

Гармония интересов участников корпоративных отношений в энергомашиностроении



Ю. В. Хоничев,
докторант СПбГИЭУ

Несмотря на отдельные позитивные примеры в подходах к корпоративной культуре, методические вопросы гармонии интересов участников корпоративных отношений пока в должной мере не отработаны.

Российскому обществу еще предстоит осознать и реализовать в XXI веке положение о том, что от уровня развития культуры зависит в конечном счете экономическое благополучие страны. Поскольку корпорации являются главными товаропроизводящими структурами, а остальные преобразуют и обеспечивают условия, то многое будет определяться корпоративной культурой. Конечно, российские корпорации объединяет интерес к деньгам, но и патриотизм играет не последнюю роль.

Функционирование корпораций в рыночных условиях должно сопровождаться продуманной и гибкой государственной политикой, стимулироваться экономическими рычагами, напрямую зависеть от нравственных ценностей и цементироваться общенациональной идеей. Такой идеей, по нашему мнению, может быть «Величие России».

«Величие» как свойство великого складывается из ряда составляющих. Попробуем их представить, опираясь на следующий подход: «сознание — действие — гармония — сознание». Подобный круговорот есть не что иное, как причинно-следственная связь. Понятно, что искаженным может оказаться сознание, а значит, последующее действие вызовет дисгармонию. В свою очередь, гармония развивает сознание, т. е. выступает обучающей категорией. Таким образом, гармония — это творческий процесс реализации осознанных действий по наилучшему сочетанию частей одного целого. Тогда достижение гармонии характеризует величие.

На достижение гармонии направлена и корпоративная культура. Например, соблюдение этических принципов считается необходимым условием обеспечения эффективности функционирования корпорации.

Известно, что любое действие людей зависит от их организации, характера и мотивации. Для совершения действий люди соединяются вместе и образуют сообщество. Так, организация людей в корпорацию делает их участниками корпоративных отношений. Их гармония достигается взаимными уступками, что обеспечивает прочность соединения и повышение взаимосвязанности участников. Обращение к системному подходу позволяет не только выявить участников корпоративных отношений, но и скоординировать, сплотить их усилия по достижению поставленных целей.

В отдельных странах организация, характер и мотивация людей имеют свои особенности. Показателен опыт Японии, где гармония и сотрудничество ценятся не меньше, чем конкуренция. Руководители и подчиненные начинают с установления доверия и понимания общности интересов, а затем ищут пути организации совместной работы и устранения недоразумений [6]. Можно предположить, что такая корпоративная культура возникла из стремления перенести в человеческое общество природную гармонию. В соседнем Китае конфуцианство также высоко ценит гармонию и согласие.

Уместно вспомнить аристотелевский идеал: «Порядок, установленный в результате соглашений и порождающий единство из многообразия» [2]. Современная корпорация осуществляет поиск организаций — партнеров либо организует их. Сильную сторону японского бизнеса составляет партнерская система отношений, предполагающая совместимость интересов.

Развивается «договорное партнерство», направленное на усиление взаимного действия. Поэтому во главу угла корпоративных отношений следует поставить принцип «сближения интересов».

«Практика менеджмента, причем не только в коммерческой сфере, — считает П. Друкер, — будет все в большей степени определяться интересами компаний, а не политическими интересами государств» [3]. С такой позицией мы не можем согласиться, т. к. история государства российского и жизненная важность энергетики для страны дают основания предполагать о повышении заинтересованности государства в развитии энергомашиностроения. Другое дело, что само государство выступает в роли организации — партнера, а не главного действующего лица, как это имело место в XX веке. Природно-климатические условия России исторически повлияли на особую роль государства в развитии энергетики. Именно в этой отрасли наиболее фундаментально проявились скрепляющие и поддерживающие функции государства.

Таким образом, первый принцип — «сближение интересов» — подчеркивает необходимость пространственно-временного согласования и сопряжения интересов участников корпоративных отношений, одному из которых — государству — принадлежит особая роль.

