10% ответов, принадлежащих руководителям предприятий, имеющих стабильно высокие показатели доходности);

– 12% – с готовностью корпораций выплачивать законодательно установленные налоги;

– 15% – с инвестициями в «человеческий фактор»: реализация программ, обеспечивающих поддержание здоровья работников, их отдых и отдых членов их семей, предоставление дополнительных отпусков, помощь в улучшении жилищных условий и др.;

– 5% – с социальной ответственностью корпораций, прежде всего, перед жителями родного города («улучшение условий комфортного проживания населения в условиях мегаполиса»);

– 5% – с соответствием задач корпорации макроэкономическим целям развития («рост экономики, обеспечение конкурентоспособности России на мировом рынке»).

В 2001-2002 гг. на ряде предприятий Уральского региона проведено исследование, целью которого было выявить отношение заинтересованных сторон к внедрению в практику кодексов корпоративного поведения, их влиянию на

формирование и трансформацию институтов корпоративного развития в России. В отличие от исследования 2001 г., проведенного Ассоциацией менеджеров России и Российским институтом директоров при участии ФКЦБ Российской Федерации, где изучались мнения только высших исполнительных руководителей (топ-менеджеров)

100 крупнейших предприятий страны, т. е., по существу, одной стороны в агентских отношениях, в ходе этого исследования были проинтервьюированы обе стороны: и акционеры, и менеджеры.

Общая численность респондентов составила 72 чел., из них: 38 – члены Советов директоров, 34 – правлений АО. Всего обследовано было охвачено 31 АО из Свердловской, Пермской, Челябинской и Курганской областей, принадлежащее к разным отраслям и сферам деятельности.

Задачи регионального исследования включали:

- изучение состава Советов директоров, в том числе соотношения числа внутренних и внешних директоров, наличия независимых директоров, опыта их работы и членства в других Советах;

- оценку осведомленности членов Советов директоров и топ-менеджеров о нормах и принципах корпоративного права и поведения;

- изучение их мнения о соблюдении баланса интересов в корпорациях;

- оценку их понимания значения информационной прозрачности в бизнесе;

- исследование их отношения к проблеме социальной ответственности бизнеса;

- оценку степени развитости корпоративной культуры, в том числе систем участия работников в финансовых результатах деятельности компаний;

- оценку актуальности разработки и внедрения в практику кодексов корпоративного поведения.

Изучение соотношения числа внешних и внутренних директоров показало, что для соблюдения оптимального баланса интересов в корпорации оно должно быть в пользу первых, что и наблюдалось в составах обследованных советов (внешних директоров – 55%, а внутренних – 45%).

Согласно международной практике, в большинстве документов, регулирующих корпоративные отношения, признается, что некоторая степень независимости директоров (прежде всего от менеджмента компании) является важным условием выполнения Советами директоров своих функций. В последнее время утверждается точка зрения, что независимые директора должны составлять большинство. Проведенное обследование также подтверждает это мнение – две трети опрошенных считают, что в составе Советов директоров должны преобладать независимые директора.

Наблюдательная, надзорная функция в российских Советах директоров пока слабо развита: многие важные ее аспекты не получили должного внимания со стороны их членов. Так, наименее существенной для опрошенных оказалась функция обеспечения целостности систем бухгалтерского учета и финансовой отчетности компании: значимой ее посчитали только 10%. Считают важным обеспечение соответствия деятельности корпорации законодательным нормам – 21%, раскрытие информации – 29%, отбор и утверждение внешних аудиторов и оценщиков – 42%. Недооценка названных функций нашла отражение в результатах ответов на вопрос: «Считаете ли Вы, что Совет директоров, членом которого Вы являетесь, осуществляет эффективный контроль над менеджментом компании?». Только 68% респондентов утвердительно ответили на поставленный вопрос, 3% – затруднились с ответом.



