

## Становление и развитие внутрифирменных институтов корпоративного управления (Опыт регионального исследования)

© А.И.Татаркин, О.А.Романова, И.Н.Ткаченко, 2000

В статье анализируется процесс становления и развития институтов корпоративного управления. На основе конкретных материалов промышленности Свердловской области авторы исследуют институциональные структуры и их способность воспринимать демократические ценности.

В ходе приватизации в экономике России появился довольно значительный по размеру и влиянию сектор акционерных обществ, поэтому сегодня корпоративный уровень управления должен быть признан объективной необходимостью и реальностью. Формирование современной структуры акционерной собственности происходило по пути ее концентрации в одних случаях – у высших менеджеров, в других – у сторонних инвесторов. Однако пока практически ни один из таких субъектов не способен эффективно управлять ею, т.е. быть стратегическим собственником.

Номенклатурно-бюрократический тип корпоративного контроля и управления, сложившийся в России, диссонирует с современным опытом стран Запада, где отношения собственности развиваются в направлении истинной демократизации.

Дальнейшее отчуждение подавляющего большинства наших сограждан от собственности, односторонняя нацеленность экономики на удовлетворение интересов верхних слоев, усиливая неравенство, будут создавать почву для нестабильности и раскалывать общество, все более подрывать процесс реформирования и ограничивать социальную базу экономического развития. В то же время очевидно, что демократическое общество решает задачи, связанные с повышением благосостояния всех своих членов, а не с обогащением отдельных лиц. Исходный пункт и конечная цель социальных реформ заключается в том, чтобы «настроить государственную власть на решение именно общественных, а не собственных проблем, т.е. реально включить демократические механизмы» (Львов, Овсиенко, 1999).

### **Необходимость демократизации корпоративных отношений**

Формирование демократических начал в управлении на всех уровнях способствовало бы, на наш взгляд, построению социально ориентированной рыночной экономики. Поиски путей преодоления кризиса связаны в значительной мере с цивилизованным развитием отношений собственности. При этом особо актуализируются проблемы, решение которых позволит ответить на вопросы: насколько реально в современных условиях делать ставку на демократическую эволюцию отношений собственности? какие организационно-управленческие модели и механизмы необходимо при этом задействовать? какие стимулы должны заработать, чтобы обеспечить мотивацию различных участников корпоративных отношений развивать их по пути гуманизации? как оценить эффективность демократических начал в корпоративном управлении?

