

Российская академия наук
Центральный экономико-математический институт

На правах рукописи

Жданов Дмитрий Алексеевич

Слаборациональные предпочтения доминирующих акционеров и
организационная структура российских промышленных корпораций

Специальность 05.02.22 – «Организация производства (промышленность)»
(экономические науки).

Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук

Москва. 2015 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
Глава 1. Теоретические и методические основы исследования	17
1.1. Человек в экономических теориях	17
1.1.1. Место индивидуума в экономических исследованиях.....	17
1.1.2. Традиционная модель экономического человека	19
1.1.3. Альтернативные модели.....	22
1.1.4. Рациональность поведения человека экономического.....	32
1.2. Организация как объект исследования	39
1.2.1. Место организации в экономических теориях.....	39
1.2.2. Корпоративное управление в современных отечественных корпорациях.....	41
1.3. Оценка эффективности организационных структур	45
Глава 2. Слаборациональные предпочтения доминирующих акционеров и организационная структура промышленных корпораций холдингового типа	57
2.1. Управленческое поведение, основанное на слабой рациональности ...	57
2.1.1. Слаборациональные предпочтения как фактор экономического выбора 57	
2.1.2. Слаборациональное управленческое поведение	62
2.2. Организационная структура промышленных корпораций холдингового типа	70
2.3. Классификация собственников.....	82
2.4. Влияние предпринимательской активности доминирующих собственников на задачи корпоративного центра и управленческую самостоятельность бизнес единиц	88
2.4.1. Типы собственников и организационная структура корпораций холдингового типа	88

2.4.2. Примеры влияния предпринимательской активности доминирующих акционеров на формирование организационной структуры промышленных корпораций холдингового типа.....	98
2.5. Влияние слаборациональных предпочтений доминирующих акционеров на функции головного офиса и состав производственных активов корпорации	110
2.6. Выводы по главе.....	117
Глава 3. Влияние слаборациональных предпочтений доминирующих акционеров корпораций на отбор высших руководителей.....	125
3.1. Агентские затраты и пути их сокращения.....	125
3.2. Требования доминирующих собственников к нанимаемым высшим руководителям.....	133
3.2.1. Ключевые качества, которыми, с позиции принципала, должен обладать нанимаемый топ менеджер.....	133
3.2.2. Требования к лояльности и квалификации агентов, исторический обзор	145
3.2.3. Взаимосвязь ключевых свойств высших руководителей	147
3.3. Оценка полезности топ-менеджера для собственника.....	156
3.4. Влияние полезности руководителей бизнес единиц корпорации холдингового типа на ее организационную структуру.....	165
3.4.1 Моделирование влияния полезности руководителей бизнес единиц на организационно-управленческие функции корпоративного центра.....	165
3.4.2. Влияние личных качеств руководителей бизнес единиц на вид корпораций холдингового типа.....	177
3.5. Методические рекомендации по отбору собственниками первых лиц корпораций	182
3.5.1. Порядок отбора топ-менеджеров.....	182
3.5.2. Отбор руководителей, обладающих близкой полезностью, но различным соотношением «лояльности» и «квалификации»	190
3.6. Выводы по главе.....	193

Заключение.....	202
Используемые термины и сокращения	218
Список литературы.....	223
Приложение 1. Структура холдинга «Сибинвест»	237

Введение

Актуальность темы исследования. Предпочтения, которыми руководствуются экономические индивидуумы при осуществлении выбора, степень рациональности, обоснованности принимаемых ими решений традиционно являются предметом пристального внимания экономической науки. Особенно значимое влияние на результативность экономических процессов оказывают предприниматели, доминирующие акционеры¹, поскольку именно они в значительной степени определяют цели, механизмы и эффективность деятельности предприятий.

При принятии практических решений такие субъекты в существенной степени руководствуются не только интенциями «полной рациональности» (максимизации выгоды), или «ограниченной рациональности», связанной с узостью информационных и когнитивных возможностей человека, но и учитывают влияние присущих реальному субъекту социальных, психологических, поведенческих, нравственных норм и установок, а также юридических и административных норм.

Значимость таких предпочтений увеличивается с усилением роли доминирующих акционеров, собственников-предпринимателей в становлении бизнеса, поскольку их личные качества, предприимчивость, активность становятся дополнительным инструментом продвижения компании, что особенно характерно для экономик, находящихся на этапе становления полноценных рыночных институтов и отношений. Корректный учет влияния указанных мотивов на деятельность подконтрольных собственникам² компаний и, в

¹ В организациях с распределённой собственностью, имеющих форму общества с ограниченной ответственностью, присутствуют уже не акционеры, а владельцы долей, что не меняет логики настоящего исследования.

² В работе для обозначения *акционеров* компании используются также в качестве синонимов определения *собственник* акций и их *владелец*

частности, на их организационную структуру³, является условием совершенствования внутреннего управленческого взаимодействия, позволяет повысить результативность управления, уменьшить организационные затраты.

В то же время, несмотря на традиционный интерес к изучению рациональности принимаемых экономическими субъектами решений, теме взаимосвязи *слаборациональных предпочтений*, то есть приоритетов, лежащих в психологической, поведенческой, эмоциональной сферах, и управленческого поведения субъектов в научной литературе уделено недостаточное внимание, в силу чего тема диссертации остается актуальной.

Степень разработанности проблемы. Экономические процессы, происходящие в различных рыночных ситуациях, обуславливают перманентный интерес к актуализации моделей экономического поведения, степени рациональности принимаемых экономическими субъектами решений. Фреймы поведения такой категории индивидуумов как доминирующие акционеры, при осуществлении действий по организации деятельности подконтрольного бизнеса, нередко выходят за рамки описанных в экономической литературе подходов и моделей, проанализированных эвристик. Их поведение в конкретных управленческих обстоятельствах отталкивается от совокупности индивидуальных, ситуационных правил выбора, что требует отдельного, дополнительного анализа и обобщения.

С другой стороны происходит отказ от традиционного маржиналистского взгляда на фирму, что в существенной степени связано с корректировкой представления о роли субъекта в экономике. Целью фирмы в этом случае становится уже не столько максимизация прибыли, сколько более локальные задачи, например: увеличение продаж или темп их роста; максимизация активов; поведение, уменьшающее транзакционные издержки; соблюдение баланса интересов участников. Управленческие решения в этом случае направляются не

³ Термин *организационная структура* компании используется в работе для обозначения совокупности организационных элементов (подразделений) и их технико-технологических, экономических, управленческих и иных взаимодействий.

столько на максимизацию выгоды, сколько на следование локальным целям, достигаемым с помощью упрощенных процедур.

В развитие данных взглядов в работе рассмотрено влияние слаборациональных предпочтений экономических субъектов, в частности доминирующих акционеров, на их управленческое поведение, выбор решений по формированию организационных структур отечественных промышленных корпораций⁴, что позволяет дополнить традиционный состав факторов, определяющих организационное построение таких объектов.

В основу работы положен ряд базовых теоретических взглядов на природу фирмы, механизмы ее функционирования, поведение экономических субъектов. В первую очередь, это постулаты поведенческой экономической теории, теории переменной рациональности, институциональной концепции, агентской теории, социоэкономического и гуманистического направлений. Именно здесь особое внимание обращено на поведение субъектов, мотивы их решений, в т. ч. в условиях существующих норм и правил. Существенно внимание в работе уделено также анализу теории и практики отечественных корпоративных (агентских) отношений, особенностям функционирования организационных структур корпораций холдингового типа.

Анализ теоретических взглядов и практических подходов к определению степени рациональности решений, принимаемых экономическим субъектом, и его роли в деятельности современных компаний, проводился с привлечением трудов таких авторов как: Автономов В.С., Ансофф И., Беккер Г, Боумен К., Дьюи Д., Ерзнкян Б.А., Клейнер Г.Б., Лейбенстайн Х., Саймон Г., Тамбовцев В.Л., Уильямсон О.И., Alchian A., Cyert R.M., Demsetz H., Kahneman D, Lindenberg S., March G, Toboso F., Tversky A., Udehn L. При изучении теории и практики корпоративных (агентских) отношений, в том числе при выявлении особенностей, влияющих на национальную модель корпоративного управления, использовались материалы следующих авторов: Авдашевой С.Б., Гуркова И.Б., Дженсена М.,

⁴ Под корпорацией в работе понимается организация с распределенной формой собственности, в первую очередь, акционерное общество, как наиболее распространенный вид такой компании. В то же время она может иметь и другие организационно-правовые формы, например, общества с ограниченной ответственностью.

Дзарасова Р.С., Долгопятовой Т.Г., Капелюшникова Р.И., Клейнера Г.Б., Либмана А.В., Лимитовского М.А., Меклинга У.Х., Радаева В.В., Радыгина А.Д., Рощина С., Уильямсона О.И., Устюжаниной Е.В., Широковой Г.В., Яковлева А.А., Aghion P., Andrade G., Hisrich R.D., Stulz R.M., Tirole J.

Исследование организационного построения компаний осуществлялось на основе подходов, изложенных в работах: Барина В.А., Гэлбрейта Дж. К., Долгопятовой Т.Г., Клейнера Г.Б., Клочкова В.В., Минцберга Г, Портера М., Пригожина Е.И., Тома Н., Тысленко А.Г., Фута Н., Шклярского Л.Ф., а при определении методов оценки эффективности организационных структур использовались работы таких авторов как: Асаул А.Н., Воронин А.А., Галтер В.В., Евневич М., Мильнер Б.З., Новиков Д.А., Панов М.М., Сборщиков С., Шамарина Л.В., Chandler A.D., Galbreith J.R., Parmenter D.

Целью исследования является выявление и идентификация механизмов влияния слаборациональных предпочтений различных категорий доминирующих акционеров на формирование организационной структуры промышленных корпораций, относящихся к субъектам среднего и начального крупного бизнеса.

Задачи исследования. Для достижения указанной цели в диссертации сформулированы следующие задачи:

- определить факторы, формирующие слаборациональное управленческое поведение доминирующих акционеров⁵;
- провести классификацию акционеров с учетом особенностей их слаборационального управленческого поведения;
- выделить и исследовать механизм выбора организационной структуры промышленной корпорации холдингового типа в зависимости от типа слаборациональных предпочтений акционеров;
- на основе типологизации слаборациональных предпочтений разработать рекомендации по совершенствованию организационной структуры

⁵ Поскольку в работе фигурируют, в первую очередь, доминирующие акционеры, то будем в дальнейшем их для краткости называть «акционеры»

промышленной корпорации холдингового типа и состава ее производственных активов;

- определить состав ключевых качеств топ-менеджеров, обуславливающих их полезность для акционеров и являющихся основанием для их найма;
- разработать и проанализировать модели оценки влияния на полезность высших руководителей корпораций выявленных ключевых качеств;
- установить, как слаборациональные предпочтения акционеров влияют на выбор кандидатур топ-менеджеров корпораций;
- идентифицировать влияние индивидуальных качеств руководителей отдельных бизнес единиц корпорации холдингового типа на состав функциональных задач ее корпоративного центра;
- разработать методические рекомендации по отбору топ-менеджеров с учетом выявленных качеств.

Объект исследования - промышленные корпорации холдингового типа, относящиеся как к субъектам среднего, так и начального крупного бизнеса.

Российским промышленным корпорациям имманентно присущ набор своих особенностей. К их числу отнесены: высокая степень концентрации собственности и контроля бизнеса со стороны доминирующих акционеров; значительная зависимость исполнительного менеджмента от мажоритарных владельцев; личное участие собственников в управлении; а также существенное влияние на агентские отношения «специфических нематериальных активов» (в том числе политических, деловых, лоббистских, коррупционных связей собственника).

Предмет исследования – характеристики и механизмы влияния слаборациональных предпочтений доминирующих акционеров на формирование организационных структур корпораций анализируемого типа, в том числе, на состав и распределение управленческих задач между корпоративным центром и

отдельными бизнес единицами⁶.

Основные положения исследования, выносимые на защиту, соответствуют требованиям паспорта специальности ВАК 05.02.22 – «Организация производства (промышленность)» (*экономические науки*) в части следующих пунктов:

1. Разработка научных, методологических и системотехнических основ проектирования организационных структур предприятий и организации производственных процессов;

4. Моделирование и оптимизация организационных структур и производственных процессов, вспомогательных и обслуживающих производств;

5. Разработка научных, методологических и системотехнических принципов повышения эффективности функционирования и качества организации производственных систем.

Теоретические основы и методология исследования. В основу работы положен ряд базовых теоретических взглядов на природу фирмы, механизмы ее функционирования, поведение экономических субъектов. В первую очередь, это постулаты поведенческой экономической теории, теории переменной рациональности, институциональной концепции, агентской теории, социоэкономического и гуманистического направлений. Именно здесь особое внимание обращено на поведение субъектов, мотивы их решений, в т. ч. в условиях существующих норм и правил. Существенное внимание в работе уделено также анализу теории и практики отечественных корпоративных (агентских) отношений, особенностям функционирования организационных структур корпораций холдингового типа.

Изучение места и целей экономических субъектов и их влияние на организацию бизнеса производилось на основе взглядов редукционизма или методологического индивидуализма, который «предполагает объяснение общественных явлений в терминах индивидуального поведения» [Lukes, 1973, цитир. по Ходжсон, 2003, с. 98]. Согласно данному подходу именно

⁶ Под бизнес единицей понимается **структурное** подразделение, являющееся центром финансового учета (по нему рассчитывается финансовый результат за период), и которому делегирована определенная самостоятельность при принятии решений в части выбора направлений развития, взаимодействия с поставщиками и / или потребителями.

целенаправленные действия индивидуумов являются первопричиной различных экономических процессов и явлений, что нашло отражение в работе. При анализе факторов, определяющих поведение субъектов, в т. ч. степень влияния на них существующих норм, правил и иных аналогичных проявлений среды, используются также взгляды институционального индивидуализма.

При проведении исследования в основном использовался позитивный подход, в то же время итоговые рекомендации носят уже нормативный характер. Для получения исходных данных применялись методы наблюдения, очного и заочного анкетирования, экспертных интервью, статистического анализа. Также существенное внимание уделено методу ситуационного анализа (кейс-методу), поскольку значительная часть исходных данных получена путем анализа практических ситуаций.

При определении характера взаимосвязи исследуемых явлений и полученных данных привлекался аналитический и индуктивный подходы, а формирование итоговых оценок происходило с использованием синтеза полученных данных, что позволило, в частности, определить критерии полезности агентов для принципалов. Обоснование выдвинутых в диссертации положений проводилось с использованием метода аналогий и обобщений, а при проверке релевантности полученных данных применялся метод сопоставления с поведением выделенных типовых представителей.

Информационная база исследования. Информационную основу исследования составили материалы, сформированные из следующих основных источников:

- опросы руководителей промышленных компаний, обучающихся в РАНХиГС, проведенные автором в период 2011-2013 гг., в которых исследовались предпочтения доминирующих акционеров, характер их взаимоотношений с руководством компаний, особенности распределения властных полномочий и их связь с прибыльностью компании;

- исследования, посвященные идентификации требований принципалов к нанимаемым ими агентам, в том числе анализ исторических прецедентов, демонстрирующих значимость отдельных критериев такого отбора;
- материалы зарубежных и отечественных исследований, направленных на изучение национальной модели корпоративного управления, требований акционеров к членам советов директоров компаний, критериям их эффективности;
- аналитические материалы и методические рекомендации по формированию организационных структур корпораций холдингового типа, в том числе данные консалтинговых компаний McKinsey, KPMG и PwC;
- обзоры, интервью, иные публикации, представленные в печатных и электронных источниках, интернет-сайты компаний, что позволило идентифицировать особенности управленческого поведения доминирующих собственников, их слаборациональные предпочтения, требования к агентам, виды организационных структур корпораций.

Научная новизна результатов диссертационного исследования состоит в выявлении и формализации моделей и механизмов воздействия слаборациональных предпочтений доминирующих акционеров на выбор организационной структуры промышленной корпорации холдингового типа.

Основными результатами исследования, обладающими научной новизной, являются следующие положения:

1. Обоснована расширенная трактовка слаборациональных предпочтений индивидуумов, в которую дополнительно включен детализированный перечень факторов, отражающих личные этические, психологические, поведенческие характеристики экономических субъектов, а также обоснована необходимость введения в научный дискурс категории «слаборациональное управленческое поведение» для адекватного описания механизма реализации таких слаборациональных приоритетов;
2. На основе изучения и сопоставления множества примеров управления активами предложена, неизвестная ранее, типология доминирующих акционеров,

признаком группировки которых является степень предпринимательской активности, сопоставляемая с различными совокупностями слабациональных предпочтений собственников;

3. На основании качественного анализа совокупности слабациональных предпочтений доминирующих акционеров определены характеристики их влияния на формирование организационной структуры промышленных корпораций холдингового типа, а также каждому типу акционеров поставлен в соответствие рекомендуемый состав управленческих функций корпоративного центра и отдельных бизнес единиц корпорации;

4. Предложен метод оценки работоспособности организационной структуры корпорации, базирующийся на введении специально разработанного в ходе диссертационного исследования комплексного индикатора результативности организационных решений, учитывающего как целевую, так и ресурсную эффективность организационной структуры;

5. На основе анализа и обобщения совокупности практических примеров обоснована необходимость добавления к числу традиционных факторов, определяющих состав функций корпоративного центра, нового критерия – степени предпринимательской активности доминирующих акционеров; а также выявлено влияние этого критерия на выбор производственных активов корпорации;

6. На основе обобщения результатов масштабных обследований, проведенных Ассоциацией независимых директоров, международной консалтинговой компанией PwC и другими, в части требований, которые предъявляются к работникам высшего звена управления отечественных корпораций, установлено, что полезность топ-менеджера для нанимающего его доминирующего акционера определяется двумя основными группами качеств: «квалификацией» (профессионально-управленческими компетенциями), обеспечивающей повышение результативности компании, и «лояльностью», обеспечивающей уменьшение агентских издержек;

7. На основе ординалистского подхода и введения в рассмотрение

функции полезности топ-менеджера для доминирующего акционера разработана модель зависимости вида кривых безразличия полезности топ-менеджера от требований акционера к таким его качествам, как квалификация и лояльность;

8. В рамках ординалистского подхода сформирована модель зависимости состава функций головного центра корпорации холдингового типа от ключевых качеств руководителей отдельных бизнес единиц, позволяющая рационализировать набор задач такого корпоративного центра;

9. На основе содержательного анализа результатов выполненных исследований разработаны и обоснованы научно-методические рекомендации по отбору собственниками кандидатур топ-менеджеров корпораций, которые в отличие от известных учитывают издержки на контроль агентов принципалами.