В соответствии с международными принципами корпоративного управления члены Совета директоров, независимо от выдвинувших их групп, должны действовать исключительно в интересах компании и всех ее акционеров. Ранжирование по степени значимости групп, в чьих интересах в первую очередь должны действовать члены Совета директоров, представляет следующий расклад мнений (в порядке убывания значимости):

- всех акционеров, обеспечивая баланс интересов между менеджментом и акционерами (средний ранг 1,2);
- тех групп акционеров, которыми эти члены Советов директоров были выдвинуты (2,6);
- других заинтересованных групп лиц (кредиторов, наемных работников компании (3,1);
- высшего исполнительного руководства компании, государства (при наличии у него доли акционерной собственности) и органов местной власти (3,7).

На вопрос, заданный топ-менеджерам обследованных структур, соблюдается ли, по их мнению, баланс интересов между менеджментом и акционерами, только 11% ответили утвердительно, 54% считают, что такой баланс имеет место в некоторой степени, 28% – в минимальной степени, 7% – отсутствует. На наш взгляд, это свидетельствует о том, что существующая ситуация далека от цивилизованных норм и правил корпоративного поведения.

Подтверждением этого является слабое знание принципов корпоративного поведения. Так, только 27% членов Советов директоров и 22% членов правления имеют правильное, по их мнению, представление о данных принципах. Большинство респондентов (соответственно 67 и 60%) ответили, что знают их лишь в некоторой степени. Настораживает то, что немало лиц (6 и 18%), выполняющих ключевые функции управления в корпорациях, знакомы с принципами корпоративного управления в минимальной степени. Через призму такого знания (точнее незнания) и следует, на наш взгляд, рассматривать другие ответы, касающиеся базовых вопросов корпоративного управления.

В ответах были зафиксированы неоднозначные позиции относительно важности информационной прозрачности:

	Отношение к раскрытию информации о деятельности компании, %	
	Советы директоров	Высшие менеджеры
Важно только для компаний, акции которых выставляются на торги, для привлечения инвесторов	65	60
Необходимо только для инвесторов	59	39
Создает компании привлекательный имидж открытого бизнеса	47	64
Способствует повышению позиции компании в профессиональных рейтингах	44	39
Ставит под угрозу конкурентные позиции компании	22	21
Позволяет свести к минимуму конфликт интересов при заключении сделок	12	14
Создает дополнительные сложности с испол- нением внутренней (служебной) информации	6	17

Следующий блок вопросов, предложенных членам Совета директоров, касался его структуры. В мировой практике Советы директоров корпораций, как правило, имеют в своем составе профильные комитеты. В ходе опроса только 3% респондентов указали, что такие комитеты имеются (среди существующих были названы экспертный комитет и комитет по корпоративному праву). 3% опрошенных так плохо знают структуру своих советов, что затруднились с ответом. В остальных случаях, т. е. в подавляющем большинстве – 94%, ответ был

отрицательный. На вопрос: «Считаете ли Вы разумным образование комитетов при Совете директоров?» – респонденты в 45% случаев высказались за комитет по внутреннему контролю и аудиту, в 30% – за комитет по назначениям и в 25% – за комитет по вознаграждениям. Почти три четверти опрошенных положительно оценивают значимость включения профильных комитетов в состав Совета директоров. Однако немалая их часть резко отрицательно относится к этой идее, что еще раз свидетельствует о профессиональной неподготовленности членов Советов директоров.

Практически единодушным было мнение членов Советов директоров (88%) и высших менеджеров (96%) акционерных обществ о том, что их вознаграждения должны быть увязаны с результатами деятельности компании, в частности, с ростом корпоративной стоимости. Так, 37% опрошенных высших исполнительных руководителей считают, что корпоративная культура должна быть в большей степени связана с нацеленностью на рост стоимости компании как главной стратегической цели развития бизнеса; 63% придерживаются более общей позиции, заключающейся в том, что корпоративная культура должна гармонично сочетать и экономические, и социальные подходы.

Отметим, что по сравнению с обследованием 1999 г. появились положительные сдвиги в отношении высших руководителей к вопросу о необходимости обучения работников нормам и правилам корпоративной культуры. Если в 1999 г. 80% респондентов высказывалось за такое обучение, то в 2001-2002 гг. – 100%. Думается, что такое единодушие можно объяснить тем, что топ-менеджеры достаточно реально оценивают уровень развития корпоративной культуры в своих организациях (22% опрошенных считают его низким и очень низким, остальные – средним).