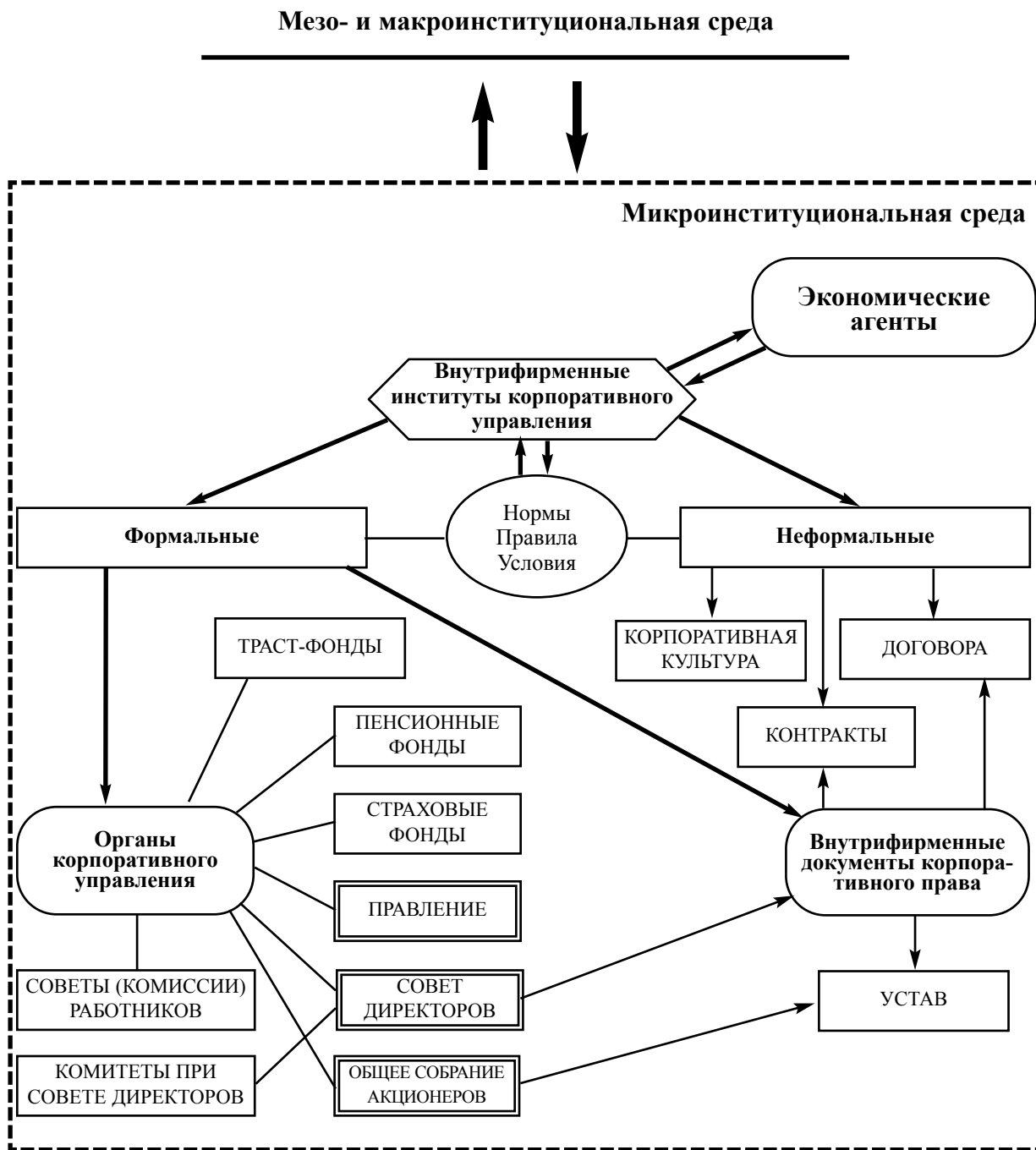
При сложившемся распределении власти и собственности демократическая переориентация российской экономики является труднореализуемой задачей. Сегодня недостаточно простого декретирования соответствующих институтов (хотя и это шаг вперед). К демократии общество может прийти только через навыки социального и экономического диалога, а их модель должна быть отработана на микроуровне. При этом надо помнить, что ответственность отнюдь не отменяется. Демократические институты, в том числе и на микроуровне, должны опираться на социальное пространство, структурированное взаимной ответственностью. Необходимо выявлять и развивать демократические составляющие

(элементы, стороны) отношений собственности.

Традиционная теория утверждает, что возникновение и жизнеспособность демократии напрямую зависят от определенных факторов, прежде всего социально-экономических и культурно-ценностных условий и предпосылок. Эти факторы структурны, т.е. обусловлены влиянием тех или иных объективных общественных структур, а не субъективными намерениями и действиями.

Среди таких предпосылок особо выделяют достижение относительно высокого экономического развития и общего благосостояния, массовое распространение в обществе демократических норм, ценностей и ориентаций. Конечно, процесс демократизации может идти и в экономически недостаточно продвинутых странах, но там у него значительно меньше шансов для эффективной реализации. Данный процесс может быть инициирован и при отсутствии необходимых институтов, в частности, на микроуровне начинать его внедрение можно, не дожидаясь, пока созреют благоприятные условия. Однако надо помнить, что демократические структуры и ценности органично взаимосвязаны, оказывают сильнейшее влияние друг на друга.