Теоретическая значимость работы связана, с одной стороны, с развитием взглядов на роль экономического индивидуума, собственника-предпринимателя в современной российской экономике, с расширением и детализацией трактовки слаборациональных предпочтений таких субъектов, и введением категории *слаборациональное управленческое поведение* как механизма реализации данных приоритетов. С другой стороны, - с определением характера влияния такого поведения собственников на формирование организационной структуры промышленных корпораций холдингового типа, на организацию их деятельности. В работе также обосновано использование таких традиционных экономических категорий как: «функция полезности», «кривая безразличия» полезности для описания результативности высших руководителей, в сфере отбора топ-менеджеров, и при оценке их влияния на организацию управления в корпорациях холдингового типа.

Практическая ценность работы заключается в том, что в ней, на основе дифференциации слаборациональных предпочтений доминирующих акционеров и полезности привлекаемых руководителей, сформирован комплекс рекомендаций по повышению результативности организационных структур такого сложного объекта как промышленные корпорации холдингового типа. Следующий практический аспект – формирование подходов к решению одной из ключевых задач агентских отношений – выбору высшего руководителя,

обеспечивающего минимизацию потенциальных агентских проблем, и создание на этой основе научно-методических рекомендаций по отбору доминирующими собственниками топ-менеджеров, соответствующих их слаборациональным предпочтениям, профилю компании, и позволяющих повысить результативность организации управления. В работе также введен комплексный операциональный индикатор оценки результативности организационных структур промышленных компаний, позволяющий сравнивать варианты организационных преобразований предприятия и выбирать среди них лучший.

Апробация результатов. Основные результаты представленного исследования были опубликованы в 30 научных работах, включая 16 работ в изданиях, рекомендуемых ВАК, две коллективные монографии и одно учебно-методическое пособие для слушателей программ МВА общим объемом 71,5 п. л., в том числе вклад автора – 32,1 п. л.

Результаты исследования представлялись автором в виде докладов на семинарах Отделения моделирования производственных объектов и комплексов ЦЭМИ РАН (2009, 2011, 2014 гг.), на заседании Ученого Совета ЦЭМИ РАН (2011, 2015 гг.), а также на следующих конференциях: Всероссийская конференция «Экономическая наука современной России» (Москва, 2000); Восьмой всероссийский симпозиум "Стратегическое планирование и развитие предприятий". (Москва, 2007); Десятый всероссийский симпозиум "Стратегическое планирование и развитие предприятий" (Москва, 2009); Международная конференция «Трансформация менеджмента: алгоритмы успеха». (Москва, 2013); Научная конференция «Россия: федеральный и региональный аспект развития» (Москва, 2014).

Материалы исследования были использованы в следующих НИР, выполненных в соответствии с Государственным заданием РАНХиГС при Президенте РФ: «Трансформация европейского корпоративного менеджмента в российские компании» (2013); «Корпоративное управление как фактор экономического развития и повышения конкурентоспособности бизнеса» (2014).

Результаты исследования легли в основу учебных курсов: «Теория фирмы.

Стратегическое планирование»; «Операционное и финансовое планирование в корпорациях»; «Менеджмент»; «Организационное построение компаний»; «Аутсорсинг как инструмент реорганизации компаний», читаемых автором на программах MBA и DBA в Академии при Президенте РФ и на магистерских программах в МШЭ МГУ и ГАУГН.

Структура и объем работы. Диссертационное исследование состоит из введения, трех глав, заключения, глоссария, библиографического списка и приложения.

На начальном этапе проведен анализ особенностей экономического поведения индивидуумов, не нашедших достаточного отражения в рамках существующих трактовок. Далее предложены модели, описывающие такое поведение, и демонстрирующие его отклонение от традиционных взглядов, а в завершение проведена оценка применимости выдвинутых положений и обоснованы рекомендации по совершенствованию организационной структуры корпораций.

В данной связи в первой главе отражены теоретические подходы, положенные в основу исследования. Вторая глава посвящена изучению особенностей слаборационального поведения экономических субъектов, их влиянию на принятие доминирующими собственниками управленческих решений и на результативность функционирования организационных структур корпораций холдингового типа. В третьей главе рассматривается уже влияние слаборациональных предпочтений акционеров, на оценку работы привлекаемых топ-менеджеров, выбор наиболее подходящих руководителей, а также воздействие их индивидуальных качеств на организационную структуру корпорации холдингового типа.

Общий объем диссертационного исследования составляет 240 страниц. Иллюстративно-справочный материал представлен в виде 11 таблиц, 24 рисунков и одного приложения. Список литературы насчитывает 167 наименования на русском и английском языках.

Глава 1. Теоретические и методические основы исследования

1.1. Человек в экономических теориях

1.1.1. Место индивидуума в экономических исследованиях

Описание роли и места человека в экономических теориях всегда привлекало особое внимание исследователей, поскольку именно такой идеальный экономический субъект подразумевал индивидуума, принимающего утилитарные решения и реализующего на практике теоретические подходы. Если поведение подобного абстрактного субъекта существенно отличалось от его реального собрата, то и теоретические взгляды вызвали существенный скептицизм⁷.

Содержательное развитие экономических теорий в значительной степени характеризует эволюцию взглядов на роль человека в экономике, поведение такого экономического субъекта. Причем в более поздних по времени создания теориях роли человека постепенно уделяется все больше и больше внимания, она становится все более значимой и важной для понимания механизмов функционирования современной экономической жизни.

Настоящая работа в существенной степени посвящена изучению мотивов поведения экономических субъектов, их положению в современной хозяйственной жизни, анализу принятия ими экономических, организационных и иных управленческих решений. В данной связи исходно рассмотрим, как менялась роль человека в различных экономических теориях, и, в первую

⁷ В данной связи можно вспомнить следующее высказывание представителей современной поведенческой экономики: "Итоговой проверкой теории является точность, с которой она определяет действительные причины поведения; способность осуществлять точные предсказания является серьезным свидетельством в пользу того, что теория нащупала верные основания, причины поведения, а более реалистичные допущения моделей наверняка способствуют этому" [Camerer, Loewenstein, 2003].

очередь, взгляды на степень рациональности его поведения при принятии решений. Все это позволит корректно оценить место предлагаемых подходов в ряду традиционных теоретических взглядов.

Исторически оформилось несколько основных вариантов поведения человека, адекватных теоретическим построениям, принятым в соответствующих экономических подходах. Здесь можно, взяв за основу классификацию, приведенную в [Автономов, 2003], отметить следующие их виды:

1. Экономический человек (*homo economicus*) А. Смита, действующий ради собственного интереса, обладающий знаниями и сообразительностью в достижении своего экономического интереса и различающийся инициативностью в зависимости роли в производстве;
2. Немецкая историческая школа (Б. Гильдербрандт, К. Книс), человек – это эгоист, облагородившийся чувствами солидарности и справедливости;
3. Карл Маркс рассматривал общественную сущность человека, его развитие в обществе и видел главными отношения капиталиста, получающего прибавочную стоимость и экономически зависящего от него рабочего;
4. Маржиналистская теория (У. Джевонс, К. Менгер, Л. Вальрас), экономический субъект это «рациональный максимизатор», рационализирующий потребление, понимаемое как обмен благами;
5. А. Маршалл понимал экономику как науку, изучающую жизнедеятельность человеческого общества, и обычного человека, отличающегося определенной рациональностью;
6. Согласно Дж. М. Кейнсу экономический субъект обладает неполной информацией и находится в состоянии неопределенности, для прояснения ситуации он прибегает к помощи более информированного государства.

На базе отмеченных подходов в современной экономической теории сформировались две основные модели поведения человека. Обобщая их можно

разделить на следующие виды: модель «экономического человека» (рационального максимизатора) и так называемую альтернативную модель, к которой наиболее близка модель «человека институционального». В отечественных публикациях подробно последняя модель рассмотрена в [Ерзнкян, 2000, Клейнер, 2003].

Индивидуумов, фигурирующих в этих моделях, также можно с определенной долей условности разделить на две группы, исходя из характера целевой функции экономической деятельности субъекта и мотивов его поведения. Первая категория таких людей будет ориентирована на - максимизацию экономической выгоды, улучшение материального состояния, а вторая на – комфортное встраивание в систему социальных институтов, улучшение своего социального статуса, положения в обществе. Другими словами можно сказать, что первый тип ориентирован на приобретение экономических ресурсов (денег, товаров, средств производства), он склонен к эгоистическому взгляду на мир и соответствующему поведению, а второй – на завоевание символических ресурсов (уважения, власти, почета), ему свойственна большая социальная вменяемость [Клейнер, 2003]. Рассмотрим далее подробно указанные подходы более подробно

1.1.2. Традиционная модель экономического человека

В неоклассической экономической теории принято считать, что человек в своем хозяйственном поведении руководствуется принципом «максимизации ожидаемой полезности», или, другими словами, он является рациональным максимизатором, его называют также «человек экономический». Экономический человек находится в ситуации, когда количество доступных ему ресурсов ограничено, и он вынужден выбирать решения, обеспечивающие их наилучшую отдачу. Считается, что в этой ситуации деятельность индивидуума является

целенаправленной, он стремится к лучшему удовлетворению своих материальных потребностей, непрерывно пытается выбрать наиболее выгодный тип поведения, подсчитывая все последствия в виде плюсов и минусов. Факторы, обуславливающие выбор им возможного решения, делятся на две группы: предпочтения и ограничения.

Линденберг в [Lindenberg, 2001] предложил для обозначения усовершенствованной модели экономического человека использовать акроним RREEMM⁸, что характеризует его как человека сочетающего следование правилам, и избегание их, т.е. принимающего достаточно самостоятельные решения, - в зависимости от того, что он сочтет выгодным. Такая модель предполагает, что индивидуум при получении экономических благ ведет себя вполне рационально.

Экономическому человеку свойственны следующие характеристики [Автономов, 2009]:

1. Он действует на конкурентном рынке, действия других экономических субъектов влияют на него минимально;
2. Его выбор является рациональным, из известных вариантов он выбирает тот, который в наибольшей степени отвечает его предпочтениям, позволяет максимизировать целевую функцию, возможную выгоду;
3. Он обладает всей необходимой для принятия конкретного решения информацией.

Следуя данным взглядам, можно представить экономического субъекта как человека владеющего собой и своими поступками, руководствующегося критерием – максимизации полезности, и не учитывающего предпочтения других людей.

В настоящее время данная классическая модель продолжает совершенствоваться. Она стала более универсальной за счет превращения

⁸ RREEMM – Resourceful, Restricted, Expecting, Evaluating, Motivated, Meaning – т.е. человек изобретательный, ограниченный, ожидающий, оценивающий, мотивированный и осмысливающий

целевой функции в «максимизацию всего, что угодно». Наибольшее число нововведений, относится к поиску и обработке информации, трактовке настоящей и будущей неопределенности, формированию ожиданий.

В состав характеристик экономического человека входят следующие основные элементы: выбор, предпочтения и ограничения, оценивание, порядок принятия решения и рациональность. Прокомментируем традиционное смысловое содержание отмеченных понятий, приоритетных в контексте настоящей работы.

Выбор. Проблема выбора возникает как из-за ограниченности ресурсов, так и в связи с возможностью их использования для разных потребностей. В этой связи выбор - это определение действий, позволяющих обеспечить достижение целей индивидуума (удовлетворение его потребностей) в условиях ограниченности ресурсов, и допускающих альтернативные варианты их применения.

Предпочтения и ограничения. Под предпочтениями понимается форма выражения потребностей, где разнообразные комбинации благ проранжированы с точки зрения возможности удовлетворения потребностей, а под ограничениями - объективные возможности их удовлетворения. В неоклассической теории предпочтения являются более стабильными компонентами при осуществлении выбора, чем ограничения, что позволяет говорить об обусловленности изменений в поведении человека изменениями в системе ограничений.

Оценивание. Условием оценивания различных альтернатив является возможность их сопоставления друг с другом. В модели экономического человека сопоставимость обеспечивается с помощью однородных субъективных оценок человека. Они могут принимать количественное или качественное выражение, в зависимости от того, используется кардиналистский или ординалистский способ представления критериев оценки лицом, принимающим решение.

Принятие решений. Экономический человек осуществляет выбор на основе собственных приоритетов, в соответствии со своими предпочтениями, не учитывая мотивы других людей (конкурентов, контрагентов, государства), он не придерживается машинально принятых в обществе норм, традиций, не имеет

нравственности. Другими словами он утилитарно воспринимает этические нормы и общественные институты, в той степени насколько следование им позволяет в перспективе максимизировать его полезность или благосостояние.

Рациональность. Одно из основных допущений неоклассического подхода заключается в аксиоме о рациональном выборе человека, то есть его решения являются результатом упорядоченного мышления, он может оценить результаты возможных решений и выбрать из них лучшее. На основании предположений о рациональном поведении человека формулируется функция, определяющая его выбор, – функция полезности. Полезность это величина, которую при осуществлении выбора максимизирует человек с рациональным экономическим мышлением, то есть представляемая им степень потребительской и психологической ценности полученных благ. Личность, следующая аксиомам рационального выбора, является рациональным человеком.

Неоклассическая теория исходит из предположений, что у потребителей присутствует определенная совокупность предпочтений, находящихся в установленной взаимозависимости, что позволяет определить его функцию полезности. Однако выбор экономического субъекта, предсказуем, только если окружающая ситуация является относительно стабильной, а заложенные в ней, возможности могут быть им осознаны.

1.1.3.Альтернативные модели

Наряду с неоклассическим в современной экономической науке существуют и альтернативные подходы, сформированные на базе: посткейнсианской, поведенческой, неоавстрийской и институционалистской школ. Можно отметить следующие контуры альтернативной модели экономического поведения.

1. Она менее абстрактна, чем неоклассическая, собственно, поэтому альтернативные подходы не обладают универсальностью, которая свойственна основному течению.
2. В ней акцентируется не логический выбор из имеющихся альтернатив, а познавательная деятельность субъекта, в ходе которой он взаимодействует с внешним миром, сталкиваясь с различными проблемами.
3. Здесь отсутствует характерный для неоклассики детерминизм, объяснение человеческих действий ищется не в изменении внешних условий, а в самом человеке, его внутреннем мире.
4. Большое значение придается неопределенности. Это происходит как из-за нехватки информации о будущем или настоящем, так и из-за неопределенности поведения окружающих, действующих с учетом своих мотивов. Субъекты не могут определить последствия своих действий, и вынуждены опираться на свои не рациональные (в силу отсутствия информации) ожидания, предчувствия, интуицию. На поведение людей влияют устойчивые стереотипы: привычки, условности, нормы.
5. Человек ограничен в обработке имеющейся информации и принятии взвешенных решений. Даже если бы он обладал полной информацией обо всех вариантах поведения, то все равно не смог бы за ограниченное время сравнить их.
6. К традиционным целям, стоящим перед человеком - благосостояние, полезность, удовлетворение потребностей - добавляются специфические цели познающей личности: самореализация, стремление к совершенству, творчество, здесь также присутствует обеспечение внутреннего комфорта в процессе познавательной деятельности и принятия решений – это прежде всего сохранение непротиворечивой системы ценностей, своего душевного мира, а также избежание когнитивных диссонансов, чрезмерного напряжения и т.д.

В 2002 году Дэниэл Канеман получил нобелевскую премию по экономике за доказательство того, что «человеческие решения закономерно отклоняются от стандартной модели». Он писал - «в процессе принятия решения субъекты игнорируют самые основные принципы и правила, лежащие в основе теории рационального выбора» [Tversky, Kahneman, 1992]. Вместо калькуляции своей выгоды люди просто следуют привычкам и традициям, игнорируя вероятностных журавлей, выбирают надежных синиц в руках, недооценивают возможность отрицательного исхода в «привычных» ситуациях («ошибка профессионала»). Они, как правило, готовы рисковать не для получения выигрыша, а чтобы избежать проигрыша.

Остановимся далее на некоторых альтернативных концепциях. В первую очередь, с учетом целей работы, обратим внимание на взгляды, характеризующие порядок принятия решений отдельными индивидуумами, степень рациональности их выбора

Теория ограниченной рациональности, поведенческая экономическая теория

Появление поведенческой экономической теории во многом связано с желанием экономистов учесть в теоретических моделях психологические и социальные факторы, отражающие особенности человеческой природы (ограниченные когнитивные возможности; стремление к справедливости, взаимодействию людей друг с другом; стадное чувство; важность социального статуса, и т. д.)

Уже классики экономической науки: А. Смит, Ф. Эджуорт, Е. Бем-Баверк, А. Маршалл, И. Фишер, Дж. М. Кейнс и др. - уделяли внимание психологическим характеристикам человеческого поведения. Их работы содержат множество размышлений о том, каким образом люди ощущают себя в качестве участников рынка и оценивают совершаемые ими экономические действия⁹

⁹ Так еще в 1759 г. А. Смит в книге "Теория нравственных чувств" представил обоснование поведения индивида, руководствующегося не только личным интересом, но и мотивами нравственности

Тенденция, связанная с привлечением данных психологии в экономику, наиболее отчетливо проявились в области изучения рационального выбора, где был проведен эмпирический анализ процедур принятия решений и выявлены типичные способы поведения, целевые установки, которые экономические субъекты используют в реальности в сложных ситуациях.

Принятие решений в условиях ограниченной информации впервые было подробно рассмотрено в теории ограниченной рациональности (Г. Саймон), и сформированной на ее основе поведенческой (бихевиористской) экономической теории. Ее отправной точкой стала необходимость пересмотра предпосылки о полной информации, входившей в неоклассическую модель человека.

Принятие решений в модели Саймона раскладывается на этап поиска и этап принятие удовлетворительного варианта [Саймон, 1993, Саймон, 2000]. Он исходил из того, что у человека, принимающего решения, нет готовых вариантов, их нужно искать самому, к тому же он обладает ограниченными когнитивными способностями. Из ограниченности информации следует ограниченность рациональности. Он предполагал, что субъекты в экономике стремятся действовать рационально, но в действительности обладают этой способностью лишь в ограниченной степени. Поэтому хозяйственный субъект ведет поиск альтернатив до тех пор, пока не будет найден первый приемлемый (удовлетворительный) вариант. К. Левин, развивая данные идеи, указывал, что приемлемость или неприемлемость варианта определяется с помощью показателя - «уровень притязаний» индивида.