Второй принцип — «нравственная чистота». Духом уважения, справедливости и высокой нравственности должны быть проникнуты корпоративные отношения. Глубокий смысл гармонии интересов участников должен пронизывать все экономические механизмы, регулирующие корпоративные отношения: партнерства, соглашения, кооперации, сделки, аренду, равно как и справедливое распределение результатов взаимодействия: прибыли и убытков, доходов и расходов, приобретений и потерь.

В рыночной экономике расширяется площадь соприкосновения корпорации с внешней средой. В орбиту корпоративных отношений попадает все больше организаций — партнеров, что приводит к росту контактов, а значит, усиливается роль человеческого фактора. Например, игнорирование интересов петербургских руководителей энергомашиностроительных предприятий привело к разрушению «Энергомашиностроительной корпорации». Руководство возникшей новой корпоративной структуры «Силовые машины» пытается придерживаться принципа «нравственной чистоты».

Третий принцип — «правовая защищенность». Опираясь на действующее законодательство и совершенствуя его, необходимо добиваться гармонии интересов участников корпоративных отношений. Например, соблюдение прав всех акционеров, в том числе и миноритарных (младших, мелких), должно учитывать их интересы при определении корпоративной политики. Ее проведение должно приносить выгоды всем, а значит, принимаемые решения необходимо разъяснять акционерам корпорации. Тем самым имеет место постоянно действующий процесс переговоров с основными субъектами интересов.

Сформулированные принципы гармонии интересов участников корпоративных отношений позволяют перейти к познанию и согласованию интересов как реальному пути разрешения противоречий. Под действием закона единства и борьбы противоположностей происходит разрешение противоречий, что способствует процессу развития. В качестве движущей силы выступают интересы людей.

Данную проблему фундаментально исследует П. Друкер: «В США с 1920 года доминировала, хотя и неявно, теория, которая утверждала, что предпринимательская деятельность должна осуществляться исходя из баланса интересов потребителей, работников, вкладчиков и т.д., что на деле означало, что бизнес работает «сам на себя». В Великобритании наблюдалось примерно такое же положение. В Японии, Германии и странах Скандинавии деятельность крупных предприятий рассматривалась — и рассматривается сегодня — как направленная, в первую очередь, на создание и поддержание социальной гармонии. На деле это означает, что предприятия должны работать в интересах работников физического труда [3].

За тот же исторический период наша страна подверглась таким тяжелым испытаниям, что диву даешься, как мы устояли. Поэтому идеология «прежде думать о Родине, а потом о себе» — нашла понимание у советского народа. Ситуация, в которой оказалась Россия в начале XXI века, ставит новые задачи: интегрироваться в мировое сообщество, сохраняя при этом национальные интересы, а главное, создать условия для развития интересов у каждого соотечественника.

Решению этих задач помогает опыт развитых стран, столкнувшихся с проблемой «интересов». За последние 50 лет в этих странах появились и укрепились пенсионные фонды, а также фонды взаимного страхования. В США учреждения, представляющие будущих пен-

сионеров, владеют сегодня 40% всех американских зарегистрированных корпораций и более чем 60% крупных корпораций. Примерно такая же картина наблюдается в Великобритании, Германии, Франции, Японии [3]. Возникает вопрос: «В чьих интересах должна осуществляться деятельность корпораций?» С формальной стороны, должны доминировать «интересы вкладчиков» как инвесторов, а с другой, — не следует забывать, что прибыль зарабатывается работающими в корпорациях, а значит, они вправе претендовать на значительную ее часть.

Мы разделяем, в основном, концепцию, П. Друкера о целях вкладчиков и менеджмента: «Сегодняшние доходы, будь то зарплата или рыночные цены акций, не так важны для вкладчиков. Их больше интересует прибыль, которую они получают через 20-30 лет. В то же самое время компании должны будут прилагать все усилия для удовлетворения интересов своих высокообразованных специалистов. Как минимум бизнесу придется научиться ставить интересы работников интеллектуального труда достаточно высоко, чтобы суметь привлечь и удержать этих столь необходимых компаниям специалистов; в компаниях также необходимо создавать такие условия, чтобы специалисты работали с максимальной эффективностью» [3]. Однако российские особенности таковы: неустойчивость в экономической и социальной сфере; пенсионным и страховым фондам еще предстоит стать инвесторами корпораций;

текущее материальное положение и менталитет не располагают к накопительству; средняя продолжительность жизни мужчин 58 лет и другие.