К структурам и ценностям, обеспечивающим функционирование демократической экономики, относятся вне- и внутрифирменные институты корпоративного управления (институты – совокупность норм, правил, условий, оргструктур). Внутрифирменные институты включают общее собрание акционеров, совет директоров (наблюдательный совет), комитеты при совете директоров, рабочие комиссии, траст-фон-



**Рис. 1. Внутрифирменные институты корпоративного управления: механизмы взаимодействия**

ды, пенсионные и страховые фонды, контракты, договорные отношения внутри корпорации, корпоративную культуру (как неформальный институт) и др.; внефирменные – нормативно-законодательную базу корпоративного управления, государство, инвестиционные фонды, банки, биржи, холдинговые компании, ФПП, иностранных инвесторов и пр. Функции внутрифирменных институтов корпоративного управления строятся на формальных и неформальных нормах, правилах, взаимоотношениях, согласованиях, договорах, контрактах.

Институциональная среда определяет деятельность агентов, в то же время последние (на внутрифирменном уровне) сами формируют систему институтов, в рамках которых (и через которые) в свою очередь задаются нормы, правила, условия для отношений агентов и других индивидов (групп индивидов). Следует иметь в виду, что институты на внутри- и внефирменном (мезо- и макроэкономическом) уровнях должны быть согласованы, иначе они не смогут быть достаточно эффективными. Наше представление о внутрифирменных институтах корпоративного управления, их взаимосвязях и взаимовлиянии изображено в виде блок-схемы (см. рис. 1).

### **Нужны ли демократические ценности российским предприятиям?**

Успех демократического процесса в российских акционерных обществах во многом будет зависеть от степени готовности внутрифирменных институтов корпоративного управления к восприятию соответствующих ценностей. С целью определения

современного состояния и перспектив в данной сфере в июне – августе 1999 г. в Свердловской области был проведен анкетный опрос хозяйственных руководителей. Он охватил 86 приватизированных и государственных (в основном крупных и средних) предприятий машиностроения и металлообработки, производства строительных материалов, черной и цветной металлургии, легкой, пищевой, химической, лесной и других отраслей. В рамках исследования вся совокупность предприятий была разделена на три группы: открытые и закрытые акционерные общества, государственные унитарные предприятия.

### **Внутрифирменные институты корпоративного управления: механизмы взаимодействия**

Оценка современного состояния и потенциала демократизации внутрифирменных институтов корпоративного управления была проведена в исследовании по целому блоку вопросов. Она касалась прежде всего различных стратегий участия, применяемых в акционерных обществах, а также перспектив внедрения демократических тенденций в корпоративное развитие.

Участие представителей работников в управлении предприятием – важный элемент социальной и политической стабильности, необходимое условие социального партнерства. В развитых странах оно осуществляется с правом как совещательного, так и решающего голоса.

В результате проведенного опроса было выявлено практически единодушное отрицательное мнение руководителей откры-

тых акционерных обществ о представительстве рядовых работников в совете директоров: «нет» – 87%, «в перспективе быть не должно» – 58% ответов. Только на 7 предприятиях данная практика существует, 5 респондентов посчитали, что «в перспективе в совете директоров должны быть представители рядовых работников», 1 ответ – «могут быть». Аналогична картина и в группе предприятий, приватизировавшихся через аренду: 71% ответов – «нет» и «не должно», лишь в двух ЗАО такие представители есть. Приведенные цифры показывают, что совет директоров в современной ситуации является невосприимчивым к развитию демократических стратегий участия работников.

Еще один орган корпоративного управления, относящийся к формальным институтам, – общее собрание акционеров. В рамках обследования оценивался механизм реализации следующих прав акционеров на информацию, голосование, получение дивидендов.