При выборе удовлетворительного варианта от индивидуума требуется существенно меньше информированности и счетного искусства, чем в неоклассическом подходе. Ему не нужна точная информация о результативности данного варианта и нет нужды сравнивать его с другими с учетом функции полезности. Достаточно интуитивного представления о том, что данный вариант выше или ниже приемлемого уровня, а сравнивать варианты между собой нет необходимости.

Идеи Саймона развил Роналд Хайнер, указавший, что для того чтобы

ориентироваться в условиях неопределенности, люди располагают набором правил поведения, причем не универсальных, а привязанных к часто встречающимся экономическим ситуациям. Иногда отклонения от этих правил могли бы быть выгодны, но в силу неопределенности среды трудно установить правильный момент для отказа. Чтобы формализовать модель инерционного поведения, Хайнер предложил формулу идентификации варианта поведения. Человек меняет его, если качество принимаемого решения превышает уровень, равный отношению возможного убытка от несвоевременного принятия решения к ожидаемой выгоде от своевременного. Решение принимается, когда оно надежно, в противной ситуации человек не реагирует на новую информацию, хотя при удаче он мог бы получить выгоду. Выбор оказывается относительно независимым от конкретной ситуации и в существенной мере определяется поведением.

Немецкий экономист Райнхард Зельтен [Selten, 1990] предложил интересное развитие взглядов ограниченной рациональности. Он выдвинул модель принятия решений, состоящую из трех уровней: привычки, воображения и логического рассуждения. На каждом из уровней может появиться свое решение. При выборе субъект может ограничиться низшим уровнем - поступить по привычке, либо задействовать воображение, или использовать все три уровня. Если варианты решений на различных уровнях отличаются, то выбирается одно, причем не обязательно сформированное на высшем уровне.

При принятии людьми решений в условиях риска и неопределенности индивидуумы систематически нарушают принципы нормативного выбора, что показали работы М. Алле, Г. Марковиц, Д. Эльсберг и Р. Строц. В свою очередь Э. Фер, М. Рабин и А. Фальк продемонстрировали влияние «честности», «неприятности неравенства», Гнизи и Рустичини - «внутренней мотивации», а Акерлоф и Крантон - «идентичности» на выбор решений индивидуумом. В результате продемонстрировано, что человек экономический извлекает пользу, соотнося свои действия не только с условной ожидаемой полезностью, но и с личными установками и общественными нормами.

Таким образом, поведенческая экономическая теория обращается к множеству психологических явлений, которым не нашлось достаточного места в традиционной рациональной экономике. Она объясняет экономические явления, как через призму рациональности, так и иррациональности, психологии и поведенческих механизмов. Наиболее значительные результаты поведенческой экономики, альтернативные существующим неоклассическим подходам, достигнуты в области определения выбора в условиях риска и неопределенности; межвременного выбора; теории игр.

Допущения, принятые в рамках поведенческой теории, не являются решительным отступлением от неоклассики. Рациональность, описываемую в теориях Саймона, Хайнера и др., можно считать ограниченной лишь относительно формального максимизационного критерия. В то же время их модель принятия решений, по сути, соответствует более широким критериям рациональности, распространяющейся не только на результаты действий, но и на процесс принятия решений, основная задача такой модели - заменить строгие допущения, касающиеся рациональности индивидов, на предположения, более согласующиеся с их реальными мотивами.

Теории переменной рациональности

Принятие решения экономическим субъектом можно разделить на две стадии: стадию сбора и обработки информации и стадию выбора варианта. Традиционная модель человека предполагает принятие оптимального решения на обеих стадиях. Поведенческая теория предлагает для обеих стадий «ограниченно рациональную» процедуру выбора не оптимального, а удовлетворительного решения. Концепции переменной рациональности сосредоточивает свое внимание на второй стадии, где главное не наличие информации, а способность ее осмыслить. Эта теория не исходит из заданной рациональности экономического субъекта (совершенной или ограниченной), а определяет ее как переменную величину, и отмечает факторы, побуждающие человека вести себя более или менее обдуманно и расчетливо. Экономическая рациональность, тождественная максимизации целевой функции, является верхним пределом, к которому

стремится переменная рациональность при максимальных когнитивных затратах.

Харви Лайбенстайн отмечал, что уровень рациональности (продуманности) человеческого поведения зависит от двух элементов: мыслительной энергии и душевных сил [Лейбенстайн, 1993]. Экономическому субъекту тяжело досконально продумать возможное решение. Однако общественная природа человека, стандарты и нормы, которые ставит перед ним общество, нивелируют на практике эти сложности. Такие требования отчасти ощущаются человеком как свои собственные, и отчасти действуют как внешние ограничители его поведения. Если же «протестантская этика» не позволяет ему быть праздным, то речь идет об интернализированной норме. В результате происходит конфликт личных стремлений, общественных (групповых) норм поведения с физиологическими потребностями человека и его желанием экономии сил. В итоге достигается рациональность, удовлетворяющая внутренний запрос на качество принимаемого решения и далекая от абсолютной рациональности.

Согласно Пьеру-Луи Рейно, варианты экономического поведения человека зависят от затрат умственной энергии. Наибольших затрат требует осознанное, рациональное поведение, поэтому экономические субъекты поступают так реже всего. С другой стороны, полностью неосознанное поведение, когда человек движется по инерции, практически не тратя энергию, тоже не лучший вариант, поскольку он не обеспечивает самосохранения. В результате наиболее часто будут встречаться квазирациональные формы поведения.

Социоэкономическое и гуманистическое направления

Социальная или гуманистическая экономическая теория базируется на междисциплинарном анализе экономических явлений с привлечением этики, социологии, психологии, антропологии и других дисциплин. Сторонники гуманистического направления, стремятся преодолеть ограниченность анализа модели человека каждой из наук и на основе их интеграции построить новую теорию.

Известный представитель данного направления А. Этциони утверждает, что движимое собственным интересом рациональное поведение происходит в

контексте, заданном запросами личности и интересами общества, то есть мотивация хозяйственного субъекта характеризуется не одной, а минимум двумя целями, одна – личные удовольствия, полезность, другая – нравственный долг. Плюралистическая мотивация означает, что предпочтения человека, как правило, противоречат друг другу, причем противоречия могут возникать не только между удовольствиями и моральным долгом, но и между различными удовольствиями или видами морального долга. У человека отсутствует стабильная и непротиворечивая система предпочтений, и задача - определить условия, когда одно «я» оказывается сильнее другого.

На выбор средств достижения целей влияют как рациональные, так и эмоциональные, а также этические соображения, присущие индивиду как члену социальной группы или общества в целом. Нормативно-аффективные факторы, по формулировке Этциони, могут выделить один из возможных вариантов как единственно приемлемый или, напротив, неприемлемый, сокращая тем самым набор возможностей, подвергающихся рациональному анализу. Они могут эмоционально окрасить оцениваемые варианты, прервать рациональную процедуру (например, в пользу первого удовлетворительного варианта, как у Саймона). Принятие индивидуальных решений в значительной мере объясняется факторами, действующими на уровне коллектива и общества в целом (например, распределением власти), что часто оправдывает отказ от методологического индивидуализма.

Институциональные концепции

В институциональном подходе акцент обращается на внешние факторы экономического развития, на институты, проблематика институциональных исследований включает теорию потребительского спроса, теорию благосостояния, анализ социально-экономических институтов. Она выступает в различных модификациях: социально-психологический институционализм (Торстейн Веблен), социально-правовой (Джон Р. Коммонс), конъюнктуроведение (Уэсли К. Митчелл) и другие теории. Для нового институционализма характерен отход от акцентов на технические факторы и разворот к человеку, социальным

проблемам, вследствие чего возникают: экономическая теория прав собственности (Рональд Коуз), теория общественного выбора (Джеймс Бьюкенен).

Институциональный подход, как и иные альтернативные взгляды, кроме поведенческого, обращает внимание на исходные факторы (рутины, властные отношения и др.). Основная идея: человек - основной экономический ресурс постиндустриального общества.

Отметим наиболее важные для настоящего исследования позиции институционализма:

1. Более широкая трактовка предмета экономики, учет целого набора политических, правовых, психологических и иных аналогичных факторов;
2. Изучение не столько условий функционирования механизмов хозяйствования, сколько их трансформации;
3. Анализ хозяйственных отношений не с позиций «экономического человека» (действий отдельных субъектов), а с учетом их места в обществе.

Таким образом, институционализм привнес в портрет человека и экономических систем свои оригинальные черты. Он в меньшей степени, чем неоклассика придерживается методологического индивидуализма, тяготеет к объяснениям, принятым в социологии, не исходит из человеческой природы как из данности, а пытается изучить закономерности ее формирования и эволюции. Для институционалистов факторы, предопределяющие поведение человека в экономической жизни, берут начало в прошлом не только человека, но и общества в целом. Человек выступает здесь как биосоциальное существо, на которое воздействуют биологическая природа и общество.

Оба эти воздействия объединил еще Т. Веблен [Веблен, 1984] введя категории «инстинктов», говоря не о биологических, неосознанных аспектах человеческой деятельности, а о способах (обычаях) осознанного и целенаправленного поведения, формирующегося в определенном культурном

контексте и передающегося из поколения в поколение. Отсюда он вывел внутреннюю противоречивость капитализма, сочетающую рациональную организацию производства и иррациональные общественные формы.

Другой видный институциональный исследователь Джон Дьюи [Дьюи, 1997], объяснял поведение людей как эффект привычки. Он утверждал, что человеческая натура это совокупность «импульсов и привычек, которые человек постигает в процессе обучения, испытывая положительную или отрицательную реакцию общества на свое поведение». Привычка здесь не стереотипы действий или условный рефлекс, а склонность к некоторым видам и способам реакции. Привычка по Дьюи напоминает правила поведения, отмеченным в поведенческих теориях (Р. Хайнер). Привычка не противостоит рациональности в широком смысле слова, а является способом ее осуществления. Относительная стабильность привычки делает человеческое поведение предсказуемым.

Дж. Коммонсом, развивая институционалистские концепции человека, разграничил привычку и обычай. В отличие от первой, относящейся к личному опыту, обычай – это «вид социального принуждения», общественные, институционализованные нормы поведения, позволяющие «качать» людей, отказывающихся от традиционных правил, управлять их поведением.

Новый институционализм (О. Уильямсон, Д. Норт, Р. Познер и др.) расширил набор ограничений, в которых действует хозяйственный субъект, включив в них ограничение памяти и способностей человека. Применяя к институтам модель рациональной максимизации, он объединил конкретность, свойственную институциональному, и логику, присущую неоклассическому подходу. При этом произошел отказ от принципа методологического индивидуализма: объяснение отбора институтов, обеспечивающих экономию трансакционных издержек, носит холистский функциональный характер.

Уильямсон отмечал, что «экономическая теория трансакционных издержек описывает человеческую природу такой, какой мы ее знаем, используя понятия ограниченной рациональности и оппортунизма. Первое отражает ограниченность наших познавательных способностей. Второе – представляет собой альтернативу

посылке о прямом и примитивном следовании индивидов своим интересам» [Уильямсон, 1993].

Взгляды институциональной экономики завоевали популярность, в том числе в связи с тем, что агенты действуют здесь не «в чистом поле» свободного рынка, а в окружении реальной среды, институтов – организаций, правил, традиций и т.п. Побудительными мотивами их действий являются не столько максимизация прибыли, сколько стремление соответствовать институциональным нормам и правилам, улучшить свое положение в рамках этих институтов.

Модель индивидуума, действующего в рамках институционального подхода можно по аналогии назвать – «человек институциональный». Характер его поведения и особенности экономических ориентиров, в том числе в сопоставлении с поведением «человека экономического», подробно представлены в [Клейнер, 2005].

1.1.4. Рациональность поведения человека экономического

Обобщим отмеченные выше взгляды различных экономических школ на рациональность поведения экономического субъекта. Традиционный смысл, вкладываемый в термин «рациональный» (или разумный, целесообразный), подразумевает, что это что-то доступное пониманию, продуманное, внутренне обоснованное. Но для экономической науки рациональная (целесообразная) деятельность экономических субъектов, это деятельность, направленная на эффективное достижение стоящих перед ними целей и учитывающая имеющиеся ограничения и возможности.

Задача рационального использования экономических ресурсов традиционно возникает в связи с их ограниченностью, отсюда вытекает рациональность поведения экономического субъекта. Сутью такого поведения является

максимизация личной выгоды и минимизация затрат, с учетом имеющихся ограничений. Таким образом, рациональность человека определяется тем, что его выбор, приводит к результату, в наибольшей степени соответствующему целям такого индивидуума.

На определение способа рационального поведения влияют различные специфические факторы, например, время. Поясним. Максимизация прибыли в краткосрочном периоде предполагает, в том числе, стремление к снижению издержек. Но, если предприниматель заботится о развитии своего бизнеса, он должен мыслить в долгосрочной перспективе. Для этого приходится сегодня осуществлять дополнительные затраты, чтобы в будущем расширить рынок своей продукции.

Как отмечалось, существует несколько трактовок понятия «рациональность». В неоклассической интерпретации данное понятие означает возможность оценки всех имеющихся альтернатив для выбора наилучшей, приносящей наибольшую материальную выгоду, предпочтение большего меньшему, выбор наивысшей нормы доходности, минимизацию издержек. Такая постановка подразумевает, что человек может оценивать возможные перспективы, произвести расчет лучших параметров. Данный вариант обычно называют «полной рациональностью». Идея «полной рациональности» базируется на предположении о наличии достаточной информации для наилучшего выбора.

Общим элементом различных традиционных подходов к трактовке рациональности, как максимизации полезности, является наличие стабильной упорядоченной структуры предпочтений и достаточной информации о вероятностях будущих результатов [Блауг, 2004].

Несмотря на то, что принцип рациональности экономического выбора, представляет идеальную модель поведения, он не является бесполезной абстракцией, поскольку позволяет унифицировать и обобщить основные закономерности поведения экономических субъектов.

В то же время чтобы продуктивно оперировать с традиционным понятием рациональности необходимо добавить к тезису о максимизации вспомогательные

предпосылки, такие, как однородность агентов, что обычно вводится для устранения сложностей с агрегированием результатов, или более общие предпосылки совершенного предвидения, равновесных результатов, совершенной конкуренции и т.п. (Arrow K.J., 1987, p. 70—71).

За последние годы экономическая наука существенно детализировала классический подход с учетом особенностей поведения отдельных категорий индивидуумов. В частности Г. Саймон, как отмечалось, предложил концепцию «ограниченной рациональности», основанную на невозможности получения экономическим субъектом полной информации для осуществления обоснованного выбора. Человек стремится действовать рационально, но может это делать только в ограниченной степени. Стремление к рациональности означает минимизацию затрат при использовании ограниченных ресурсов, и, если интеллект является ограниченным ресурсом, стремление сэкономить на его использовании, на познавательных усилиях, вполне объяснимо. Отсюда решение, которое человек выбирает, является не лучшим из возможных, а первым из удовлетворительных (удовлетворяющих индивидуальный уровень притязаний). Для обозначения такого решения, обеспечивающего достаточное удовлетворение, используется даже специальный термин *satisficing* (от *satisfy* – удовлетворять и *suffice* – достаточный) – приемлемый, но не обязательно максимальный результат.

О. Уильямсон отмечал, что в рамках ограниченной рациональности человек стремится к минимизации когнитивных усилий и уменьшению отклонений от норм поведения. Он не всегда может дать себе полный отчет в личных предпочтениях. В такой ситуации его поведение становится квазирациональным. В результате он старается придерживаться привычного типа поведения, даже если его изменение в перспективе может принести ему дополнительные дивиденды.

Уильямсон, развивая подход Саймона, выделял три формы рациональности: сильную (предполагающую максимизацию), полусильную (ограниченную) и слабую (органическую, процедурную) [Уильямсон, 1993].

Слабой формой рациональности является рациональность, учитывающая различные дополнительные факторы, запреты, например: мораль, традиции,

законодательные, административные или стратегические барьеры. Так Уильямсон [Уильямсон, 1993, с.42] обращает внимание на наличие подобных элементов у представителей австрийской школы (K.Menger, F.A.Hayek, I.M.Kirzner), утверждающих, что нельзя заранее запланировать такие институты как деньги, рынки, права, они не создаются специально для этих целей, а формируются спонтанно, исходя из практических потребностей.

Уильямсон отмечал использование мотивов слабой рациональности и в рамках эволюционного подхода (А. Алчиан, Р. Нельсон, С. Уинтер). Именно в данной концепции зафиксировано влияние на поведение субъектов особенностей их предшествующего развития, воздействие на принятие ими решений существующих правил, норм и институтов. Обращено внимание на устоявшиеся организационные рутины «постоянно повторяющиеся шаблоны деятельности организации», являющиеся ее неотъемлемыми характеристиками и определяющими возможное поведение, адаптация здесь рассматривается как один из видов максимизирующего поведения экономического агента [Нельсон, Уинтер, 2002].

Правда, в качестве хозяйствующих субъектов Нельсон и Уинтер, в первую очередь, рассматривали фирмы, они анализировали механизмы их поведения (выживания) в меняющемся рыночном окружении. В то же время необходимо понимать, что аналогичные «наследственные» рутины, несут в себе и отдельные индивидуумы, они в равной степени влияют и на их экономическое поведение.

Развитие подходов ограниченной рациональности нашло отражение в понятии «адаптивная рациональность», которую предлагает использовать В. Вольчик, и которая «проявляется в том, что индивиды склонны к вариативному стратегическому действию в зависимости от существующих институтов, определяющих возможности и особенности получения и интерпретации информации. ... Адаптивная рациональность предполагает следование определенным образцам поведения, которые доступны и понятны для акторов» [Вольчик, 2011].

Г.Б. Клейнер в [Клейнер, 2003] вводит понятие органической иррациональности, учитывающей органически присущие любому индивиду качества и особенности, приводящие к нарушению рациональности поведения. Он отмечает, что существует широкий круг устойчивых психологических особенностей человека, вызывающих отклонение от рационального выбора. Например, он может вести себя при выборе цели крайне непоследовательно, не всегда отличать реальные альтернативы от нереальных, предпочитать решения близкие предыдущему опыту, выбирать альтернативы в соответствии с традиционными процедурами, не обязательно отвечающими конкретной ситуации и т.п.