Следовательно, корпорированный бизнес в России должен добиваться скорейшего накопления капитала через максимизацию прибыли и минимизации издержек, т. е. задействовать человеческий ресурс. Познание интересов отдельных работников, групп и коллектива в целом позволяет осуществлять КУРС, а создание условий к производительному труду является предпосылкой повышения его эффективности.

В результате проведенных исследований была построена модель гармонии интересов участников корпоративных отношений (рис. 1). Историческая роль государства в России и особое положение энергетики для страны приводят к соответствующей иерархии. Государство, в лице федеральных, региональных и других органов власти, разрабатывает и вносит изменения в «Корпоративное право», т. е. формулирует правила игры. Так называемые инсайдеры (персонал, менеджмент) заняты производством продукции (услуг). А аутсайдеры (акционеры, инвесторы, заказчики, поставщики) обеспечивают услуги различного характера.

Мы ограничили количество основных участников корпоративных отношений «великолепной семеркой» по аналогии с такими явлениями, как радуга (7 цветов), музыка (7 нот) и другие. В свою очередь, при наложении сфер деятельности трех главных

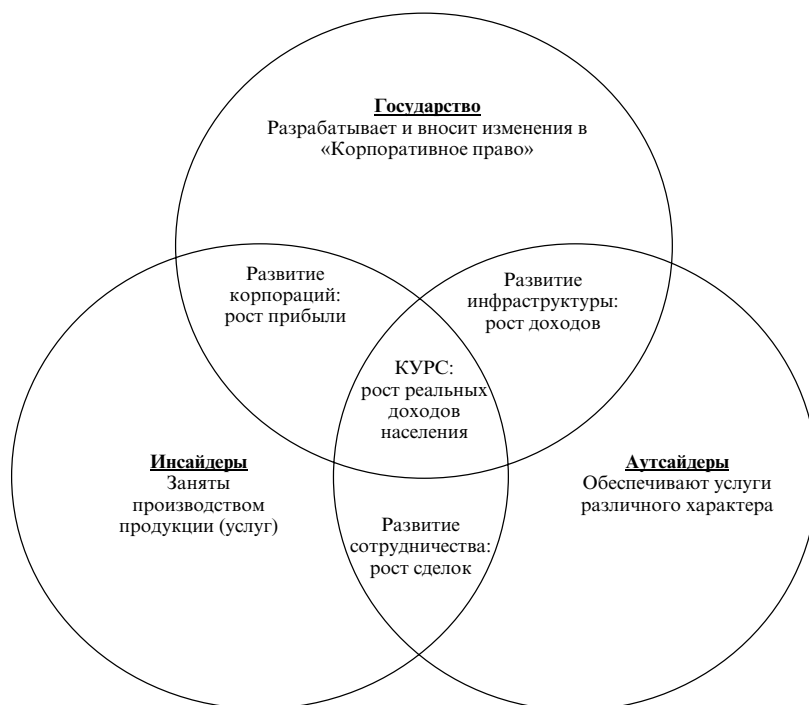


Рис. 1. Модель гармонии интересов участников корпоративных отношений

участников «государство — инсайдеры — аутсайдеры» друг на друга возничают различные состояния:

- развитие корпораций: рост прибыли;
- развитие инфраструктуры: рост доходов;
- развитие сотрудничества: рост сделок.

В самом центре подобного совмещения на модели представлен: «КУРС: рост реальных доходов населения». При этом в успешной реализации КУРСа заинтересованы все участники корпоративных отношений. Тем самым в модели не только устанавливается цель развития общества, но и целесообразность работы сообща (корпоративно). Кстати, понимание цели и совместное преодоление трудностей приносило победу нашему народу.