Одним из серьезных признаков цивилизованности корпоративного управления является открытость информации. Поэтому в ходе анкетирования были заданы вопросы об отношении к требованию «прозрачности» информации в акционерных обществах, какая информация доступна для рядовых акционеров и какую руководители готовы открывать (при этом учитывалось не только то, что положено согласно российскому законодательству, но и то, что принято в мировой практике) и т.п. Было выявлено, что к требованию «прозрачности информации» руководители предприятий относятся достаточно осторожно: только 49% – «в целом положи-

тельно», 44% – «требуется лишь частичное открытие информации», 3 ответа выразили отрицательное отношение. Причем подавляющее число респондентов считают, что необходимо давать только ту информацию, которая оговорена в законодательстве. На вопрос о том, готовы ли они сделать доступной для акционеров информацию о вознаграждениях, выплачиваемых членам совета директоров, ответы разделились так: 57% – да, 33% – категорически нет, остальные не выразили своего мнения. Данные о наиболее крупных акционерах готовы открывать 80% руководителей АО, категорически против – 15%. Большинство опрошенных представителей государственных унитарных предприятий (около 88%) выразили готовность полностью либо частично раскрывать информацию о деятельности своих структур, при этом нецелесообразность прозрачности информации они связывали в основном с режимным характером работы.

Типовое нарушение прав акционеров в России – регулярная невыплата дивидендов. Так, на обследуемых объектах она имела место в 81% случаев. Да и о каком соблюдении прав акционеров может идти речь, если 67% этих предприятий имеют задолженности по выплатам заработной платы (из них 30% – менее 3 месяцев, 24% – от 3 до 6 месяцев, 13% – более 6 месяцев). Это уже нарушение элементарных прав человека труда.

Реализация права голоса может осуществляться акционером непосредственно или путем его делегирования другим лицам. Согласно опросу на 93% обследуемых предприятий используется механизм голосования по доверенности, причем в подав-

ляющем большинстве случаев это «поручается» либо генеральному директору (в 72%), либо иным высшим руководителям (в 63%). Представителей для голосования по доверенности в 32% случаев выбирали и инсайдеры и аутсайдеры, в 30% – только внутренние акционеры, а в 11% – только внешние акционеры. Следует заметить, что во многих российских акционерных обществах, к сожалению, слишком хорошо отработана практика распространения среди работников-акционеров трастовых договоров о передаче пакетов акций в доверительное управление непосредственно генеральному директору (президенту компании).

Безусловно, поиски наиболее разумных путей корпоративного управления побуждают обратить внимание на трастовую деятельность. Однако это должна быть добровольная (а не добровольно-принудительная) консолидация акций работников в форме так называемого коллективного траста; ей должно сопутствовать создание и развитие механизма влияния на управление пакетов акций инсайдеров. Поэтому в опрос нами был включен вопрос о том, как руководители предприятия относятся к организации внутрифирменных трастов или других коллективных органов, которые бы сконцентрировали собственность работников под управление менеджеров. Ответы распределились следующим образом: 48% респондентов не думали об этом, 17% – относятся в целом отрицательно, 30% – в целом положительно.

Следует отметить, что пока внутрифирменный траст для российских приватизированных предприятий представляет достаточно редкое явление. Так, по данным опросов, проведенных в 1994–1996 гг.

группой Джозефа Блази (США), он был создан лишь в 4% АО. Мнение менеджеров о перспективах его развития было весьма скептическое: 83% не планировали такую акцию и только 3% высказались «за». Однако сравнение наших и их результатов показывает повышение интереса к этому процессу у руководителей российских АО.

В целом же можно сделать вывод, что степень готовности институтов корпоративного управления, отнесенных нами к формальным, к внедрению элементов демократизации весьма невысока. Восприимчивость к демократическим тенденциям таких неформальных институтов, как организационная культура, по большей части обследуемых предприятий оценивается нами еще более пессимистично. Дело в том, что тот тип корпоративной культуры, который преобладает в российских акционерных обществах, характеризуется практически полным игнорированием прав акционеров и является по определению американских исследователей «феодалным» (Блази, Круз, 1995).