Человек, обладающий органической иррациональностью, при принятии решения воспринимает не всю имеющуюся информацию. Он, например, может «размывать» ситуацию, делая нечеткими как целевую функцию, так и ограничения выбора, либо, наоборот, исказить постановку задачи, жестко ограничивая альтернативы или необоснованно их «выпячивая». При восприятии реальной картины как размытой, «текучей», так и чересчур ригидной, с обостренными и искаженными формами, принятие решения осуществляется им либо на основе фрагментарного анализа и субъективного выбора, либо слабой процедурной рациональности [Клейнер, 2003].

В завершение кратко рассмотрим различие во взглядах на модель поведения человека, рациональность принимаемых им решений экономической науки, а также психологии и социологии. Данный вопрос вполне правомерен, поскольку в настоящей работе рассматриваются поведенческие особенности людей, их слаборациональные предпочтения, рассматриваемые и в данных дисциплинах, в том числе этические или ментальные особенности поведения индивидуумов (что близко психологии), или влияние на них норм социального окружения (что соответствует интересам социологии).

Ключевое отличие взглядов психологии на поведение человека состоит в том, что здесь такой субъект руководствуется не рациональностью, как в экономике, а иными мотивами, специфическими для каждого направления

психологии: подсознательной мотивацией, устойчивостью вариантов поведения, когнитивным развитием, индивидуальным восприятием социального контекста. При рассмотрении рациональности психология обращается к внутренней процедуре принятия решений человеком, а не к результатам их принятия (с учетом их рациональности), как в экономике. В отличие от экономической теории, ориентированной на объяснение агрегированного, массового поведения, психология направлена на изучение персонифицированного поведения.

В социологии, в свою очередь, фигурирует уже модель человека как исполнителя определенной социальной роли, формируемой под воздействием общественных санкций и интернализированных ролевых ожиданий. Такой индивидуум ориентирован на ценности и нормы, возлагаемые на него обществом, он ведет себя в соответствии с такими ролевыми ожиданиями. Его действия по достижению целей определяются не столько разумом, сколько традициями, ценностями, эмоциями. Здесь на смену методологическому индивидуализму приходит методологический коллективизм. В социологии индивидуумы, конечно, преследуют свои цели (которые определяются уже не им самим, а задаются извне, обществом), но за ними стоит социологическая или историческая закономерность, разобраться в которой можно лишь изучая поведение больших общественных групп.

Подводя итоги, отметим, что современная экономическая теория все в большей степени оперирует не только с идеальным экономическим индивидуумом, а старается учесть различные особенности их поведения как экономические, так и психологические и социальные. При этом экономические процессы, происходящие в различных рыночных ситуациях, обуславливают перманентный интерес к актуализации моделей экономического поведения, степени рациональности принимаемых индивидуумами решений.

В этой связи можно отметить, что фреймы поведения такой категории экономических субъектов как доминирующие акционеры, при осуществлении ими действий по организации деятельности подконтрольного бизнеса, нередко выходят за рамки описанных в экономической литературе подходов и моделей,

проанализированных эвристик. Их поведение в данных управленческих обстоятельствах отталкивается от совокупности индивидуальных, ситуационных правил выбора, что требуют отдельного анализа, а также, что важно, обобщения. Рассмотрению данных вопросов посвящена следующая глава работы.

1.2. Организация как объект исследования

1.2.1. Место организации в экономических теориях

Предметом настоящего исследования, как отмечалось, являются, с одной стороны, слаборациональные предпочтения доминирующих акционеров, участников хозяйственных отношений. В работе анализируются мотивы управленческого выбора таких экономических субъектов, поведение при управлении принадлежащей им собственностью, повышении эффективности ее коммерческой эксплуатации, а также исследуются взаимоотношения между принципалами и агентами в рамках корпоративных (агентских) отношений.

С другой стороны, работа посвящена формированию организационных структур промышленных корпораций холдингового типа, анализу деятельности таких коммерческих предприятий. Нас будут интересовать особенности корпоративного управления, его влияние на организационное построение компаний, факторы и обстоятельства позволяющие повысить эффективность построения и функционирования компаний.

Если взгляды на место индивидуума в экономических теориях рассматривались выше, то настоящий раздел посвятим анализу деятельности организаций, взглядам на их место в экономической жизни, практике функционирования, построению структур управления, особенностям внутреннего взаимодействия.

Анализируя характер функционирования компаний, будем базироваться, в первую очередь, на теоретических взглядах, близких постулатам новой институциональной экономической теории. Как отмечалось, ее развитие шло под знаком фундаментальных идей, связанных с именами ряда выдающихся экономистов, в т.ч.: Р. Коуза [Коуз, 1993], О. Уильямсона [Williamson, 1985], Г. Саймона [Саймон, 1993].

В соответствии с неоклассической теорией, понятие фирмы фактически сливалось с понятием производственной функции, из-за чего в ее рамках предлагалась излишне узкая, трудная для практического использования трактовка причин существования компаний, механизмов их функционирования. В рамках неоклассического подхода не ставились вопросы об особенностях их внутреннего устройства или взаимодействия с партнерами. Целью деятельности фирмы в соответствии с неоклассическим взглядом является максимизация прибыли, управленческие решения принимаются ею в условиях равновесного рынка, на основе полной (совершенной) информации, стабильных эндогенных предпочтений, рационального выбора, при отсутствии издержек обмена.

Таким образом, фирма в традиционном маржиналистском варианте концептуально близка модели рационального максимизатора. Данная модель применима, если необходимо обобщенно сравнить "результаты" различных рыночных структур, проанализировать процессы производства и ценообразования, например, ответить на вопрос, - в каком направлении изменится цена и выпуск продукта при изменении спроса или издержек? Но традиционный неоклассический подход не затрагивает причины существования фирмы, ее организационной структуры, закономерностей развития и роста.

Новая институциональная теория, преодолевая такой «облегченный» подход к исследованию деятельности фирмы, стала базироваться на ряде положений, находившихся вне интересов неоклассической теории, а именно, на результативности взаимоотношений предприятий с внешними контрагентами, организации внутреннего взаимодействия. Один из наиболее заметных новых институционалистов О. Уильямсон, развивая идеи Р. Коуза, объяснял существование и деятельность организаций возможностью экономии ими издержек, связанных с рыночными трансакциями. Уильямсон отмечал, что организация, включающая в себя разделение труда, специализацию, применение правил, позволяет эффективнее решать экономические задачи, чем индивид, планирующий и принимающий решения самостоятельно. Организация здесь как бы расширяет индивидуальную рациональность.

Отказ от традиционного взгляда на фирму в большой степени связан с корректировкой представления о роли субъекта в экономике, поскольку место индивидуума максимизатора заняла иерархически организованная группа людей. Целью фирмы в этом случае является уже не максимизация прибыли, а более локальная задача, например: увеличение продаж или темп их роста (в случае ограничения на прибыль); максимизация активов корпорации; поведение, уменьшающее транзакционные издержки; соблюдение баланса интересов участников. Управленческие решения будут направлены в этом случае не столько на максимизацию выгоды бизнеса, сколько на следование некоторым локальным целям, достигаемым с помощью устоявшихся, упрощенных процедур.

1.2.2. Корпоративное управление в современных отечественных корпорациях

В представленной работе используется несколько терминов, характеризующих формы существования организации и особенности ее деятельности. Далее, говоря о *компании*¹⁰, будем понимать под ней организацию, целью которой является осуществление экономической деятельности, то есть получение прибыли путем производства товаров и услуг. В свою очередь *корпорация* это та же коммерческая компания, но только с распределенной формой собственности, наиболее характерный ее представитель - это публичное акционерное общество.

Детальное рассмотрение аспектов внутреннего взаимодействия в организации легло в основу «агентской теории» и формируемых на ее основе положений и, в частности, описания особенностей агентских отношений, как

¹⁰ Термин *компания* используется в контексте настоящей работы как аналог понятий предприятие или фирма.

ключевого элемента корпоративных отношений и корпоративного управления в целом.

Рассматривая *агентские отношения*, а именно они являются одной из предметных сфер настоящего исследования, будем иметь в виду отношения, возникающие между принципалом¹¹ и нанимаемым им исполнителем (агентом) как лицом, который от имени собственника, либо иного высшего руководства обеспечивает эффективное использование переданных ему в управление активов. В работе подобные парные отношения рассматриваются в аспекте нескольких связок. В первую очередь, это: собственник бизнеса (принципал) - высшее руководство компании (агенты), которым передается право в оперативном режиме управлять принадлежащим собственнику бизнесом. Вторая пара: высший менеджмент (принципалы) – руководство отдельных бизнес-единиц (агенты), которым делегируются права по управлению отдельными сферами деятельности компании

Отечественная модель *агентских отношений* еще не сформировала собственных традиций корпоративного управления и контроля, а перенесение зарубежного опыта затруднено болезнями роста отечественного бизнеса. Поэтому в исследовании, в первую очередь, обращено внимание на специфические черты национальной практики корпоративных отношений, что, надеюсь, позволит учесть отечественные реалии и складывающиеся взаимосвязи.

Одной из особенностей нашей коммерческой жизни, влияющей на характер агентских отношений, является, например, существенная роль, так называемых специфических нематериальных активов компании (сюда можно отнести политические, деловые, лоббистские, коррупционные связи собственника бизнеса). Их наличие значительно усложняет передачу управления агенту, восприятие им особенностей бизнеса и приобретение доверия собственника [Широкова и др., 2009]. Впрочем подобная ситуация характерна и для иных стран

¹¹ Принципал (англ. *principal*) - в широком смысле глава, хозяин, начальник, лицо, от имени которого действует представитель, агент.

с переходной экономикой, где еще не сформировались институты ведения бизнеса, и важны неформальные механизмы и традиции ведения дел.

Согласно многим исследованиям нашему бизнесу свойственна крайне высокая степень концентрации собственности и контроля бизнеса со стороны ведущих акционеров. Как отмечалось в ряде исследований, например, [Ясин, 2004; Капелюшников, Демина, 2005а; Яковлев, 2010; Долгопятова, 2012], в результате интенсивного передела собственности в российских корпорациях к концу нулевых годов сложился чрезвычайно высокий уровень концентрации акционерного капитала, что выражается в контроле доминирующего акционера над бизнес активами.

В соответствии с данными, приведенными в [Российская корпорация: ..., 2009], акционеры, имеющие более 50% акций, присутствовали у 70% обследованных АО, а еще у 18% компаний акционер, владел от 25% до 50% акций. Среди компаний с высокой концентрацией собственности только у 30% был второй акционер с блокирующим пакетом акций, который мог быть противовесом крупнейшему владельцу. Поэтому развитие отечественных корпораций, как и задачи исполнительного менеджмента во многом определяются доминирующими владельцами.

Другой значимой особенностью функционирования наших корпораций, является активное участие основных акционеров в управлении в качестве топ-менеджеров, существенное совмещения собственности и контроля (см., например, [Голикова и др. 2004; Радыгин, 2004; Долгопятова, 2007; Костылева, Леуэде, 2012]). Данный аспект корпоративного управления также стал предметом внимания настоящей работы.

В [Шаститко, Родченко, 2008] отмечается, что ключевая проблема отечественного корпоративного управления это разделение права владения, обуславливающее возможность получения остаточного дохода, и права управления, подразумевающего оперативный контроль. В другой работе [Радыгин, 2009] проблема корпоративного управления рассматривается в контексте природы контрактных отношений между ее субъектами. Указанные

авторы выдвигают тезис о существенной неполноте контрактов из-за высокой нестабильности современной экономики и наличия предпосылок поведенческого оппортунизма. Выход – формирование отношенческого контракта, учитывающего весь предшествующий опыт взаимодействия субъектов корпорации.

В работе [Клейнер, 2010] предлагается взглянуть на корпоративные отношения с системных позиций. Г.Б. Клейнер выделяет следующие проблемы отечественных корпоративных отношений: (1) несбалансированность распределения прав и ответственности участников; (2) фактическое неравноправие различных групп акционеров; (3) столкновение прав, основанных на собственности, и прав, основанных на трудовых отношениях; (4) неэффективность корпоративного менеджмента; (5) фрактальную внутрикорпоративную коррупцию; (6) утрату целостности корпорации. Одним из следствий этих особенностей является концентрация власти в корпорации, и гипертрофированная система «внешней» корпоративной власти, заинтересованной в получении выгоды от корпорации и не заинтересованной в ее развитии, что лишает ее управленческого механизма и приводит к дисфункции корпорации как системы.

В другом исследовании [Дзарасов, Новожёнов, 2009] отмечается, что генезис российских частных корпораций на базе всеобщей приватизации фактически означал «экспроприацию государственно собственности держателями неформального контроля». В результате корпоративные отношения в России получили уникальные особенности, определяемые спецификой ее генезиса: (1) отсутствие разделения прав владения и функций управления в корпорации, их объединение у крупнейшего владельца; (2) появление в корпорации нового «центрального» субъекта – инсайдера, контролирующего финансовые потоки и принимающего ключевые решения; (3) обширные возможности для извлечения инсайдерской ренты. В результате нарушаются макроэкономические условия воспроизводства и страдают инвестиции российских корпораций

Согласно результатам исследования корпоративного управления приведенным в [Долгопятова, 2004] многие крупные отечественные бизнес

группы уже передали оперативное управление предприятиями в руки наемных менеджеров. поэтому ими формируется спрос на легитимные институты корпоративного контроля акционеров над исполнительным менеджментом. Значимое место в управлении такими компаниями занимает распределение полномочий и ответственности между крупными акционерами и менеджерами (совет директоров, контракты с исполнительными директорами, различные формы повышения их лояльности, мотивированности и результативности работы). Особенно актуальна рассматриваемая проблема для растущих корпораций, обладающих различными бизнесами и встраивающих новые направления в управленческую вертикаль.

Таким образом, можно констатировать, что отечественным корпорациям свойственна в целом неразвитость корпоративного управления, наличие специфических нематериальных активов, концентрации собственности и контроля в руках одного или нескольких доминирующих акционеров, а также активное участие собственников в управлении бизнесом в качестве топ-менеджеров.

В этой связи важным элементом исследования управления корпорациями становится изучение механизмов взаимодействия мажоритарных собственников и менеджеров корпораций, форм их мотивации, способов уменьшения возможных агентских издержек и повышения результативности агентских отношений.

1.3. Оценка эффективности организационных структур

Для реализации поставленных в работе задач понадобится инструментарий, позволяющий сравнивать результативность различных организационных структур, поэтому в завершение первой главы остановимся на рассмотрении

способов оценки их эффективности и предложим вариант, наиболее соответствующий целям исследования.

В настоящей работе термин *организационная структура компании* используется для обозначения совокупности организационных элементов (подразделений) и их технико-технологических, экономических, управленческих и иных взаимодействий. Такая структура строится путем закрепления за организационными единицами направлений бизнеса, объектов управления, ресурсов, управленческих и производственных функций.

Характер организационного построения определяет насколько быстро, с какими искажениями и затратами долгосрочные цели компании будут преобразованы в операционные задачи, доведены до конкретных исполнителей, объединенных в рамках отдельных организационных элементов¹².

Современные концепции управления регулярно обращают внимание на необходимость совершенствования организационных структур компаний, что нашло свое отражение, в частности, в моделях управления качеством. Так Э. Деминг в числе 14 принципов управления, обеспечивающих улучшение качества процессов и систем компании, выделяет важность улучшения организации работ, необходимость устранения барьеров между подразделениями [Нив, 2011]. Эти идеи также можно найти в подходах, заложенных в основу метода Всеобщего управления качеством (TQM), где постулируется необходимость параллельного усовершенствования трех взаимосвязанных элементов: качества продукции, качества организации работ (процессов) в компании и квалификации персонала [Кузнецов, 2009]. Здесь также стоит отметить модель делового совершенства EFQM, основанную на идеях стандартов ИСО серии 9000, декларирующую восемь основополагающих принципов построения, и позволяющую компаниям оценить свое развитие относительно эталонного уровня по девяти ключевым срезам, демонстрирующим сильные стороны организации управления, а также области, для улучшений [Модель

¹² Подходы к построению организационных структур как к задаче дискретной оптимизации (выбора лучшего варианта из множества иерархически упорядоченных уровней управления), наглядно представлены в [Новиков, 2005; Воронин, 2008].

Совершенства, 2013].

В то же время параметрам, позволяющим измерять результативность организационных структур, по мнению автора, уделяется все же недостаточное внимание. Они оказались вне набора традиционных, активно используемых индикаторов, оценивающих эффективность деятельности компании. На первое место здесь вышли многочисленные метрики, ориентированные на достижение долгосрочных экономических, коммерческих, социальных ориентиров, используемые в рамках стратегического управления, либо локальные параметры, востребованные в рамках операционного менеджмента.

Такой взгляд нашел отражение, например, в том, что в рамках системы ключевых показателей эффективности (KPI) управления компанией [Parmenter, 2007; Панов, 2013], или системы сбалансированных показателей (BSC) [Новиков, 2005; Горский, 2008]; отсутствуют показатели, оценивающие результативность организационной структуры. Хотя в таких системах, как раз, и рассматриваются критерии, характеризующие поведение компании в ключевых финансовых и нефинансовых разрезах.

Причинами такого положения является, в частности, отсутствие устоявшихся, общепринятых решений, что связано с существенной трудностью практического применения искомых измерителей. Тут автор целиком согласен с одним из наиболее авторитетных специалистов в теории организации Б.З. Мильнером, который в [Мильнер, 2002, с. 429, 431], отмечает - «обобщение проведенных в разных странах теоретических и исследовательских разработок выявило значительное разнообразие концепций и измерителей организационной эффективности», и далее - «процесс оценки эффективности организации значительно сложнее, чем может показаться на первый взгляд».

Традиционные подходы к оценке эффективности организационных структур.

Будем понимать под эффективностью организационной структуры степень достижения организацией своих целей при использовании ограниченных организационных ресурсов. Эффективность организации работ, в свою очередь,

складывается из двух составляющих: во-первых, *целевой эффективности* (близости полученных результатов поставленным целям) и, во-вторых, *ресурсной эффективности* (минимизации затрат ресурсов). Обе указанные компоненты должны работать совместно, но часто можно видеть как увлечение повышением ресурсной эффективности, введением различных нормативов управляемости заслоняет другую, все же более приоритетную, по нашему мнению, составляющую - целевую эффективность организации работ.