В ходе исследований выполнено позиционирование интересов участников корпоративных отношений (таблица 1). При этом из большого числа литературных источников в наибольшей мере нашли отражение материалы З. П. Румянцевой, Н. Б. Филинова, Т. Б. Шрамченко, изложенные в монографии «Общее управление организацией: принципы и процессы» [5].

Вышеперечисленные источники позволили установить позиции участников корпоративных отношений по ряду признаков:

- вид участия в делах корпорации;
- вид заинтересованности в результатах;
- контролируемые параметры эффективности.

Анализ таблицы 1 выявил необходимость сформулировать предложения касательно «каким образом дол-

жны строиться корпоративные отношения в среднесрочной перспективе, чтобы возможность гармонии была реализована».

Мы уже отмечали важную роль российского государства в корпоративных отношениях, поэтому особенно остро ощущается его устранение в последнее десятилетие. Во внешнеэкономических связях наблюдается отсутствие скоординированной политики государства по отношению к экспортерам ЭМП. Требуется государственная поддержка в виде предоставления государством банковских гарантий при проведении экспортных операций. Назрела потребность в образовании Федерального агентства РФ по содействию экспорту, которое будет способствовать продвижению продукции российского энергомашиностроения на мировые рынки. Еще острее ситуация на внутреннем рынке, где государство фактически теряет свое значение как крупнейший заказчик.

Таким образом, государству следует активизировать свою деятельность по следующим направлениям:

- координация развития отечественного энергомашиностроения;
- отстаивание государственных интересов в РАО «ЕЭС», «Газпроме» и других;
- продвижение ЭМП на мировые рынки через систему государственных органов (посольства, торговые представительства...), средств информации, контактов руководителей правительства.

Государство должно удовлетворять интерес общества в целом, рассчитывающего на повышение налогов с корпораций. Однако, по нашему мнению, наличие высокого совокуп-

ного налогообложения (налог на прибыль — 24%, налог на фонд оплаты труда — 39%, налог с физических лиц — 13%) для многотысячных коллективов корпораций, с одной стороны, и так существенно наполняет бюджет, а с другой — является тормозом для модернизации основных фондов. Следовательно, с учетом обострения демографических факторов выход в повышении производительности труда персонала и менеджмента корпорации.

Сложность корпоративных отношений усугубляется четкой разнонаправленностью интересов участников:

- персонала, требующего роста оплаты труда;
- менеджмента, стремящегося к повышению оплаты труда, социального статуса, карьерному росту;
- акционеров, заинтересованных в увеличении дивидендов;
- инвесторов, добивающихся получения более высокого процента на вложенный капитал;
- заказчиков, стремящихся заключить договоры на поставку высококачественной ЭМП по более низкой цене и других выгодных для себя контрактных условиях;
- поставщиков, проявляющих интерес к выгодным по цене и объемам сделкам, гарантированной оплате и длительным связям.

Конечно, полностью удовлетворить интересы всех участников корпоративных отношений не представляется возможным, поэтому остается прибегнуть к ситуационному подходу. Руководство корпорации должно следовать разработанной стратегии, иногда отступая от нее в тактическом

Таблица 1

Позиционирование интересов участников корпоративных отношений

Признаки	Участники корпоративных отношений						
	Государство	Инсайдеры		Аутсайдеры			
		Персонал	Менеджмент	Акционеры	Инвесторы	Заказчики	Поставщики
Вид участия в делах корпорации	Инфраструктура корпорации	Труд	Принятие управленческих решений	Акционерный капитал	Заемный капитал	Покупка продукции (услуг)	Поставки
Вид заинтересованности в результатах	Налоговая база, платежи, занятость	Оплата труда. Безопасность труда. Социальные гарантии	Оплата труда Карьера Социальный статус	Дивиденды	Возврат на капитал Получение дохода	Цены на товары (услуги) Удовлетворенность	Цена поставки Длительность контрактов
Контролируемые параметры эффективности	Финансовые результаты	Оплата труда Условия труда	Все аспекты деятельности	Финансовые результаты Устойчивость	Финансовые результаты Ликвидность Риск	Цены Качество Сервис	Финансовое состояние Надежность

плане, но строго придерживаясь миссии и основных целей. Здесь не обойтись без поиска компромисса, т.е. соглашения, достигнутого путем взаимных уступок.