В ходе обследования изучался вопрос о необходимости обучения работников нормам и правилам корпоративной культуры. Около 90% респондентов согласны с тем, что обучать этому нужно; 5 ответов (около 10%) были отрицательными. Заметим, что некоторые руководители (2% опрошенных) ошибочно считают, будто корпоративной культуры нет. Это говорит об их слабом знании теории, ведь она является признаком цивилизованности корпоративного развития.

Целый блок вопросов был посвящен практике применения стратегий участия в корпоративном управлении, в частности, в

финансовых результатах деятельности компании и принятии решений. Результаты опросов показали, что в 48% акционерных обществ систем участия работников в прибылях нет, в 29% – они существуют номинально, лишь в 23% реально действуют. Однако руководители в большинстве своем понимают важность данной проблемы: только 12% из них относятся к такой идее отрицательно. Менеджмент государственных унитарных предприятий в основном высказал также позитивное отношение – 75% опрошенных, хотя на 78% этих предприятий системы участия работников в прибыли не действуют или действуют лишь формально.

Один из вопросов звучал так: действуют ли на вашем предприятии советы (группы) работников, принимающие активное участие в принятии решений, в том числе стратегических? Ответы распределились следующим образом: на 73% предприятий таких советов нет, на 22% есть, 5% не ответили. Тем не менее в целом положительно к созданию такого рода структур относятся 55% респондентов. Отрицательная же реакция обосновывалась следующими высказываниями: «такие группы хороши для отчетов, но не для дела», «они дублируют исполнительные органы АО», «работники некомпетентны в вопросах управления». Приведенные результаты согласуются с выводами Г. Клейнера о свертывании института участия работников в принятии решений, о своеобразной институциональной «микроэкономической революции», происшедшей на большинстве российских предприятий (Клейнер, 1999 и 2000).

### **Процесс создания народных предприятий: реальность или упущенные возможности?**

В связи с вступлением в силу с 1 октября 1998 г. Федерального закона «Об особенностях правового положения акционерных обществ работников (народных предприятий)» нами исследовалась возможность создания структур такого рода. По закону в них можно преобразовать любую коммерческую организацию, за исключением государственных и муниципальных унитарных предприятий, а также открытых акционерных обществ, работникам которых принадлежит менее 49% уставного капитала. Данные законодательные ограничения закрывают, на наш взгляд, дорогу к этой форме хозяйствования многим заинтересованным в ней предприятиям. Наше обследование подтвердило опасения подобного рода. На момент его проведения из всей совокупности задействованных ОАО только у четырех доля уставного капитала, принадлежащая работникам, была не менее 49%; по ЗАО – у пяти.

Во время опроса респондентам задавался вопрос о доле инсайдеров (внутренних акционеров) в акционерном капитале. Сравнение проводилось на момент приватизации и на дату обследования. Ответы показали, что доля инсайдеров в ОАО существенно (в 2,7 раза) уменьшилась: с в среднем 51% до около 19%, причем в некоторых из них произошло сокращение в 10 раз и более. Серьезные изменения имели место и в самой структуре инсайдеров. Удельный вес рядовых работников предприятий уменьшился (в среднем в 3,7 раза, а в некоторых случаях более чем в 10 раз),

тогда как менеджеров увеличился (в среднем в 2 раза; особенно возросла доля высших менеджеров и директората). Доля инсайдеров в ЗАО также сократилась (некоторые из них были преобразованы в ОАО): если на дату приватизации она составляла 100%, то на момент проведения обследования упала до 30%, т.е. более чем в 3 раза. Структура по группам акционеров также сильно изменилась: удельный вес рядовых работников уменьшился с 76,05 до 24% (т.е. примерно в 3 раза), директората и высших менеджеров увеличился с 23,95 до 50,5% (более чем в 2 раза). Приведенные выше цифры близки к данным ряда известных исследований структуры капитала в российских корпорациях (Радыгин, 1994 и 1999; Студенцов, 1996; Афанасьев, Кузнецов, Фоминых, 1997; Кокарев, 1998, и др.).