Авторы, анализирующие и предлагающие методы оценки эффективности организационных структур компаний, как правило, обращают внимание на свой состав ключевых параметров. Так, например, в [Евневич, 2004; Сборщиков, 2005] в качестве приоритетных предлагается использовать такие характеристики как: численность, стоимость и надёжность аппарата управления; производительность обработки информации; оперативность принятия решений; адаптивность и гибкость структуры. Другие авторы, например, [Шклярский, 1991] рекомендовали оценивать эффективность организационных структур с помощью: оперативности работы аппарата управления, экономичности его функционирования, способности принимать рациональные управленческие решения, затрат на содержание аппарата управления, времени решения оперативных задач, способности к организационному развитию. В работе [Идрисов, 2001] подробно анализируются способы оценки эффективности организационной структуры уже на основе времени работы управленческого персонала, его численности и зарплаты.

Если сгруппировать показатели, наиболее часто предлагаемые для оценки эффективности организационного построения, то можно выделить следующие три основные категории [Олянич, 2008; Шамарина, 2010].

1. Показатели, описывающие результаты деятельности компании и затраты на управление. Сюда обычно относят: увеличение объёма производства и прибыли, снижение себестоимости, повышение качества продукции, экономию капитальных вложений, сокращение сроков внедрения новой техники и т.п.

2. Показатели, характеризующие организацию процесса управления, его качество. Сюда чаще всего относят: производительность аппарата управления (например, количество произведённой продукции на одного работника аппарата управления), его экономичность (например, удельный вес управленческих работников в численности персонала), адаптивность, гибкость и надёжность аппарата управления, оперативность принятия управленческих решений.
3. Показатели рациональности структуры, ее соответствие различным нормам управляемости: например, звенность системы управления, степень централизации, степень дублирования, время реагирования, эффективность использования информации, соответствие численности и состава работников выполняемым работам и т.д.¹³

К сожалению, наряду с продуктивными решениями, в списках критериев часто присутствуют параметры, плохо поддающиеся формализации, трудно применимые на практике, в частности, из-за сложности их корректного измерения. От чего, конечно, страдает операциональность их применения. С другой стороны ряд критериев имеет излишне локальный характер, их трудно связать с улучшением целевой эффективности организации. Так в работе [Асаул, 2008, с 150], где приведен развернутый анализ существующих методов оценки эффективности организационных структур, в итоге делается следующий вывод - «проведенный анализ существующих методических подходов ... свидетельствует о большом количестве выявленных в каждом из них недостатков, сложностях, а порой и существенных проблемах их практического применения».

Вследствие указанных обстоятельств получаемые оценки результативности нередко малоинформативны, а организации с плохими показателями, например, с низкой адаптивностью или большой численностью административного персонала, оказываются на практике более конкурентоспособными, чем их оппоненты.

Подводя итоги краткого анализа существующих взглядов, отметим

¹³ Содержание и сфера применения отмеченных показателей оценки рациональности организационной структуры, а также формулы их расчета подробно представлены, например, в [Тысленко, 2011; Галтер, 2014].

определенный дефицит информативных, работоспособных и легко применимых обобщенных критериев эффективности организационной структуры.

Цели совершенствования организационной структуры компании.

С учетом поставленных в исследовании задач понадобится интегральный критерий оценки эффективности изменений организационной структуры, поэтому будем использовать обе, обозначенные ранее, составляющие эффективности: целевую и ресурсную, т.к. обобщенное решение, очевидно, должно учитывать и ту и другую компоненты. Начнем рассмотрение с первой составляющей, с оценки целей компании.

Любая компания стремится организовать свою деятельность таким образом, чтобы наилучшим способом осуществить поставленную перед ней цель, например, скорее получить желаемый результат или достичь требуемого состояния с минимальными затратами. В то же время результативность компании, как известно, – многоплановое понятие, его трудно оценить с помощью одного, универсального показателя. Обычно эффективность предприятия характеризует широкий круг переменных, как общеорганизационного характера, так и относящихся к отдельным подразделениям. Это связано с тем, что реальная организация, являясь сложной социально-экономической системой, традиционно измеряет успешность своей работы с помощью целого набора параметров. К ним относятся критерии, оценивающие ее деятельность в различных аспектах: внешнем, внутреннем, стратегическом, тактическом и т.д. Суммарная результативность компании складывается из достижения таких многообразных и зачастую противоречивых целей.

Говоря о целях, следует также отметить, что, согласно концепции присутствия у любой компании различных экономически заинтересованных сторон, обычно выделяется несколько подобных центров интересов. К числу таких заинтересованных сторон, как правило, относят: собственников бизнеса, сотрудников компании, ее потребителей и поставщиков, инвесторов, государство, социальное окружение, иных лиц, чьи интересы связаны с ее деятельностью. Все отмеченные группы, как можно понять, имеют свои специфические, отличные от

других, цели, интересы и задачи в компании.

Данный взгляд дополнительно иллюстрирует тезис, о том, что результативность организации является комплексным, много- и разнонаправленным фактором, не имеющим единственного измерителя. Организацию можно назвать эффективной, если она удовлетворяет интересы всех основных заинтересованных групп. Однако, достижение целей одних групп может негативно сказаться на интересах других и здесь всегда будут приоритетные аспекты.

В рамках настоящего исследования нас будут интересовать, в первую очередь, цели, которые ставят перед бизнесом его *собственники*, поскольку их решения являются все же доминирующими с точки зрения выбора направления развития бизнеса, его задач, объема привлекаемых ресурсов, организации работ, да и самого факта существования компании. Поэтому рассматриваемые далее показатели будут отражать взгляд на результативность организации с позиции мажоритарных собственников (акционеров) бизнеса.

Предлагаемые методы оценки эффективности организационного построения

Поставленную управленческую задачу, с учетом вышесказанного, интерпретируем следующим образом: как, с учетом целей компании, поставленных перед нею владельцами, а также продуктового портфеля, состава технологических и иных процессов, которые необходимо осуществить для их достижения, скорректировать ее структурные элементы, чтобы наилучшим образом реализовать указанные цели, принести ей наибольшую выгоду?

Здесь возникает несколько взаимосвязанных проблем. Отметим две из них, важные для настоящего исследования. Во-первых, надо определить рациональный состав и порядок процессов, операций и задач, которые следует выполнить для создания продуктов, а, во-вторых, организовать их действенную реализацию, путем эффективной организации работ, без избыточных затрат ресурсов, конфликтов, за минимально необходимое время и с наименьшим риском. Для корректного решения второй задачи, наиболее близкой целям настоящей работы,

требуется обеспечить организационную поддержку осуществления поставленных задач и сформировать, в том числе, соответствующий набор структурных элементов.

Для оценки и сопоставления управленческих решений, позволяющих сформировать ту или иную организационную структуру, и предлагается использовать обобщающий параметр, характеризующий эффективность организационного построения и объединяющий как ее целевую, так и ресурсную составляющие. Итак искомый показатель, в предлагаемой нами трактовке, должен характеризовать объем ресурсов, которые требуется привлечь, для того чтобы на базе выбранного варианта организационной структуры обеспечить достижение целей, поставленных перед компанией ее акционерами. Такими целями, как правило, являются достижение намеченного уровня развития, увеличение рентабельности, уменьшение расходов на выполнение плановых заданий, а также иные аналогичные долгосрочные или локальные задачи.

Одну и ту же деятельность компания может вести, организовав свою работу, например, на основе традиционной линейно-функциональной структуры, либо воспользовавшись дивизиональным построением с выделением продуктовых или рыночных групп, либо сформировав проектную структуру. Какой из вариантов эффективнее для конкретной компании? Ответ: лучшим обычно становится то организационное решение, которое обеспечит долгосрочную конкурентоспособность бизнеса, с учетом особенностей ее продукции, внутренних ресурсов компании и возможностей внешнего окружения.

В качестве целевого индикатора, демонстрирующего потенциал долгосрочной конкурентоспособности, могут, помимо отмеченных показателей, выступать и такие как: рост котировок акций корпорации, обеспечение локального успеха на целевом рынке, максимизация выгоды при минимизации затрат или просто устойчивая динамика развития¹⁴. Выбор конкретного критерия зависит от того какой именно индикатор для собственника в текущий момент

¹⁴ Подробно обзор взглядов на цели организационного развития и критерии конкурентоспособности компании представлен в [Семенов, 2003].

наиболее интересен и информативен, на какую кратко-, средне- или долгосрочную перспективу он ориентируется. При этом желательно чтобы целевой ориентир был конкретным, имел измеримый характер, например, описывался в количественной шкале или шкале отношений, хотя, конечно, могут использоваться и экспертные оценки, бенчмаркинг и т.д.

Таким образом метрика, измеряющая эффективность организационного построения (издержки достижения обозначенных целей), должна сопоставлять ресурсы, используемые для того или иного варианта построения компании и их возможную отдачу. К числу привлекаемых ресурсов относятся: материальные, людские, временные, финансовые, интеллектуальные и иные затраты, направленные на формирование и обеспечение функционирования организационного строения¹⁵.

Рассматриваемый параметр близок термину производительность, поэтому назовем его *производительность организационной структуры*. Он характеризует количество ресурсов, потраченных на реализацию организационного решения, направленного на получение целевого результата, и будет измеряться как отношение достигнутых результатов к произведенным организационным вложениям. Отсюда более эффективным будет то организационное решение, которое позволяет компании достичь лучшего результата при сопоставимых затратах ресурсов, либо заданного уровня развития при меньшем количестве ресурсов, чем иной вариант действий. Другими словами в основу введенного показателя положен традиционный подход к оценке эффективности как отношения полученного результата к затратам на его осуществление.

В предлагаемом варианте оценки используется скорее метод оценки *косвенного влияния* изучаемых факторов, чем непосредственной отдачи организационного решения, что связано со сложностью выделения именно организационной составляющей в полученных результатах. Хотя в ситуации,

¹⁵ Параметрами, оценивающими использование указанных видов ресурсов, могут являться следующие показатели: для материальных затрат - количество используемых профильных технических средств; людских ресурсов – численность привлекаемого управленческого персонала; временных - время подготовки и принятия решений; финансовых – размер заработной платы управленческого персонала, интеллектуальных – используемые методы обработки информации и т.д.

когда есть возможность провести корректный факторный анализ, точность такого влияния будет повышаться.

С учетом вышесказанного, базовая формула расчета организационной производительности будет выглядеть следующим образом:

$$\text{ПОС} = \text{ЦК} (\text{цк}_i) / \text{Р} (\text{р}_j) \quad (1.1)$$

где: ПОС – производительность организационной структуры; цк_i – i -й целевой критерий, оценивающий результативность анализируемого организационного действия; $i = 1, \dots, I$, где I - количество критериев; р_j – j -й ресурс, израсходованный при достижении целевых критериев; $j = 1, \dots, J$, где J – число использованных ресурсов.

В результате, при сопоставлении нескольких организационных решений лучшим может быть признано то, которое обеспечит большую производительность организационной структуры.

Отсюда в качестве обобщающего измерителя, оценивающего результативность организационных преобразований бизнеса, предлагается использовать показатель, рассчитываемый как отношение достигнутого целевого результата (например, стоимости акций или иного универсального индикатора) и материальных, временных и, возможно, иных организационных затрат, потраченных на его достижение, т.е. объема (стоимости) использованных ресурсов. Более эффективной для компании будет та организационная структура, которой соответствует большее значение указанного критерия. Другими словами, реструктуризацию компании (например, организацию новых служб или изменение существующего функционала), можно признать успешной, если ее организационная производительность по завершению изменений стала больше, чем в их начале.

Продемонстрируем работу предлагаемого инструментария на небольшом примере.

Крупная корпорация, в связи с изменением состава продуктового портфеля, решила скорректировать свою организационно-управленческую структуру. Было решено

централизовать ряд управленческих функций (в частности коммерческую, плановую, финансовую деятельность), передав их от отдельных продуктовых бизнес единиц, в корпоративный центр, что повлекло, в частности, сокращение соответствующих служб на местах и включения их в состав расширенного корпоративного центра. Вследствие данной реструктуризации изменился порядок принятия управленческих решений, а также их состав, иерархия, время и т.д. Одновременно изменились и расходы на обеспечение работы соответствующих служб, в частности: информационные, эксплуатационные, иные взаимосвязанные статьи; расходы на оплату труда. Они «перешли» из отдельных бизнес единиц в головной офис.

Для того чтобы оценить совокупный эффект проведенных организационных изменений, был использован показатель организационной производительности, рассчитанный с помощью формулы (1.1). В качестве целевого критерия (ЦК) проводимых преобразований руководством корпорации был выбран объем продаж. Стоимость организационных изменений (Р) оценивались соответствующими статьями расходов¹⁶.

По прошествии года с начала преобразований ассортиментный ряд корпорации стабилизировался и ее выручка, в сопоставимых цифрах, увеличились на 3%. Поскольку рост реализации, по мнению администрации, не явился следствием конъюнктурных или технологических причин, то был сделан вывод, что на результат в существенной степени повлияли проведенные организационные изменения, в т.ч. более корректное позиционирование управленческого персонала. Плюс расходы на функционирование обновленной организационной структуры за тот же период, в сопоставимых ценах, уменьшились на 2%. Сказанное позволило заключить, что производительность новой организационной структуры выросла на 5,1%. Конечно, поскольку использовался метод оценки косвенного влияния, то и результат имел скорее обобщенный характер, но тенденцию и масштаб последствий преобразований он выявил.

Подводя итоги, отметим, что предложенный подход позволяет сопоставить разноплановые эффекты организационных преобразований в рамках единого обобщающего критерия, то есть проранжировать возможные варианты действий по их влиянию на эффективность организационной структуры корпорации. В том числе оценить целесообразность закрепления управленческих задач за структурными единицами, введения новых подразделений, сопоставить стоимость

¹⁶ Сюда вошли расходы, проведенные по следующим статьям: оплата труда административно управленческого персонала (АУП), расходы на содержание помещений АУП, расходы на эксплуатацию организационной техники и компьютеров АУП, иные аналогичные позиции

организационных действий, временные затраты и т.д. Правда, предлагаемый показатель будет все же наиболее информативен при сравнении решений в рамках одного бизнеса, что требуется для настоящей работы, и в меньшей степени - при оценке результативности схожих организационных действий и структур для разных компаний, работающих в сопоставимых условиях.

Глава 2. Слаборациональные предпочтения доминирующих акционеров и организационная структура промышленных корпораций холдингового типа

2.1. Управленческое поведение, основанное на слабой рациональности

2.1.1. Слаборациональные предпочтения как фактор экономического выбора

Начнем рассмотрение поставленной в работе задачи, – установления влияния слаборациональных предпочтений доминирующих акционеров на организационную структуру промышленных корпораций, с фиксации основных этапов настоящего исследования. На начальном его этапе акцент сделан на анализе и постановке проблемы, определении экономических явлений, связанных с особенностями управленческого поведения индивидуумов, и не нашедших достаточного отражения в рамках существующих взглядов. Далее планируется предложить модель, описывающую поведение данных субъектов, объясняющее причины и механизмы отклонения их поведения от традиционной линии. В завершение оценим применимость предложенного подхода и подготовим рекомендации по совершенствованию деятельности хозяйственных субъектов, с учетом установленных положений.

Начнем с первого обозначенного этапа, с определения концептуальных взглядов, положенных в основу работы и определивших ее задачи.

Ранее, в первой главе, были рассмотрены основные теоретические взгляды на мотивы поведения индивидуумов при осуществлении ими выбора, при формировании действий по достижению экономических целей (удовлетворению потребностей), а также факторы, определившие такой выбор, в том числе степень

рациональности принимаемых индивидуумами решений, мотивы слабой рациональности.

Обобщая отношение различных теоретических школ к трактовке рациональности, обратимся к общефилософской интерпретации данного явления, позволяющей дать наиболее обобщенное видение рассматриваемой темы. Так согласно Н.С. Автономовой [Автономова, 1998, с.48] можно выделить два подхода к пониманию рациональности. Первое направление традиционно называется прагматико – функционалистским, оно обращается к строгим формам и средствам упорядочения и систематизации материала. Прежде всего, это относится к аналитико-эмпирическому подходу, изучению мер и критериев рациональности научного понимания рассматриваемых явлений, обыденного сознания, практических действий, на них основанных. Второе направление обращает внимание уже на спонтанность эстетического, этического, политического, религиозного и прочего действия. Этот подход ярко представлен в экзистенциалистском, персоналистском мышлении, и менее ярко, но не менее настойчиво, в «философиях субъективности».

Таким образом, как в философском аспекте, так и в экономическом понимании присутствуют два взаимосвязанных аспекта восприятия рациональности. Первый из них, «строгий», - ориентирован на максимизацию материального результата, его измерение и идентификацию (ему наиболее близка модель человека экономического), а второй, «менее детерминированный», - обращает внимание на присущие людям черты поведения, учитывает социально-психологические особенности индивидуальных предпочтений (данному взгляду скорее соответствует модель человека институционального).

После того как Г. Саймон обосновал невозможность получения полной информации, в экономических взглядах стал все активнее проявляться отход от строго понимания рациональности как максимизации экономического блага, что позволило нащупать ее точки соприкосновения с психологией и социологией. В свою очередь использование взглядов психологии позволило увидеть индивидуальность выбора человека экономического, а социологии – поведение

человека экономического в социальном окружении.

Традиционное понимание строгой рациональности в существенной степени ориентировано на индивидуума, находящегося в социальном вакууме, что вряд ли оправдано, оно также не может быть одинаково присуще любой экономической деятельности каждого человека. В реальной ситуации на поведение людей одновременно воздействует совокупность различных факторов. Так с позиции психологии и социологии невозможно исключить из поведения индивидуума силу привычки, стереотип поведения, эмоциональные особенности, нравственные нормы и общественные правила. В качестве иллюстрации таких взглядов, приведем следующее высказывание: «..экономическая рациональность не затрагивает целей человека и его представлений об окружающем мире, на основе которых выбираются средства для достижения поставленных целей» [Автономов, 1998, с.14].

Если обратиться к практике принятия решений в реальных ситуациях, можно видеть что на поведение экономических индивидуумов и принятие ими решений влияет целый спектр внешних и внутренних обстоятельств, индивидуальных предпочтений, определяющих направления их действий. Здесь, помимо желания принять наиболее выгодное с экономических позиций решение, присутствуют мотивы удовлетворения субъективных потребностей, в том числе различных слаборациональных предпочтений.