Рассмотрим возникающие ситуации между участниками корпоративных отношений. Наибольшее несовпадение интересов, с нашей точки зрения, может происходить между акционерами и менеджментом корпорации.

«Потенциальный источник противоречий, — как отмечает Х. Виссема, — проистекает из того факта, что интересы акционеров не всегда соответствуют интересам топ-менеджеров. В частности, акционеры заинтересованы в максимизации дивидендов, а менеджеры стремятся к минимизации рисков, что может приводить к тому, что для них оказывается более предпочтительно инвестирование за счет нераспределенной прибыли, а не за счет заемных средств» [1].

Данная ситуация находит свое разрешение в организации эффективного управления процессом взаимодействия этих участников. Игнорирование или недостаточное внимание к такой работе таит угрозу для эффективного функционирования корпорации. Например, даже располагая блокирующим пакетом акций, часть акционеров в состоянии затормозить процесс слияния, увеличения уставного капитала и многое другое.

Дополним иерархию управления морфоорганизационными изменениями КУРСа в акционерном обществе золотым правилом — «нужно развести участников корпоративных отношений по сферам деятельности, а потом искать компромисс». Подобное разграничение означает, скажем, невмешательство акционеров в деятельность менеджеров, но сохранения контроля над ними. В свою очередь, на достижение компромисса влияют различные факторы, среди которых видное место занимают ФОК, ФОП, ФОВ.

В рыночной экономике центр социально-экономического развития сдвигается от интересов государства к интересам инсайдеров и аутсайдеров. Разграничение на инсайдеров и аутсайдеров опирается на аргументы и выводы теории агентских отношений — Agency theory [8, 9]. Из нее следует, что целевая функция финансовых инвесторов в большей степени, чем у других категорий акционеров, ориентирована на максимизацию прибыли.

Положение участников корпоративных отношений можно проанализировать по работе А. Радыгина и С. Архипова [4]. В таблице 2 приведе-

на средняя доля владельца в акционерном капитале в 2000 году (в %). Заслуживают внимания данные в целом по выборке, но к нашей проблеме ближе информация по машиностроению. Так, наибольшая средняя доля в акционерном капитале зафиксирована у «рядовых работников АО» (24,0), представляющих инсайдеров. Среди аутсайдеров — «другие предприятия» (17,6) и «сторонние физические лица» (15,1). Замыкает четверку «государство» (14,3) с большим отрывом от остальных участников корпоративных отношений.

Теперь обратимся к интернет-информации по состоянию на декабрь 2001 года, размещенной на сайтах трех ведущих энергомашиностроительных предприятий. Первым располагается ОАО «ЛМЗ», у которого крупнейшие акционеры:

- ЗАО «Депозитарно-клиринговая компания» (номинальный держатель) — 47,53%;
 - ОАО АКБ «Металлургический инвестиционный банк» — 15,72%;
 - ОАО «Ленэнерго» — 10,35%;
 - Siemens (Германия) — 4,82%;
 - Фатима Аль Мата Хари — 3,29%.
- Вместе с тем, ОАО «ЛМЗ» является акционером:
- ЗАО «ЛМЗ-инвест» — 100%;
 - LMS Energy Ltd (Ирландия) — 98%;
 - ООО «Интертурбо» — 55,12%;

- ОАО «Интерпласт» — 50%;
- ЗАО «Экамс» — 40%;
- ЗАО «Электроэнергетическая компания-Галера» — 40%;
- ОАО «Завод турбинных лопаток» — 37,29%;
- НПФ «Энергомаш» — 29,27%;
- ОАО «СК Энергомашполис» — 23,3%;
- ООО «Нева-сталь» — 16,67%;
- ОАО «Сафьяновская медь» — 11,63%;
- ЗАО «Европейский индустриальный банк» — 10%;
- ОАО АКБ «Энергомашбанк» — 10%;
- ООО «Турботест» — 8,33%;
- ЗАО «Энергомашохрана» — 8%;
- ОАО «Энергомашиностроительная корпорация» — 7,34%;
- ООО «Комета-Плюс» — 6,67%;
- ЗАО «Машинвест» — 6,67%.