Динамика структуры акционерного капитала внутренних акционеров по предприятиям различных отраслей промышленности представлена в таблице. Это тот фон, на котором формируется российская модель корпоративного развития.

Представителям бывших арендных предприятий задавали вопрос: как вы относитесь к идее преобразования вашего предприятия в акционерное общество работников (народное предприятие)? Ответы разделились примерно поровну: 43% респондентов считает это бесполезным, столько же – в принципе полезным. Однако практически никто не высказал реального намерения осуществить превращение в АО работников, только один ответ был: «считаю полезным, но не вижу законодательных возможностей для такого преобразования». Руководителям государственных унитарных предприятий идея создания «народных»

предприятий показалась привлекательной в 44% случаев.

Один из возможных путей постепенной демократизации отношений собственности – образование внутри существующих корпоративных структур кооперативов, товариществ и мини-предприятий, функционирующих на принципе участия работников в собственности и управлении. В ходе обследования руководителям акционерных обществ был задан вопрос: как вы относитесь к возможности создания предприятий с собственностью работников путем организации их внутри вашей корпоративной структуры (например, на основе неэффективно действующих структур с целью «оживления» их развития)? В целом положительно оценили такой путь реформирования 61% респондентов, отрицательно – 33%.

### **«Портрет» предприятия с ориентацией на демократизацию управления**

При обработке данных анкетного опроса ответы были проранжированы по критерию значимости в стратегиях участия по трем уровням. Самый высокий ранг (3) был присвоен тем из них, которые показывали реальное существование и давали оценку таким элементам корпоративной культуры на предприятии, как:

- 1) наличие представительства рядовых работников в совете директоров;
- 2) действующая система их участия в прибылях;
- 3) функционирующие советы работников предприятия;



4) заинтересованность в создании АО работников;

5) отношение руководителей к работникам как к собственникам.

Средний ранг (2) соответствовал положительной реакции респондентов на развитие элементов демократизации (положительная оценка, но на перспективу). Он был присвоен ответам, в которых говорится, что:

1) представительство рядовых работников в совете директоров должно быть в перспективе;

2) руководители признают целесообразность образования на предприятии советов работников;

3) руководители положительно относятся к возможности создания предприятий с собственностью работников внутри существующих корпоративных структур.

Низший ранг (1) отражает лишь начальную (обязательную) ступень в демократическом процессе на микроуровне – высказывания за развитие демократизации корпоративного управления. Он был присвоен ответам типа:

Таблица

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

Отраслевая принадлежность предприятий	Структура участия инсайдеров в капитале							
	Всего		Рядовые работники		Менеджеры			
					всего		в том числе генеральные директора	
	на момент приватизации (1992-1993 гг.)	на момент опроса (1999 г.)	на момент приватизации (1992-1993 гг.)	на момент опроса (1999 г.)	на момент приватизации (1992-1993 гг.)	на момент опроса (1999 г.)	на момент приватизации (1992-1993 гг.)	на момент опроса (1999 г.)
<b>Промышленность в целом</b>	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	1,5	5,5
горнодобывающая промышленность	56,0	5,19	52,6	4,86	3,4	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	52,5	27,0	17,65	10,8	34,85	16,2	4,23	8,2
легкая промышленность	51,0	13,0	38,5	5,7	12,5	7,3	0,9	4,4
пищевая промышленность	57,0	27,0	45,0	12,0	12,0	15,0	1,65	4,45
химическая промышленность	46,18	15,12	26,01	7,08	20,17	8,04	1,51	1,68
деревообрабатывающая промышленность	48,5	46,5	11,9	6,8	36,6	39,7	6,5	14,5
приборостроение	40,0	36,3	32,0	28,3	8,0	8,0	6,0	6,0

1) положительно отношусь к требованию «прозрачности» информации;

2) готов создавать внутрифирменные трасты по управлению собственностью работников;

3) считаю, что работников нужно обучать нормам и правилам корпоративной культуры;

4) признаю необходимость участия работников в финансовых результатах деятельности компании.