У. Митчел, говоря о значении слабой формы рациональности, отмечает: «Не следует думать, что экономической деятельностью управляет исключительно этот преимущественно умственный процесс размышления о средствах достижения целей. Напротив, человеческая рациональность, как правило, выражается в сознательном следовании какой-либо общепринятой практике, эффективность которой подтверждена на опыте» [Митчел, 2010].

Очевидно, каждому реальному субъекту присущи свои «наследственные» рутины, определяющие его экономическое поведение. Следование индивидуальным рутинам может быть как неосознанным действием, так и сознательным выбором в зависимости от когнитивных способности человека, с

одной стороны, и характера принимаемых им управленческих решений - с другой. Причем стоит отметить, что воспринятая социальной группой норма поведения есть не что иное, как принятие определённой рутины, положенной в основу нормы, большинством субъектов, входящих в такую группу.

Здесь можно процитировать Ю. Эльстера: «Чтобы быть социальными, нормы должны разделяться другими людьми и в какой-то мере опираться на одобрение или неодобрение ими того или иного типа поведения. ... Признание социальных норм механизмом мотивации также не означает отрицания важности рационального выбора. Существует эклектическая точка зрения, согласно которой одни действия рациональны, а другие – обусловлены нормами. Более точная и адекватная формулировка гласит, что обычно действия предпринимаются под влиянием интересов и норм. Иногда результат представляет собой компромисс между тем, что предписывает норма, и тем, что диктует рациональность» [Эльстер, 1993].

С учетом вышесказанного в работе введена следующая расширенная трактовка *слаборациональных предпочтений* индивидуумов. Под слаборациональными предпочтениями будем понимать набор индивидуальных приоритетов, отражающих потребности субъекта, лежащих в психологической, поведенческой, социальных сферах и определяющих его экономическое поведение.

Таким образом, совокупность поведенческих, социальных, психологических и иных аналогичных факторов, отнесенных нами к категории слаборациональных предпочтений, свойственна экономическому поведению реального индивидуума и в существенной степени определяет его управленческий выбор.

Принятие допущения о необходимости учета влияния на принятие решения и осуществление выбора совокупности отмеченных психологических и социальных факторов позволяет:

- расширить круг проблем, к которым может быть применен экономический подход;

- обеспечить междисциплинарное сотрудничество с психологией и социологией.

Предложенный в работе взгляд базируется на возможности совместного проявления факторов, зафиксированных в рассмотренных ранее экономических теориях, и на необходимости их одновременного учета. Прокомментируем состав таких факторов. Во-первых, предлагаемый подход учитывает положения поведенческой экономической теории, изучающей влияние когнитивных, психологических, социальных и эмоциональных факторов на принятие субъектами экономических решений. Из поведенческой теории, в частности, взято понимание, доминирования у индивидуума не только рационального (максимизирующего) поведения, но и конвенционального (подчиняющегося правилам и условностям), наличие у него индивидуального фрейма. В свою очередь эволюционная теория позволила взглянуть на человека как на лицо, подчиняющееся (как неосознанно, так и сознательно) унаследованным рутинам, а также различным нормам и институтам. Социоэкономическое направление обратило внимание на роль нравственного долга и этических соображений при принятии решений. Институционализм отразил значение обычаев и привычек, как склонности к определенным видам и способам реакции, на влияния социальных институтов.

Подводя промежуточные итоги, отметим, что базовым современным экономическим взглядам соответствует модель экономического индивидуума как рационального субъекта, максимизирующего свою целевую функцию при имеющихся ограничениях. Для того чтобы полнее учесть в рамках такого взгляда совокупность норм, регулирующих практическое поведение экономического человека, в том числе, отразить присущие ему социальные, психологические, нравственные позиции, автор предлагает использовать следующий подход:

Во-первых, расширить модель рационального выбора, учесть необходимость одновременного учета развернутого и взаимосвязанного состава отмеченных «слаборациональных» предпочтений, которые будут выступать как соответствующие ограничения, регламентирующие множество возможных

вариантов выбора. Причем это не столько когнитивные ограничения, недостаток информации и несформировавшиеся предпочтения, положенные в основу подходов ограниченной рациональности и не позволяющие субъекту принять наилучшее решение. Сколько ограничения, заставляющие акторов сознательно¹⁷ отказываться от части возможных вариантов по причинам их несоответствия внешним и внутренним нормам, принимаемым конкретным субъектом, его психологическим установкам, и выбирать лучший вариант уже из оставшейся области возможных решений.

Во-вторых, учитывать степень важности для индивидуума отдельных элементов слаборациональных предпочтений, их значимость для отдельного человека, соответствие его запросам, составу потребностей. Такой взгляд позволяет сопоставить различные предпочтения, задать им «веса», уникальные для каждой категории индивидуумов. Так, например, одни люди при выборе лучшего решения будут в первую очередь руководствоваться привычным стереотипом поведения, а другие - уделять повышенное внимание соответствию сложившимся социальным запросам, или представлениям о нормах этичного (допустимого) поведения.

При этом полностью сохраняется задача поиска наилучшего целевого решения на таком ограниченном подмножестве вариантов.

2.1.2. Слаборациональное управленческое поведение

Рассмотрим далее управленческое поведение собственников, основанное на мотивах слабой рациональности, на использовании ими поведенческих, психологических и социальных составляющих выбора. В настоящей работе в

¹⁷ Иногда такой отказ может носить и бессознательную форму, например, в случае несоответствия вариантов решений эмоциональным, психологическим, когнитивным особенностям субъекта

качестве экономических индивидуумов, осуществляющих управленческий выбор, рассматриваются собственники бизнеса (доминирующие акционеры), поскольку именно данные субъекты, в первую очередь, определяют организацию управления подконтрольными предприятиями, структуру принадлежащих им корпораций.

Характерной чертой отечественного бизнеса, как отмечалось, является существенная концентрация собственности в российских корпорациях в руках одного или нескольких доминирующих акционеров [Капелюшников, Демина, 2005а; Ясин, 2004; Яковлев, 2010], а также активное участие собственников в управлении, существенное совмещение собственности и контроля [Голикова и др. 2004; Радыгин, 2004; Долгопятова, 2007; Костылева, Леуэде, 2012]. Именно от предпринимательской инициативы, активности, энергии собственника-предпринимателя во многом зависит успех или неудача его бизнеса¹⁸. Значение такого лица для становления отечественной экономики невозможно недооценивать.

Говоря о роли собственника-предпринимателя обратимся к работе [Hisrich, Peters, 1989] где продемонстрирован предпринимательский подход к теории предприятия, в основе которого положено представление о фирме, как о сфере приложения коммерческой инициативы предпринимателя и имеющихся у него ресурсов, во главу угла в таком подходе положены взаимоотношения между собственником и его бизнесом. Предприниматель здесь – независимый, активный, энергичный устремленный к успеху, склонный к риску, настойчивый, адаптивный человек, умеющий использовать в своих целях противоречивые обстоятельства [Стратегия бизнеса: Аналитический справочник, 1998].

Генри Минцберг в работе [Минцберг и др., 2000] развивает данный взгляд, он демонстрирует ключевую роль предпринимателя в развитии бизнеса и утверждает, что именно данный субъект в своем сознании, зачастую интуитивно, на основании накопленного опыта, формирует будущее видение предприятия,

¹⁸ Что иллюстрируется, например, в статье [Королев, 2007], где практикующий консультант отмечает влияние субъективного выбора основного собственника на пути развития компании, на особенности ее корпоративного управления.

определяет направление его движения и цели развития. В свою очередь, профессор IMD Фил Розенцвейг, посвятивший свое в высшей степени интересное исследование разоблачению иллюзии в области менеджмента [Розенцвейг, 2008], утверждает, что вообще не существует готовой формулы успеха бизнеса, а есть только успешные персоны, менеджеры.

Анализ деятельности современных российских компаний позволяет детализировать этот подход для отечественных условий. В частности, на роль такого индивидуума в современной российской экономике обращено внимание в [Клейнер и др., 1997; Клейнер, 2008], где отмечается, что современную отечественную экономику справедливо называют «экономикой физических лиц». Данное определение связано с существенной ролью индивидуально-группового типа управления, когда в качестве основных экономических агентов выступают владельцы, руководители компаний, и на передний план выходит не только наличие требуемых ресурсов, но и целеустремленность и активность предпринимателя, присутствие у него нужных связей, умение привлекать необходимые кадры и т.д. Сказанное отражает важную и многогранную роль собственника предпринимателя в современных отечественных предприятиях.

Участие владельца компании в управлении подконтрольным бизнесом, как правило, проявляется в определении целей его развития, принципов организации деятельности, в укрупненном планировании и контроле. Именно данные сферы задают основные контуры хозяйственной деятельности предприятия, определяют его доходность.

Согласно И. Ансоффу [Ансофф, 1999] в качестве долгосрочных задач, формирующих основные ориентиры деятельности компании, направление и характер ее развития, выступают как экономические, так и «внеэкономические» цели. Первые характеризуют возможность достижения определенных финансовых результатов, конкурентных преимуществ, повышение эффективности ее деятельности и доходности бизнеса. Вторые отражают индивидуальные цели и личные устремления владельцев и работников фирмы, их этические взгляды,

социальную ответственность, налаживание взаимовыгодных отношений с окружением, остальными субъектами рынка.

Исторически коммерческие компании воспринимались, в первую очередь, как субъекты экономической деятельности, поэтому их цели характеризовались, в основном, с помощью общепринятого набора экономических параметров, что, как отмечалось, нашло свое отражение в неоклассической теории фирмы. В дальнейшем понятие целей компании расширилось, стали появляться различные подходы, аргументирующие важность внеэкономических мотивов, что отражено, в частности, в институциональном подходе. Например, Р.Сайерт и Дж.Марч утверждали, что «организации не имеют целей, цели имеют только люди» [Cyert, March, 1963]. Согласно их взглядам основные характеристики компании определяются предпринимательской инициативой владельцев, необходимостью адаптации предприятия к условиям внешней среды и обеспечения непрерывного процесса воспроизводства. Эти параметры также являются следствием соглашений, достигнутых собственниками с работниками фирмы.

С увеличением роли собственника-предпринимателя в становлении бизнеса все более существенное влияние приобретают его целевые установки, видение перспектив развития компании. Это связано с тем, что личные качества, предприимчивость, активность, лоббистские возможности и связи такого индивидуума, его слаборациональные предпочтения являются дополнительным инструментом продвижения компании, что особенно характерно для экономик, находящихся на этапе становления полноценных рыночных институтов и отношений как сегодня в России [Клейнер, 2004].

Рассмотрим в данной связи состав предпочтений, характеризующих потребности собственника, и определяющих его управленческое поведение. К их числу следует отнести следующие факторы:

- Нормы экономической рациональности (намерение максимизировать материальную выгоду);
- Социальные и административные нормы (потребность соответствовать принятым в обществе традициям и порядкам);

- Психологические и эмоциональные особенности, предпринимательская активность;
- Поведенческие особенности, стереотипы поведения, жизненный опыт, образование и т.д.;
- Личные этические нормы, религиозные взгляды.

Таким образом, на практике на выбор экономическим индивидуумом варианта действий влияют не только желание максимизировать материальную выгоду, как при сильной рациональности, или выбрать решение, соответствующее удовлетворительному уровню эффективности, как в полусильной рациональности, но и стремление следовать своим слаборациональным предпочтениям.

При усилении роли слаборациональных приоритетов, человек, руководствующийся таким вариантом поведения, будет выбирать альтернативу, наиболее близкую и комфортную его внутренним установкам на удобное и понятное для него решение, обеспечивающую психологическое удобство, сохранение непротиворечивой системы ценностей, душевного покоя. Здесь правомерно также провести параллель с органической иррациональностью экономического человека. Для иллюстрации особенностей такого управления можно использовать аналогию с иррациональным мышлением, построенным на привлечении интуиции и иных подобных мотивов. Такой взгляд актуален и для рассматриваемого подхода, но интуиция только один из элементов, поскольку кроме нее здесь присутствуют особенности характера, предприимчивость, жизненный опыт и иные мотивы, формирующие отношение владельца к тому, как ему удобно вести свой бизнес.

В такой ситуации собственник основывает свои действия на внутренних представлениях, о том, что (как ему видится) лучше для бизнеса и комфортнее для него самого, хотя это и может противоречить традиционным критериям эффективности, обеспечению лучших экономических результатов (например, повышению рентабельности, оборачиваемости или уровню делегирования).

В результате в зависимости от значимости указанных факторов меняется степень рациональности принимаемых экономическим индивидуумом решений, так при постулировании норм экономической рациональности в моделях управленческого выбора будет доминировать полусильная форма рациональности, а при увеличении роли психологических факторов, социальных и этических норм - слабая форма.

Для обозначения модели экономического поведения, базирующейся на приоритетном учете отмеченных приоритетов лица принимающего решения, введено понятие - *слаборационального управленческого поведения*. Будем обозначать данным термином поведение, основанное на учете индивидуумом при осуществлении выбора и принятии управленческих решений не только норм экономически рационального поведения, но и активное обращение ко всей совокупности социальных и административных норм, а также психологических, поведенческих и иных факторов, отнесенных к слаборациональным предпочтениям.

Такие слаборациональные мотивы, будут формировать определенную управленческую стратегию, характер и вид управленческого поведения собственника, направление его управленческих решений. Причем действие данных факторов будет различаться как в зависимости от индивидуальных особенностей собственника, так и от области принимаемых им решений. На рис. 2.1 представлены отмеченные нормы, определяющие слаборациональное управленческое поведение индивидуума (курсивом выделены приоритетные для настоящего исследования факторы).

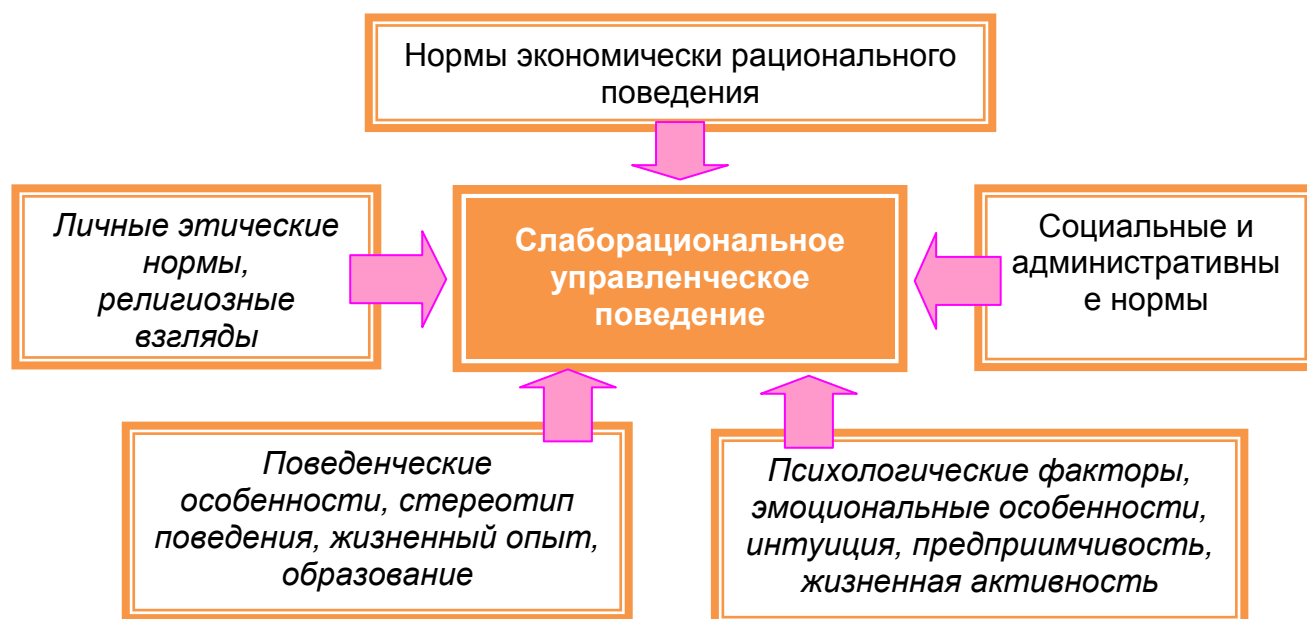


Рисунок 2.1. Нормы, определяющие слаборациональное управленческое поведение индивидуума

Для того, чтобы продемонстрировать практические аспекты реализации слаборационального управленческого поведения собственников-предпринимателей, в качестве примера была выбрана категория управленческих задач, традиционно близкая их интересам, связанная с формированием организационной структуры компании. Как отмечалось ранее, под организационной структурой предприятия понимается совокупность организационных элементов (подразделений) и их технико-технологических, экономических, управленческих и иных взаимодействий, фиксирующих распределение видов деятельности, прав и ответственности между компонентами организации.

Рассмотрим далее, как сказывается слаборациональное управленческое поведение на организации деятельности подконтрольных собственнику активов, определении оправданной и комфортной формы организации бизнеса, удобных механизмов управления и контроля компании, степени личного управленческого участия в коммерческой эксплуатации активов. При этом выбираемая собственником организационная структура отнюдь не всегда совпадает с

рецептами управления, традиционно рекомендуемыми для конкретной категории бизнеса. Для иллюстрации особенностей данной проблемной области приведем небольшой пример:

Автор одно время работал на Московском инструментальном заводе (МИЗе) вместе с генеральным директором, совладельцем бизнеса, и, одновременно, старшим офицером в отставке. Он прошел все шаги строевой военной службы от училища до начальника крупной заставы. И, конечно, это не могло не сказаться на том, как он понимал порядок управления предприятием.

При наличии хороших административных навыков, он, будучи добросовестным и активным человеком, не мог не участвовать во всех делах своего завода, принимая решения и беря на себя ответственность за все мало-мальски значимые задачи. Не в его привычках было отстраняться от принятия решений, или делегировать их кому-то. Даже если это иногда формально и происходило, он все равно в любой момент мог директивно, единолично принять любое решение через голову всех подчиненных. Он не понимал, как что-то могло произойти на вверенном объекте без его активного участия. Все принимаемые решения, рекомендации он пропускал через свой утилитарный опыт, понимание жизни и, если они не совпадали с его предыдущей армейской практикой, отвергал или существенно корректировал их.

Вся структура управления предприятия с его появлением приобрела жесткий централизованный характер, автономные производственные направления потеряли реальную самостоятельность. Основные решения, в том числе специальные технические, принимались в основном с его личным участием. Организационная структура была сформирована таким образом, чтобы директор в любой момент мог перевести завод на ручное управление, что он неоднократно и делал.