Вторым представлено ОАО «ЗТЛ», у которого крупнейшие акционеры:

- ОАО «ЛМЗ» — 37,29%;
 - ЗАО «Депозитарно-клиринговая компания (номинальный держатель)» — 28,44%;
 - КМ Technologies (Overseas) Limited (Кипр) — 19,99%;
 - ООО «Лерон» — 9,17%.
- Одновременно ОАО «ЗТЛ» является акционером:
- ОАО «Банк энергетического машиностроения «Энергомашбанк» — 7,44%;

Таблица 2

Средняя доля владельца в акционерном капитале в 2000 году (в %)

Участники корпоративных отношений	В целом по выборке	Машиностроение
Инсайдеры:	20,4	24
Рядовые работники АО,	5,6	5,2
в том числе коллективный траст		
Дирекция (администрация),	7,2	7,4
в том числе генеральный директор	3,7	3,7
На балансе самого АО	4	4,5
Аутсайдеры:		
Поставщики и потребители	6,5	1,3
Другие предприятия	16,2	17,6
Холдинги и ФПП	6,2	3,2
Коммерческие банки	2,2	2,7
Инвестиционные фонды	4,4	5,1
Пенсионные фонды	0,1	*
Страховые компании	0,1	0,1
Сторонние физические лица	15,2	15,1
Иностранные акционеры	4,7	4,8
Государство:	12,8	14,3
в том числе на федеральном уровне	9,6	11,1
ИТОГО	100	100

- ОАО «Энергомашиностроительная корпорация» — 7,3%.

Третьим энергомашиностроительным предприятием располагается ОАО «Электросила», у которого крупнейшие акционеры:

- ЗАО «ЛМЗ-Инжиниринг» — 64,25%;
 - ЗАО «Энергомашэкспорт» — 20,75%;
 - Power Next — 15%.
- Вместе с тем, ОАО «Электросила» является акционером:
- ОАО «Завод Реостат» — 100%;
 - ОАО «Энергомашиностроительная корпорация» — 7,34%.

К сожалению, информация о других энергомашиностроительных предприятиях отсутствует. Однако приведенные результаты выборочных обследований не содержат каких-либо систематических отклонений, что свидетельствует о достаточно высокой степени надежности использованных нами данных. Поэтому представленная здесь информация позволяет сделать ряд выводов.

Во-первых, персоналу энергомашиностроительных предприятий принадлежат, по разным оценкам, 4-7% акций, что намного меньше, чем в российском машиностроении (24,0%). По нашему мнению, это объясняется размерами энергомашиностроительных гигантов, представляющих многотысячные коллективы. За рубежом персоналу энергомашиностроительных корпораций также принадлежит незначительный процент акций.

Во-вторых, крупнейшими акционерами энергомашиностроительных предприятий выступают организации-партнеры (заказчики, поставщики, инвесторы), объединенные общими целями и интересами. Совсем иная картина в машиностроении, где, например, у поставщиков и потребителей только 1,3% акций.

В-третьих, в машиностроении среди акционеров выделяются «сторонние физические лица» (15,1%), а по гигантам энергомашиностроения — исключительно юридические лица, что подчеркивает разницу в масштабах корпоративного управления. Известно, что чем крупнее предприятие, тем большим объемом финансовых ресурсов нужно располагать, чтобы аккумулировать значительный пакет акций и занять на предприятии доминирующие позиции.

В-четвертых, общим для сравниваемых объектов является незначительное участие иностранных акционеров, что характеризует неблагоприятную ситуацию в целом с иностранными инвестициями в российскую экономику.

В-пятых, энергомашиностроительные предприятия сами являются акционерами. Особенно продвинутым участником корпоративных отношений является ОАО «ЛМЗ». Среди длинного списка организаций-партнеров обращают на себя внимание пенсионные и страховые, которые за рубежом стали основными инвесторами.