Уделяет ли высшее исполнительное руководство внимание процессу совершенствования корпоративной культуры? Подавляющее число респондентов (81%) ответили на этот вопрос положительно. В некоторой степени проверочным по отношению к предыдущему был вопрос: «Как вы считаете, занимается ли руководство предприятия формированием организационной культуры?» «За» высказались только 48% респондентов, 7% попытались снять ответственность за осознанное формирование этой важной составляющей корпоративного поведения, утверждая, что традиции и нормы поведения не зависят от усилий руководства.

Высшее исполнительное руководство осознает, что необходимо формировать положительный образ компании (96% опрошенных высказались по этому поводу утвердительно). В то же время оно не проявляет такого единодушного мнения о том, что корпорации должны развиваться на принципах социально ответственного бизнеса (треть респондентов отнеслась к данному предложению отрицательно или затруднилась с ответом). Видимо, формирование положительного имиджа руководители не связывают с решением проблемы социальной ответственности фирмы, что идет вразрез с общемировыми тенденциями корпоративного развития.

Не менее показателен ответ на вопрос: «Готово ли руководство развивать корпоративную стратегию на принципах учета высоких моральных обязательств и социальной ответственности?» Подавляющее большинство (59%) осторожно отметило, что данная тема требует обсуждения, 29% отнесли ее решение на долгосрочную перспективу, но 4% опрошенных никогда не думали об этом и высказались категорически против самой постановки вопроса. Только 4% готовы учитывать при разработке корпоративной стратегии принципы социальной ответственности. Такой спектр мнений, на наш взгляд, характеризует достаточно

низкий уровень развития ценностных представлений в организациях и в обществе в целом.

Поэтому чисто декларативными следует воспринимать утверждения руководителей об отношении к человеку как к главному ресурсу (70%), и о их характеристиках предприятия как стремящихся к росту и переменам (92%). Ведь институциональную среду в организациях невозможно совершенствовать без учета доверия, морали, ответственности и других ценностей.

При обследовании в 1999 г., и 2001-2002 гг. ряд вопросов был посвящен применению стратегий участия работников в корпоративном управлении. За прошедшее время не изменились реально действующие системы участия работников в прибылях – их наличие признают 19% респондентов. Несколько сократилось (с 47 до 33%) число тех, кто считает, что у них такая система отсутствует. Естественно, что среди опрошенных руководителей увеличилась (с 34 до 48%) доля, указавших на то, что у них подобная система функционирует лишь номинально. Настораживает, что за указанный период несколько снизился (с 76 до 65%) удельный вес тех руководителей, которые понимают важность проблемы реального участия работников в финансовых результатах деятельности компании.

Почти 80% высших менеджеров высказались за необходимость кодекса корпоративного поведения для их компаний в качестве рекомендательной нормы, среди членов Советов директоров таких меньше – 59%. В качестве обязательной нормы его признают примерно пятая часть (18%) первых и треть вторых. В то же время около 10% членов Советов директоров и 4% членов правлений считают, что кодекс не нужен вообще. Представленный спектр мнений позволяет сделать вывод, что часть руководителей пока не испытывает потребности в добровольной разработке и применении правил корпоративного поведения, а по привычке ждет указаний и принудительных мер со стороны государственных органов. Это говорит о неподготовленности руководства компаний к адекватному восприятию норм корпоративного поведения, незрелости институциональной среды.

Выявленные в ходе исследования условия формирования и тенденции развития норм корпоративного поведения представлены в табл. 7.

Важной функцией таких институций, как кодексы корпоративного поведения, является подготовка «институциональной почвы», т. е. готовности общества к широкому одобрению и применению нравственных ценностных норм и установок в сфере корпоративных отношений. Считаем целесообразным обратить внимание российских корпораций при разработке и принятии кодексов корпоративного поведения на необходимость установления определенных цивилизованных правил и норм взаимоотношений менеджеров и наемных работников акционерных обществ. При формировании отечественной модели корпоративного управления необходимо развивать такие институциональные формы, которые бы не заменяли, а дополняли свойственные российской институциональной матрице базовые институты.