Подводя итоги, отметим, что слаборациональное управленческое поведение собственника, цели, которые он перед собой ставит, определяется значимостью для него отдельных составляющих предпочтений, важностью тех или иных индивидуальных запросов. Вместе с тем человек, при выборе лучшего решения, учитывает не только отдельные мотивы, например, нормы рационального поведения, но и весь набор индивидуальных психологических, социальных и иных отмеченных факторов. Одновременно он будет оценивать (сопоставлять) их относительную важность. В результате собственник, в случае доминирования

психологических установок, привычек и желаний, расходящихся с традиционными нормами рациональности, будет поступать, ориентируясь не только на повышение экономической результативности компании, но и на соответствие действий близким ему лично нормам поведения.

Таким образом, использование предлагаемого подхода позволяет улучшить предсказательные возможности поведенческого экономического подхода, путем включения в анализ ранее не вовлекавшихся в него явлений.

Рассмотрим далее, как слаборациональное управленческое поведение влияет на построение системы управления отечественными корпорациями, что позволит, полнее понять механизмы, формирующие ту или иную организационную структуру и предложить решения по повышению их эффективности.

2.2. Организационная структура промышленных корпораций холдингового типа

Типы корпораций холдингового типа.

С целью изучения практических аспектов слаборационального управленческого поведения, как отмечалось, выделены решения по выбору собственником организационной структуры предприятий. В рамках данной проблемной сферы в работе рассматриваются две группы решений. Первая группа связана с определением организационной структуры корпорации холдингового типа, распределением управленческих задач между головным управленческим офисом корпорации и отдельными подразделениями, ей посвящена настоящая глава. Вторая группа - с выбором собственником руководителей корпораций и влиянием такого решения на отмеченные организационные проблемы, данная задача будет рассмотрена в следующей главе.

Поскольку в работе обсуждаются особенности организационных структур промышленных корпораций холдингового типа, являющихся ключевыми элементами отечественной промышленности, рассмотрим подробнее особенности их функционирования, к которым будем обращаться в исследовании.

Появление предприятий, действующих в форме корпораций холдингового типа, связано со стремлением найти баланс между преимуществами централизации и децентрализации при взаимодействии различных бизнес направлений в рамках единого управленческого контура. Решением такой задачи стало появление форм интеграции, находящихся между централизованной структурой и свободными внутрикорпоративными контактами.

Будем понимать под *корпорацией холдингового типа* организацию, владеющую контрольными пакетами акций других компаний, имеющую головной управленческий центр, правоспособный принимать хозяйственные решения в отношении подконтрольных бизнесов¹⁹. Структура управления такой организацией включает в себя два основных контура (проекции) – корпоративный и управленческий, которые неразрывно связаны, но не идентичны. *Корпоративный контур* – характеризует распределение собственности, прав владения, распоряжения определенными материальными и нематериальными активами с целью создания единой системы хозяйствования в рамках определенной бизнес – концепции, это видимое проявление структуры в пределах внешнего официального мира. *Управленческий контур* – характеризует управленческую иерархию, распределение прав формулировать нижестоящим структурным подразделениям цели и задачи, контролировать их осуществление, наделять правами и устанавливать ограничения.

Важная отличительная черта организационной структуры корпораций холдингового типа – наличие выраженного корпоративного центра

¹⁹ Данное определение основывается на ставшей уже классической формулировке американских ученых-экономистов Г. Гутмана и Г. Дугаллу: «Холдинговая компания это корпорация, владеющая пакетом акций другой корпорации, дающим право голоса, достаточное для того, чтобы иметь над нею деловой контроль» [Мотылев, 1959].

(управленческого ядра) и нескольких структурных направлений, бизнес единиц, поэтому прокомментируем их задачи.

Под *корпоративным центром* (сокращенно - КЦ) понимается организационная единица, обеспечивающая управление активами собственников, выполняющая централизованные управленческие функции. Для целей настоящего рассмотрения термины «корпоративный центр», «управляющая компания», «головной офис» будут являться тождественными. *Бизнес - единица* (сокращенно - БЕ) это структурное подразделение управленческого контура, которому может быть делегирована самостоятельность при принятии управленческих решений в части выбора стратегии развития, взаимодействия с поставщиками и потребителями (как внешними по отношению к корпорации, так и внутренними). БЕ ориентированна на создание стоимости, и является центром финансовой ответственности (оценивается на основании финансового результата). БЕ могут быть как самостоятельным юридическим лицом, так и не являться таковым.

В зависимости от функциональных и управленческих задач, решаемых структурными единицами корпорации холдингового типа часто используется их следующая классификация, принятая и в настоящей работе²⁰.

Финансовый холдинг (холдинг в широком смысле). Корпорация, основанная на праве принятия головным офисом следующих решений в отношении входящих в его состав БЕ: финансирование (инвестирование) и контроль (в первую очередь денежных потоков в рамках инвестиционной и финансовой деятельности). Здесь, как правило, не предусматривается выполнение каких-либо функций оперативного управления.

Управляющий (операционный) холдинг (холдинг в узком смысле). Предполагает активное участие центра в управлении зависимыми компаниями, с помощью КЦ осуществляется единое руководство БЕ, единая постановка долгосрочных корпоративных целей, а также организация выполнения намеченных работ, проверка и контроль операционных результатов. При переходе

²⁰ В частности, такая группировка используется консультационными компаниями McKinsey (www.mckinsey.com) и KPMG (www.kpmg.com), активно работающими с российскими компаниями.

от финансового к управленческому холдингу происходит трансформация структуры управления в направлении перехода от участия в управлении капиталом к участию в организации решения оперативных задач. Отмеченные формы являются двумя крайними, противоположными позициями, между ними можно поместить «стратегический холдинг».

Стратегический холдинг - интегрированная структура, управляющая входящими БЕ как стратегическими зонами хозяйствования. Он ориентирован на обеспечение выполнения подконтрольными предприятиями централизованно определенных стратегических целей, координацию деятельности БЕ, укрупненный контроль результативности их деятельности, оказание содействия в решении отдельных управленческих задач, влияющих на общекорпоративную синергию. Центр занимается развитием бизнеса, управлением финансами, расстановкой руководящих кадров, может брать на себя функции, являющиеся общими для всех активов, например, методологию управления, информационные технологии, контроль менеджеров БЕ, поэтому в головном офисе обычно присутствуют необходимые функциональные знания и навыки.

Взяв за основу подход, изложенный в ставшей весьма популярной работе [Фут и др., 2003], выделим в рамках стратегического холдинга следующие градации: *Стратегический архитектор* и *Стратегический контролер*, различающиеся объемом централизованных функций. В первом случае их практически нет, а роль головного офиса сводится исключительно к определению стратегической канвы, установлению правил игры, контролю, распределению ограниченных централизованных ресурсов, при этом вся хозяйственная инициатива отдается на места. Во втором – в дополнение к сказанному появляются задачи по обеспечению синергии между бизнесами и сервисные функции, т.е. центр не только ставит задачи и контролирует, но и накапливает наверху лучшую практику, координирует работы, помогает БЕ добиваться согласованных целей.

Таким образом, в зависимости от состава решаемых задач (роли головного офиса) можно выделить следующие виды корпораций холдингового типа (они

приведены в соответствии с нарастанием значимости централизованного управленческого ядра):

- Финансовый холдинг
- Стратегический архитектор
- Стратегический контролер
- Управляющий (операционный)

В различных источниках²¹ названия приведенных форм холдингов могут отличаться, но, как правило, смысловое значение остается тем же.

Графическая интерпретация ранжирования указанных видов корпораций холдингового типа приведена на рис. 2.2.



Рисунок 2.2. Ранжирование видов корпораций холдингового типа в зависимости от управленческой роли головного офиса (состава решаемых им задач)

Поскольку в работе анализируются организационные структуры корпораций холдингового типа, и, в первую очередь, распределение управленческих задач между головным офисом и ее отдельными бизнес направлениями, то рассмотрим подробнее роль данных объектов в таких корпорациях.

Роль корпоративного центра.

Корпоративный центр (КЦ) корпорации холдингового типа может являться

²¹ Здесь можно отметить такие работы как: [Татарченко, 2012], [Демидов, 2014], [Ованесов, 2005].

либо отдельной организационной единицей, либо частью основной БЕ, и в этой своей роли осуществлять управление остальными подконтрольными обществами²². КЦ призван обеспечить единое управление в холдинге, согласованную, целенаправленную деятельность входящих в него компаний. Каждому из отмеченных видов корпораций соответствует свое функциональное наполнение КЦ, роль, которую он играет в таком объединении. Его главной задачей является создание дополнительной стоимости для акционеров (по сравнению с деятельностью БЕ, как автономных структур). Он может обеспечить ее формируя портфель активов корпорации или повышая его эффективность, например, создавая необходимые компетенции в центре и на местах, увеличивая синергию бизнесов.

Возможности участия КЦ в повышении стоимости зависят от следующих факторов:

- *«Горизонтального»*, степени взаимозависимости различных БЕ группы. В компаниях с высокой степенью взаимодействия (например, действующих в смежных сегментах) роль центра проявляется в подготовке более проработанных стратегических решений, или координации подразделений.
- *«Вертикального»*, объема участия КЦ в улучшении результативности группы путем формирования состава ее бизнесов, подбора портфеля активов.

Воспользовавшись подходами, изложенными в [Фут и др., 2003], проанализируем современную практику управленческого построения рассматриваемых объектов и роль КЦ. Считается, что для повышения стоимости бизнеса КЦ должен выполнять следующие виды деятельности:

1. Формирование корпоративного бизнес–портфеля: определение стратегии холдинга; приобретение активов; размещение капитала и утверждение крупных инвестиций; структурирование организации;

²² В соответствии с данными, приведенными в [KPMG, 2008], по первому варианту, как самостоятельная единица, работает 67% современных отечественных корпораций, а по второму – 33%, что демонстрирует большую популярность у российских менеджеров выделения Корпоративного центра в самостоятельную структуру

2. Повышение эффективности корпоративного портфеля: согласование ключевых решений; мониторинг деятельности подразделений; отбор топ-менеджеров и создание для них системы мотивации; повышение эффективности; обеспечение синергии; функциональное руководство; предоставление услуг совместного пользования;
3. Управление стоимостью и источниками финансирования: определение структуры капитала; управление рисками; обеспечение общего финансового надзора;
4. Формирование отношений с внешней средой: акционерами, государством, партнерами, клиентами и т.д.

Если направления активности №1 и №2 имеют различное функциональное наполнение в различных видах корпораций, то направления №3 и №4 осуществляются почти однотипно во всех таких объединениях.

Определение функциональной структуры КЦ, как правило, начинается с установления задач, которые будут на него возложены. Затем под выбранные задачи разрабатывается организационная структура, фиксируются роли подразделений, формы оценки результатов работы, штатный состав и схемы поощрения сотрудников.

Существуют различные модели работы КЦ, распределения функций между ним и командами на местах, отличающиеся степенью управленческой нагрузки и составом активов группы. Например, для похожих бизнесов с высокой долей общих затрат и пересекающимися клиентами целесообразна высокая степень централизации принятия решений, реализуемая в рамках Операционного холдинга. Здесь центр берет на себя принятие критичных для деятельности активов решений и превращает холдинг в единый бизнес, а руководитель головного офиса фактически становится генеральным директором всех компаний группы.

В рамках Финансового холдинга реализуется модель центра, минимально вовлеченного в операционные процессы, что обычно характерно для инвестиционных фондов. Функции КЦ заключаются здесь, прежде всего, в

надзоре за формированием финансовых результатов и потоков, укрупненном бюджетировании, а также использовании других базовых решений: наем руководителей подразделений и оценка эффективности их работы. Головной офис контролирует капитальные затраты, осуществление слияний и поглощений. Он обычно выступает как инвестор, уделяя особое внимание финансовому блоку и контроллингу, при этом не пытаясь координировать деятельность БЕ. Финансовый холдинг, как правило, состоит из самостоятельных БЕ, имеющих довольно ограниченные связи с материнской компанией, которая не вмешивается в реализацию стратегии и текущее развитие, не контролирует персонал, не участвует в вопросах развития.

Виды организационных единиц, входящих в корпорацию холдингового типа.

Рассматриваемый тип корпорации это всегда объединение нескольких бизнес единиц (БЕ), являющихся основным операционным элементом, производственной единицей такой организации. Роль БЕ, степень ее самостоятельности зависит от того какие функции нужно централизовать в головном офисе, а что передавать «вниз». Здесь важно понять насколько менеджеры готовы работать в условиях самостоятельности, насколько унифицированным должен быть подход к управлению разными БЕ с учетом их специализации, размеров и темпов роста (например, сферы, относящиеся к строительству, могут меняться более динамично).

Для определения роли БЕ следует получить ответы на ряд вопросов, в частности:

- в какой степени БЕ самостоятельна при определении рынков, на которых планирует работать, или она должна согласовывать свои действия с центром?
- какова степень конкурентной насыщенности рынков поставщиков и потребителей у рассматриваемой БЕ?

- может ли БЕ самостоятельно выбирать поставщиков / потребителей и условия контрактов, или центр может обязать ее работать с компаниями холдинга?
- насколько БЕ самостоятельно отвечает за финансовый результат, исполнение отдельных бизнес - процессов и функций?

Результаты такого опроса позволяют определить оправданную степень самостоятельности, которой должны обладать единицы в рамках корпорации. Тогда, исходя из отмеченных аспектов, для их обозначения можно ввести следующие градации:

- Самостоятельная БЕ
- Условно самостоятельная БЕ
- Ограниченно самостоятельная БЕ
- Нерыночная БЕ

Каждый из указанных видов БЕ формируется с учетом того, насколько, с точки зрения центрального офиса, оправданна коммерческая и управленческая самостоятельность отдельных бизнесов. Возможные варианты статуса (самостоятельности) таких единиц, в разрезе ключевых параметров²³, приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1. Виды БЕ в зависимости от степени их самостоятельности

Параметры	Самостоятельная БЕ	Условно самостоятельная БЕ	Ограниченно самостоятельная БЕ	Нерыночная БЕ
Определенные границы рынка со стороны КЦ	Согласовывается с руководством БЕ для целеполагания	Ограничивается (определяется) с учетом общей корпоративной стратегии		Рынок отсутствует

²³ При описании характеристик БЕ, вариантов связей между ними использовались материалы, приведенные в [Ованесов, 2004].

Самостоятельность в выборе стратегии	Стратегия утверждается КЦ, после чего самостоятельно реализуется БЕ	Имеет самостоятельную стратегию, определяет целевых клиентов и поставщиков, но и несет некоторые (незначительные) обязательства по взаимодействию с другими БЕ холдинга	Имеет некоторые права определять целевых клиентов и поставщиков, но обязана в значительной степени взаимодействовать с другими БЕ холдинга	Поставщиков и потребителей определяет КЦ, устанавливая внутренние трансфертные цены
Тип руководителя	Инициативный, амбициозный менеджер, ориентированный на создание стоимости	Менеджер, максимально лояльный к компании, с навыками самостоятельного ведения бизнеса	Исполнительный менеджер, ориентированный на операционную эффективность	

Управленческие практики российских корпораций холдингового типа

Для того чтобы оценить характер организационных проблем, возникающих при формировании организационной структуры отечественных корпораций холдингового типа, были рассмотрены управленческие практики национальных корпораций. Для этих целей были привлечены материалы консультационной компанией KPMG, проводившей исследование управленческой деятельности российских корпораций [KPMG, 2008]. Данная работа была посвящена изучению роли КЦ в управлении компаниями холдингового типа, в нем приняли участие представители 49 корпораций почти всех отраслей промышленности.

В исследовании, в частности, анализировался состав основных управленческих задач, решаемых КЦ, приоритетные проблемы, стоящие перед ним. Результаты опросов приведены на рис. 2.3. и 2.4.



Рисунок 2.3. Функциональные задачи КЦ в российских корпорациях
(источник: KPMG)

Как видно из рис. 2.3, главной задачей КЦ, по мнению респондентов, является – «Повышение стоимости бизнеса» (74% ответов). Данный результат демонстрирует, что большинство менеджеров видят главное назначение головного офиса, не в том, чтобы контролировать и делить полномочия, а в обеспечении повышения стоимости всей корпорации. Тем самым респонденты показали понимание того, что если стоимость группы выше, чем отдельных ее составляющих, значит, центр смог прирастить стоимость, то есть смог ее увеличить для каждого элемента. И наоборот, если стоимость группы ниже или равна стоимости составляющих, то акционеру выгоднее распродать бизнес по частям или существенно пересмотреть состав портфеля. На второе место по важности опрошенные поставили задачу - «Разделение полномочий между КЦ и БЕ». Этот ответ говорит скорее о том, что нет ясности, кто за что отвечает, нет четких «правил игры», центр делает одно, БЕ – другое.

Из первоочередных управленческих проблем деятельности КЦ, волнующих на момент опроса отечественных менеджеров, главными были названы (см. рис.

2.4) – «Поиск и найм квалифицированных топ-менеджеров для БЕ» (74%), а также - «Разграничение полномочий между КЦ и БЕ» (57%). Первая проблема демонстрирует дефицит требуемых управленческих кадров, а вторая – подтверждает отмеченное выше отсутствие понятных «правил игры», разделения функций между центром и бизнесами, внятных требований к тому, что, собственно, требуется от БЕ.