Благодаря тому что все ответы респондентов были разбиты на уровни по значимости для развития стратегий участия, мы смогли ответить на вопрос: какие предприятия и в какой степени проявили интерес к процессам демократизации?

Обобщая данные анализа, можно дать «портрет» предприятия, ориентирующегося на реальное развитие демократических начал в корпоративном управлении. Итак, наибольшую заинтересованность в демократизации (ранг 3) проявили руководители, структуры которых имеют следующие характеристики: по преимуществу средние по численности, прибыльные, с небольшой задолженностью по выплатам заработной платы (часто менее 3 месяцев), с долей инсайдеров в структуре акционерного капитала в основном менее 49% и удельным весом среди них рядовых работников также менее 49%, потенциал сотрудников которых в ходе реформ либо вырос, либо остался неизменным.

Несомненно, такой «портрет» является достаточно условным. Существенную роль в рассматриваемых процессах играют не столько характеристики предприятий, сколько те люди, которые создают и формируют «шаг за шагом» демократическую

культуру управления. Здесь следует признать превалирующую роль человеческого (субъективного) фактора по сравнению с объективными характеристиками. В этой связи нельзя не вспомнить примеры из мирового опыта развития хозяйствующих объектов с собственностью работников, когда именно работники, действуя в согласии с менеджерами и развивая дух сотрудничества, кардинально меняли их финансовое и экономическое положение, «поднимали» их, переводили из разряда убыточных в прибыльные.

В ходе анализа выявлено совпадение многих характеристик у структур со средним (ранг 2) и базовым (ранг 1) уровнями нацеленности на развитие процессов демократизации в корпоративном управлении. Это крупные прибыльные компании, имеющие небольшую задолженность по выплатам заработной платы, с долей инсайдеров и рядовых работников в структуре акционерного капитала менее 49%, причем потенциал сотрудников таких предприятий в ходе реформ уменьшился.

На наш взгляд, наиболее существенным при характеристике образований, выбирающих те или иные стратегии участия, является оценка динамики потенциала работников в ходе реформ. Там, где он либо увеличился, либо остался неизменным, отмечается наиболее высокая заинтересованность в реальном развитии процессов демократизации в корпоративном управлении.

В рамках обследования был задан вопрос: в чем вы видите роль государства как собственника в развитии отношений демократизации и социального партнерства? Большая часть респондентов (65%) ответи-

ли, что миссию государства они видят в разработке нормативно-законодательных актов, регламентирующих объем полномочий работников в сфере управления и их представительство в органах управления предприятием; 22% отвечавших считают, что государство должно оказывать содействие процессам формирования собственности работников в период ее становления; 13% – что оно должно законодательным путем ограничить разрыв в заработной плате (доходах) между менеджерами (особенно высшими) и рядовыми работниками. Среди ответов по данному вопросу были и такие: «государство не должно вмешиваться в деятельность предприятий, дабы не разваливать последнее положительное, что осталось», «роль государства состоит в том, чтобы не мешать честно работать».

### ***К цивилизованным отношениям собственности через развитие институциональной среды***

Обобщая данные проведенного обследования, можно сделать вывод, что современный уровень развития внутрифирменных институтов корпоративного управления показывает довольно невысокую степень восприимчивости их к демократическим преобразованиям, однако объективно следует отметить зреющие условия для будущего развития элементов последних. В этой связи считаем целесообразным предложить реализацию следующих шагов.

Государство (и как орган, устанавливающий и регулирующий правила поведения в обществе, и как собственник значительных пакетов акций в ОАО) должно созда-

вать условия для формирования и развития институтов участия в управлении, собственности и прибыли.

Органы законодательной власти субфедерального уровня могут выступить с рядом инициатив, предусматривающих внесение изменений в Закон «Об акционерных обществах», в частности установление нормативов представительства рядовых работников в советах директоров (наблюдательных советах). Используя опыт зарубежных стран, например Германии, можно увязать их с численностью персонала. Другая законодательная инициатива может быть связана с определением порядка доведения информации до сотрудников.