Проблемы корпоративного поведения в российских корпорациях связаны не столько с качеством законодательства, сколько с отсутствием практики корпоративных отношений. Традиции корпоративного поведения в России только формируются. Необходимо постепенное, поэтапное совершенствование практики корпоративного управления.

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. И институты, и ценности корпоративного управления органично

## Анализ институциональной динамики корпоративных отношений

---

взаимосвязаны и взаимозависимы. Институциональная динамика зависит от эволюции интересов различных участников корпоративных отношений. Корпоративное управление является результирующей составляющей отношений, строящихся на целенаправленном поведении индивидов, представляет собой постоянное, преемственное обеспечение корпоративных интересов.

Условия формирования норм корпоративного поведения на предприятиях Уральского региона  
и отношении к ним Советов директоров (СД)

Нормы поведения	Характерные тенденции
Число членов СД, достаточное для эффективного обсуждения проблем, быстроты и четкости формулирования корпоративных решений	Численный состав большинства СД – 9 чел.
В составе СД соотношение в пользу внешних директоров, необходимое для соблюдения оптимального баланса интересов в корпорации	В большинстве СД внешних директоров 55%
В составе СД независимые директора должны составлять большинство	Фактическое наличие независимых директоров в составах СД – редкое явление
Членство в СД неограниченного числа компаний возможно только при отсутствии конфликта интересов	3/4 членов СД фактически совмещает свое членство (60%)
Профессионализм, опыт и независимость суждений членов СД	Большая часть членов СД согласна с этим требованием
Ответственность СД за реализацию целей компании, ее стратегии и выполнение надзорной функции за менеджментом компании	Члены СД согласны с требованием выработки миссии компании, наблюдательная функция в российских Советах директоров является пока слабо развитой
Безусловное соблюдение членами СД интересов компании и всех ее акционеров	Фактически большая часть членов СД действует в интересах выдвинувших их групп акционеров
Нормативно-законодательная база, регулирующая взаимоотношения менеджмента и акционеров и отвечающая требованиям всех заинтересованных сторон	1/3 руководителей АО считает, что действующее законодательство не отвечает интересам ни одной из сторон
Соблюдение баланса интересов между менеджерами и акционерами	Фактическая ситуация далека от цивилизованных норм и правил
Знание руководителями АО принципов корпоративного управления	С принципами корпоративного поведения знакомо меньшинство членов СД
Требование раскрытия информации о деятельности АО	К требованию раскрытия информации директора относятся с осторожностью
Наличие профильных комитетов в составе СД (по аудиту, вознаграждениям, назначениям)	Только в 3% АО есть такие комитеты в СД. 1/3 руководителей АО не видит никакого смысла в их деятельности
Ответственность перед акционерами со стороны директоров	1/5 часть директоров считает, что не должны нести никакой ответственности перед акционерами
Вознаграждение членов СД и правления в зависимости от результатов деятельности АО, в частности роста корпоративной стоимости	Большинство руководителей АО считают, что вознаграждение должно зависеть от объема прибыли и роста стоимости компании
Высокий уровень вознаграждения членов СД, обеспечивающий привлечение к работе высококвалифицированных специалистов	Подавляющее большинство членов СД - за регулярное нефиксированное вознаграждение, размер которого зависел бы от достижения определенных показателей деятельности компании
Целенаправленное формирование корпоративной культуры со стороны руководства АО	Почти половина руководителей АО считает, что нормы корпоративного поведения не зависят от усилий руководства
Развитие корпорации на принципах социально ответственного бизнеса	Только 4% руководителей готовы учитывать принципы социальной ответственности при формировании корпоративной стратегии
Разработка и внедрение кодекса корпоративного поведения	Большинство руководителей АО – за принятие кодекса в качестве рекомендательной нормы