В-шестых, у энергомашиностроительных гигантов в акционерном капитале не представлены интересы государства, в то время как ему принадлежит каждая седьмая акция по машиностроению. С нашей точки зрения, государству следует стать акционером и активным участником корпоративных отношений в энергомашиностроении, чтобы отстаивать свои интересы.

Таким образом, за 10 лет, прошедших после приватизации, появились владельцы акционерного капитала, и сложилась новая структура собственности, которая становится решающим фактором, влияющим на корпоративные отношения.

Проведенное исследование выявило необходимость разработки нормативов интересов, характеризующих поведение участников корпоративных отношений. Границы интересов участников попробуем условно выразить через систему нормативов (Ni):

- > $N1 < 0,2$ — характеризует слабый интерес;
- > $0,2 \leq N2 \leq 0,4$ — существенный интерес;
- > $0,4 \leq N3 \leq 0,6$ — сбалансированный интерес;
- > $0,6 \leq N4 \leq 0,8$ — повышенный интерес;
- > $0,8 \leq N5 \leq 1,0$ — полный интерес.

Эти нормативы дополняют модель гармонии интересов участников корпоративных отношений (см. рисунок 1). Задача сводится к сближению интересов государства, инсайдеров и аутсайдеров, чтобы реализовать КУРС: рост реальных доходов населения.

Понимание каждым участником взаимозависимости своих интересов от интересов общества в целом обосновывается действием объективных законов: самосохранения, синергии, развития и других. Поэтому участники корпоративных отношений в своих решениях должны руководствоваться не только экономическими соображениями, но и нравственными принципами.

И здесь роль государства трудно переоценить. Его прерогативой является формирование законов и культуры. По существу, государство должно обеспечить правила игры, направленные на соблюдение интересов участников корпоративных отношений.

В «Основных положениях энергетической стратегии России на период до 2020 года» подчеркнуто: «Для инвестиционной привлекательности энергетических проектов немаловажное значение имеет и создание цивилизованных корпоративных отношений в ТЭК, подразумевающих правовое регулирование ответственности менеджеров компаний перед акционерами и инвесторами, создание и закрепление определенных социально-культурных традиций предпринимательства в России, принятие корпоративного кодекса, что позволит повысить привлекательность энергетического бизнеса в представлениях инвесторов и общественности».

Наряду с государством, корпорации, особенно ТНК, приобретают большой вес и оказывают непосредственное воздействие на факторы внешней среды, «...значение которых для достижения целей управления трансформируется из роли, определяющей правила игры, в позицию заинтересованных групп, с которыми предприятие связано взаимными «ожиданиями» [7]. Тем самым корпоративное управление характеризуется стремлением к изменению состояния внешней среды. При этом только согласование интересов участников корпоративных отношений, достижение взаимного соответствия приведет к их гармонии.

Литература

1. Х. Виссема. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании). М.: Инфра, 1996. 287 с.
2. Б. Н. Добровинский. Японская экономика 1970—1983. Анализ эффективности. М.: Наука. 1986. 200 с.
3. Питер Ф. Друкер. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: Уч. пос. М.: Изд. дом «Вильямс», 2000. 272 с.
4. А. Радьгин, С. Архипов. Внешние механизмы корпоративного управления и их особенности в России // Вопросы экономики. 1999 № 8. с. 80—98.
5. З. П. Румянцева, Н. Б. Филинов, Т. Б. Шрамченко. Общее управление организацией: принципы и процессы. Модульная программа для менеджеров. М.: Инфра, 1999.
6. Управление изменением. Хрестоматия. М.: Изд-во МИМ ЛИНК, 1998. 223 с.
7. Г. Б. Клейнер и др. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. М.: Экономика, 1997.
8. Hansmann H. The ownership of enterprise. Cambridge, Harvard University Press, 1996.
9. Jensen M. The modern industrial revolution, exit, and internal control systems// Journal of Finance, 1994. Vol. 6. № 4.