Органы государственной власти должны оказывать всемерную поддержку в осуществлении преобразования предприятий в акционерные общества работников, помогать демократически управляемым фирмам. В данной связи представляется правоммерным дополнить перечень способов приватизации реорганизацией государственного (муниципального) унитарного предприятия в закрытое акционерное общество работников. Эту меру надо дополнить продажей пакетов акций, находящихся в распоряжении фондов имущества, напрямую трудовому коллективу по оценочной стоимости (с предоставлением рассрочки платежа) в случае отсутствия перспектив на привлечение инвестиций в процессе приватизации. Обязательным условием такого преобразования должно быть получение согласия трудового коллектива при утверждении плана приватизации.

В рамках постприватизационной поддержки считаем целесообразным организацию научно-методических и консультаци-

онных региональных центров, которые занимались бы предприятиями с собственностью работников и внедрением элементов демократизации в корпоративное управление. Руководителям акционерных обществ рекомендуется обеспечивать условия для постепенного и последовательного развития элементов экономической демократии, обучать сотрудников нормам и правилам корпоративной культуры, способствовать внедрению различных стратегий участия работников в прибылях, собственности и управлении. С этой целью на предприятиях должны быть сформированы постоянно действующие кружки, тренинги, семинары. Необходимо активно привлекать рядовых работников предприятия к различным формам обучения нормам корпоративного права. Следует изучить возможности образования в акционерных обществах внутрифирменных трастов, которые могли бы сконцентрировать часть собственности работников под управление менеджеров на основе заключения договоров о найме последних первыми на принципе добровольности, ответственности и подотчетности.

Представляется бесспорной значимость более широкого использования руководителями акционерных обществ принципа «прозрачности» информации, что подразумевает и открытость для акционеров ин-

формации о финансовых вознаграждениях, выплачиваемых членам советов директоров, и о наиболее крупных акционерах. Только на такой основе могут строиться отношения доверия и социального партнерства, а значит, будет развиваться и совершенствоваться процесс корпоративного управления.

Не менее важным является поощрение руководителями акционерных обществ создания внутри их образований с собственностью работников, а также изменений и дополнений в коллективный договор предприятия, расширяющих права сотрудников в управлении производством и распределении его результатов и дающих возможность реализовать свободный выбор видов участия персонала в управлении.

В целом проведенное исследование показало, что произошедшее перераспределение прав собственности способствовало формированию и развитию новых институциональных структур. Специфицированность прав собственности составляет базу для принятия рациональных решений экономическими агентами. Эффективность корпоративного управления на всех уровнях зависит от развитости системы формальных и неформальных институтов, от их готовности к восприятию демократических ценностей.

## Литература

1. *Афанасьев М., Кузнецов П., Фоминых А.* Корпоративное управление глазами директора // Вопросы экономики. 1997. № 5.
2. *Блази Дж. Р., Круз Д.Л.* Новые собственники (наемные работники – массовые собственники акционерных компаний): Пер. с англ. М.: Дело Лтд, 1995. С. 272.
3. *Клейнер Г.* Управление корпоративными предприятиями в переходной экономике // Вопросы экономики. 1999. № 8.
4. *Клейнер Г.* Эволюция и реформирование промышленных предприятий: 10 лет спустя // Вопросы экономики. 2000. № 5.
5. *Кокорев А.* Изменение структуры собственности // Журнал для акционеров. 1998. №7.
6. *Львов Д.С., Овсиенко Ю.В.* Об основных направлениях социально-экономических преобразований // Экономическая наука современной России. 1999. № 3.
7. *Радыгин А.* Реформа собственности в России: на пути из прошлого в будущее. М.: 1994.
8. *Радыгин А.* Перераспределение прав собственности в постприватизационной России // Вопросы экономики. 1999. № 6.
9. *Студенцов В.* Корпоративное управление в России: по ком звонит колокол? // Мировая экономика и международные отношения. 1996. № 11-12.