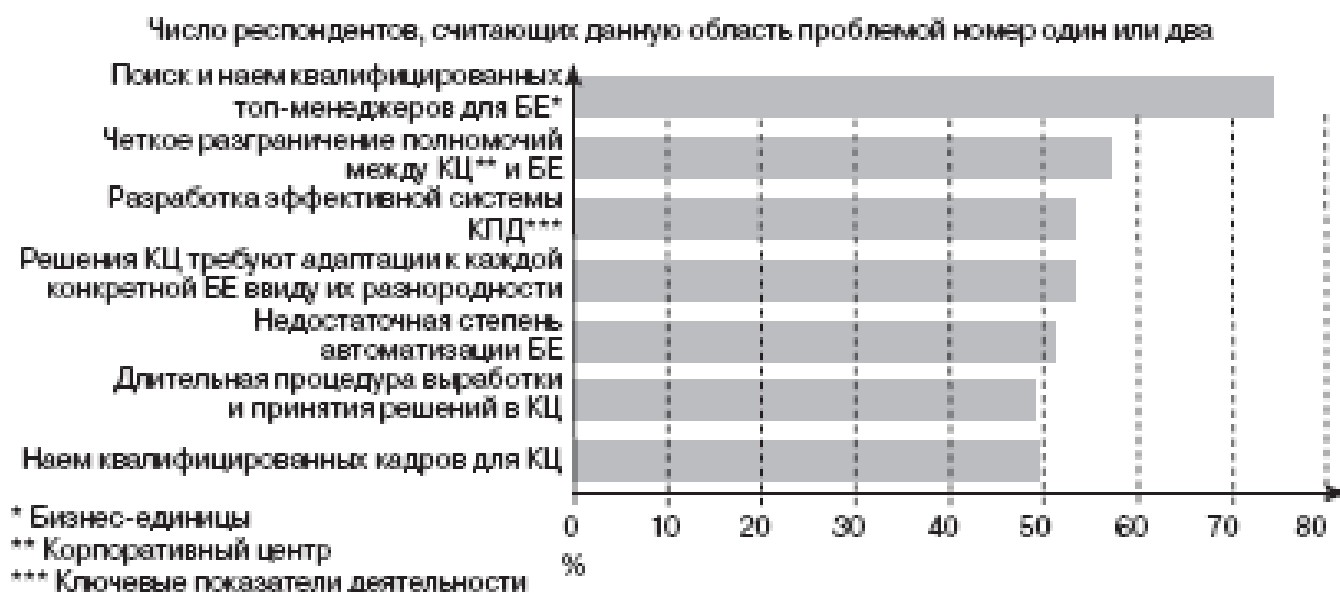


Рисунок 2.4. «Больные» точки управления корпорацией холдингового типа (источник: KPMG)

Таким образом, респонденты, как наиболее значимые, отметили следующие управленческие проблемы. Во-первых, - важность корректного разделения полномочий между КЦ и БЕ, а, во-вторых, - поиск и найм топ-менеджеров для БЕ. Попробуем далее с помощью предложенного инструментария дать ответы на оба выделенных вопроса.

2.3. Классификация собственников

Поскольку всем индивидуумам присущ свой состав психологических, поведенческих и иных аналогичных характеристик, то и их влияние на данных лиц будет уникальным, но при этом множество таких субъектов можно объединить в укрупненные группы, исходя из близости их поведенческих мотивов. Данное обстоятельство позволяет провести классификацию собственников с точки зрения того какого варианта слаборационального управленческого поведения они придерживаются.

Для того чтобы определить возможные виды слаборационального управленческого поведения, свойственные отдельным типам собственников, был введен интегральный критерий, позволяющий проранжировать таких владельцев по степени влияния на них отдельных видов предпочтений. В качестве искомого критерия выбран показатель, характеризующий степень участия собственника активов в их коммерческой эксплуатации, то есть объем управленческих задач, которые доминирующий собственник делегирует своим работникам, а также состав решений, в принятии которые он намерен участвовать сам. На такую предпринимательскую активность будут влиять как нормы экономической рациональности, стремление обеспечить высокую эффективность вложений, так и слаборациональные поведенческие особенности индивидуума, его психологические свойства, жизненный опыт, образование, эмоциональные черты, этические нормы и т.д.

Таким образом, фактором, позволяющим агрегировано распределить собственников по виду управленческого поведения, в части выбора организационного механизма построения компаний, принят параметр *предпринимательская активность* собственников. Она может меняться от пассивного ожидания отдачи произведенных вложений до полноценного участия в управлении бизнесом, делах подконтрольных предприятий. Слаборациональные предпочтения подталкивают собственника, к выбору предпринимательской

активности, наиболее соответствующей его психологическим и поведенческим особенностям, устоявшимся привычкам, этическим нормам и т.д.

Введенный показатель позволяет провести группировку собственников, определить возможные варианты их поведения, в зависимости от нарастания инициативности по коммерческой эксплуатации подконтрольных активов, в том числе ожиданий от финансовой отдачи произведенных вложений. Начнем анализ с категории собственников, ориентированных на минимальную управленческую активность, а затем распределим их в соответствии с нарастанием данного показателя, и приведем примеры их действий. Одновременно дадим обобщающие названия, наиболее соответствующие типу собственника, который придерживается того или иного управленческого поведения.

«Коллекционер»: такой собственник не проявляет предпринимательской активности, он не влияет на доходность произведенных им вложений, уровень отдачи и сроки ему заранее неизвестны (например, это может быть покупка активов, не требующих участия в управлении: антиквариат, недвижимость, художественные ценности и т.д.).

В сентябре 2007 года лондонским аукционным домом Sotheby's была выставлена на торги коллекция русского искусства, в которую долгие годы вкладывали деньги Мстислав Ростропович и Галина Вишневская. Коллекция насчитывала около 450 предметов изобразительного и декоративно-прикладного искусства XVIII - XIX веков, от императорских реликвий до изделий народных промыслов. На момент продажи ее стоимость оценивалась в \$26-40 млн.

Британский банк Coutts рассчитал, что с 2005 по 2013 г. вложения в предметы роскоши в среднем по миру принесли доход 82%. Глобальный фондовый индекс MSCI за тот же период вырос лишь на 53% [Эксперт, 2014, № 9].

По данным профильных экспертов в 2013 – 2015 гг. в Москве и Санкт-Петербурге от 10 до 25% квартир приобреталось в инвестиционных целях [www.investorkirov.ru, www.spb.dolgostroyunet.ru], а израильское Министерство финансов зафиксировало увеличение покупок квартир во 2-м квартала 2009 г. в целях инвестирования до рекордных 30% [www.domik.ua].

«*Рантье*»: данный собственник также фактически не участвует в управлении активами, не влияет на их доходность, но ее уровень и сроки им более прогнозируемы, хотя период таких вложений обычно носит долгосрочный характер (например, передача активов в траст без участия в управлении, консервативные инвестиционные фонды, депозиты и иные аналогичные вложения). Данный вариант близок предыдущему, но собственник проявляет тут уже небольшую предпринимательскую активность.

Данная категория собственников часто использует для размещения средств – трасты или доверительное управление, позволяющее вкладчику вложить деньги на оговоренный срок, подобрать подходящие инвестиционные инструменты, обеспечить гибкие условия возврата.

Игорь Шувалов, и.о. первого вице-премьера РФ и один из самых богатых российских чиновников (только в 2011 г. он заработал 390 млн. р.) объявил в 2012 г., что активы его семьи переданы в "слепой траст" (*Blind Trust*). Такое управление предполагает, что собственнику не предоставляется информация об инвестиционных решениях, принимаемых в отношении его активов и ходе управления ими. Он только определяет срок управления, а потом по финансовым итогам оценивает его результативность.

«*Инвестор*», в отличие от предыдущих собственников, участвует в управлении своими активами, но, не проявляя существенной предпринимательской активности. Он формирует устраивающий его инвестиционный портфель, определяет направления вложений в бизнесы, а потом ведет укрупненный мониторинг их финансовых результатов. Он может участвовать в определении стратегии развития, в первую очередь финансовой, составлении инвестиционных планов, определении принципов финансовой политики. Управление осуществляется им путем перераспределения средств в более перспективные проекты, активы. В текущем управлении, в повышении текущей доходности вложений такой собственник фактически не участвует.

Такого поведения придерживаются, в частности, собственники, участвующие в деятельности корпораций, функционирование которых близко закрытым корпоративным инвестиционным фондам, с согласованием направлений инвестирования, финансовых планов, степени рискованности, регулярным предоставлением акционерам расширенной отчетности и возможностью в любой момент отказаться от непривлекательного вложения.

«Стратег». Данному собственнику ближе всего режим управления своими средствами путем вложения их в бизнесы, в развитии которых он сам участвует. Но осуществляет он это скорее в качестве эксперта, путем установления стратегии их развития. Он осуществляет сам или с помощью доверенных лиц расширенный (в сравнении с предыдущими типами собственников) мониторинг бизнеса, участвует в принятии долгосрочных управленческих решений, в утверждении перспективных планов, реализации синергии от деятельности подконтрольных компаний, занимается развитием бизнесов, определением состава руководящих кадров.

Одним из заметных участников отечественного IT рынка является корпорация холдингового типа IBS. Ее доминирующий собственник и президент - Анатолий Карачинский. Он, организовав управление своим бизнесом, выбрал существенную децентрализацию отдельных коммерческих направлений. Карачинский сам мало занимается текущим руководством (делегируя полномочия руководству компаний, входящих в группу), предпочитая останавливаться на разработке перспектив развития корпорации, выполнении экспертной и аналитической работы. Входящие в группу компании самостоятельно определяют долгосрочные планы, занимаются всем текущим руководством, и только в вопросах, требующих значительных инвестиций или затрагивающих интересы других участников группы, они обращаются к собственнику, в корпоративный центр [<http://release-me.ru/history.php>].

«Управляющий». В этом случае владелец является уже активным предпринимателем, полноценно управляющим своим бизнесом, капитаном, уверенно ведущим корабль к победам. Он всецело, даже может быть излишне деятельно, участвует в определении направлений развития, формировании

долгосрочных и текущих планов, и, самое главное, в осуществлении намеченных результатов. Он вникает во все нюансы бизнеса: кадры, ресурсы, определение партнеров, клиентов, конкурентов и т.д. Таким образом, данный вариант предусматривает наиболее значимое участие собственника в управлении активами.

Известная производственная косметическая компания Концерн «Калина», объединяет восемь предприятий. Ее доминирующим собственником с момента создания в 1996 г. является Тимур Горяев. Он активно руководит всеми сторонами деятельности своего бизнеса, от определения стратегии, до участия в оперативном руководстве отдельными предприятиями и, даже, межличностных отношениях сотрудников. Он, в частности, составил десять заповедей поведения работников «Калины» и строго контролирует их выполнение. Горяев выступает в роле «управляющего» для всех компаний группы повсеместно участвуя в их деятельности. По отзывам работников, хозяин постоянно увлекается разными проектами, отдает им много сил, а потом оставляет менеджерам, они пытаются их реализовать, но идеи обычно гибнут в силу изначальной нежизнеспособности. Над отработкой новых проектов собственника, внедрением регламентов, контролем дисциплины работает головной офис концерна, включающий большой состав сотрудников [<http://release-me.ru/history.php>].

Основываясь на предложенном подходе можно ввести и другие промежуточные типы владельцев, но нам важно было показать принципы группировки таких лиц и продемонстрировать их влияние на организационную структуру корпораций, поэтому ограничимся введенной классификацией.

Проиллюстрируем введенную градацию собственников с помощью рис. 2.5. В нижней части его указано направление нарастания управленческой (предпринимательской) активности по эксплуатации активов, она меняется в соответствии с динамикой слаборациональных предпочтений собственников, причем каждому уровню соответствует свой состав управленческих задач. В верхней части иллюстрации указаны введенные категории владельцев и характер их активов.



Рисунок 2.5. Взаимосвязь предпринимательской активности и типов собственников

Отметим, что следование тому или иному варианту предпринимательской активности (поведенческому приоритету) сказывается в итоге на результативности предприятия. Так пассивное участие в эксплуатации активов обычно подразумевает не самую высокую доходность, длительные сроки вложений, но и минимальный риск. Следствием увеличения управленческого участия, активизации предпринимательской энергии является, как правило, повышение эффективности вложений, большая их доходность, что, в свою очередь, обуславливает рост риска неполучения ожидаемого результата. В результате последствия приверженности владельца определенной предпринимательской активности, можно оценить с помощью традиционных экономических показателей, например:

- финансовой результативности, уровня отдачи вложений;
- уровня рискованности, финансовой устойчивости бизнеса;
- ожидаемого срока получения финансовых результатов.

Другими словами приверженность определенному поведению формирует экономические результаты, которые можно оценить с помощью показателей, характеризующих к какой эффективности (например, рентабельности,

капитализации), в какие сроки, и с какими рисками (как финансовыми, так и административными) приведет избранная владельцем линия поведения. Тогда, обсуждая слаборациональные предпочтения, следует отметить, что они приводят к различным, может быть явно и не артикулируемым собственником, экономическим последствиям.

Подводя итоги, отметим, что следование определенному варианту слаборационального управленческого поведения определяет видение собственником своего места в системе управления подконтрольными активами, что, в свою очередь, влияет на выбор соответствующего варианта организационной структуры.

2.4. Влияние предпринимательской активности доминирующих собственников на задачи корпоративного центра и управленческую самостоятельность бизнес единиц

2.4.1. Типы собственников и организационная структура корпораций холдингового типа

Рассмотрим, как влияют слаборациональные предпочтения владельцев на формирование организационной структуры принадлежащих им корпораций. В настоящем исследовании в качестве объекта приложения управленческих усилий акционеров, анализируется деятельность промышленных корпораций холдингового типа, относящихся, в первую очередь, к субъектам среднего или начального крупного бизнеса, не имеющих пока значительных объемов. Такой выбор связан с тем, что в данных компаниях, с одной стороны, присутствует развернутый состав производственных активов, разноплановых производственных технологий и продуктов, а, с другой - проблемы интеграции

самостоятельных направлений уже появились, но собственник-предприниматель еще не отгорожен от подконтрольных предприятий существенным числом иерархических уровней управления как в больших корпорациях. Именно в таких компаниях факторы слаборационального управленческого поведения, индивидуальные свойства доминирующего собственника в наибольшей степени влияют на организацию бизнеса.

Для того чтобы продемонстрировать состав организационных проблем, стоящих перед такой категорией предприятий, позиционируем анализируемые объекты в рамках трактовки развития компании как прохождения ряда последовательных этапов становления, что характерно для моделей жизненного цикла фирм, описывающих последовательные эволюционные фазы их организационного становления. Анализируемые управленческие проблемы наиболее близки предприятиям, находящимся на этапе роста. Либо, если воспользоваться известной моделью эволюционного развития компаний Лари Грейнера [Greiner, 1998; Грейнер, 2002], то их можно поместить в рамки 4-й стадии, ступени развития, основанной на координации. Согласно Грейнеру обычно это компании, завершившие стадию, базирующуюся на делегировании, и перешедшие к этапу становления, основанному на увеличении самостоятельности структурных единиц²⁴.

Говоря о совершенствовании структуры корпорации, будем иметь в виду рационализацию вертикальных и горизонтальных взаимосвязей ее структурных единиц, а также границ таких элементов. Организационная структура традиционно является каркасом, задающим распределение административных функций. Напомним, что она фиксирует:

- распределение видов деятельности, прав и ответственности между компонентами организации;
- взаимосвязи ее отдельных подразделений.

Наличие нескольких обособленных производственных направлений является отличительной чертой рассматриваемых объектов, поэтому одной из

²⁴ Подробно особенности развития компаний на данном этапе подробно рассмотрены в [Жданов, 2011].

основных управленческих задач, стоящих перед руководством, становится налаживание централизованного управления, координация деятельности, определение характера вертикальных и горизонтальных связей, позволяющих получить ожидаемый синергический эффект. При этом налаживание системы управления группой бизнесов как единым целым не должно ограничивать необходимую предпринимательскую инициативу ее структурных единиц, самостоятельность в принятии делегированных решений, в то же время активность собственника, может корректировать рекомендуемую самостоятельность таких подразделений.

Как отмечалось, варианты предпринимательской активности собственников могут меняться от пассивного ожидания результатов произведенных вложений до непосредственного управления текущими хозяйственными проблемами подконтрольных компаний. Увеличение предпринимательской активности собственников (степени участия в решении хозяйственных задач), определяет уровень централизации управленческих задач, функциональную нагрузку на головные управленческие органы, которым владельцами делегировано представление их интересов, что, в свою очередь, определяет их организационную структуру.

Конечно, говоря об организации управления анализируемыми диверсифицированными структурами, будем иметь в виду, в первую очередь, последние три из введенных выше категорий собственников («Инвестор», «Стратег» и «Управленец»), так как первые две («Коллекционер» и «Рантье») не требуют создания существенных структур для управления вложениями.

Используемые при построении структуры корпорации управленческие технологии характеризуются, как правило, такими показателями как: жесткость и гибкость системы управления, объем переданных центру и объектам на местах управленческих полномочий, способы координации деятельности предприятий, как между собой, так и с центральным аппаратом. В этой связи выделим следующие ключевые элементы, характеризующие особенности их построения:

- определение жесткости / гибкости организационной структуры, т.е. степени производственной, финансовой и коммерческой самостоятельности производственных единиц, разграничение задач, полномочий и ответственности, делегированных на места и реализуемых централизованно;
- определение состава функциональных задач централизованного органа управления. Как правило, задачей центра является регулирование вертикальных и горизонтальных управленческих связей, обеспечение поступательного развития отдельных сфер деятельности в направлении реализации общих целей и увеличении совокупной стоимости.

Влияние предпринимательской активности собственников на задачи отмеченных организационных элементов, распределение полномочий между центром и структурными единицами и функции управленческого центра отражено на рис. 2.6. Здесь представлены характерные варианты участия головного офиса, в деятельности подконтрольных БЕ, соответствующие каждой из введенных категорий собственников.



Рисунок 2.6. Влияние предпринимательской активности собственников на задачи КЦ

Как можно видеть, слаборациональные предпочтения владельцев определяют степень их предпринимательской активности, жесткость управления, уровень централизации, что, в свою очередь, задает распределение управленческих полномочий между центральным офисом и иными субъектами системы. Увеличение функциональной нагрузки на КЦ с увеличением активности вполне объяснимо, так как с перераспределением управленческих функций в направлении головного офиса, в связи с желанием собственника участвовать в принятии актуальных для него решений, уменьшается самостоятельность структурных звеньев и наоборот. В свою очередь, активное участие КЦ в обеспечении скоординированного развития корпорации требует наличия в его структуре всего набора управленческих функций и реализующих их служб.

В таком случае взаимосвязь предпринимательской активности собственников и управленческой нагрузки, возлагаемой на КЦ (объем и состав управленческих функций, выполнение которых желательно обеспечить на уровне головного офиса), можно представить в виде монотонно возрастающей функции.

В итоге, разным управленческим приоритетам (видам предпринимательской активности) будут соответствовать различные варианты организации управления, которые реализуются с помощью определенного набора управленческих функций, осуществляемых центральным звеном корпорации. Результативность принятого варианта руководства определяется, в частности, соответствием переданных КЦ полномочий уровню поставленных перед ним управленческих задач (в противном случае может возникнуть дисфункция системы, что особенно характерно для организаций, находящихся в переходном состоянии).

С учетом вышесказанного сделана проекция предпринимательской активности собственников на проблематику построения рассматриваемых объектов, т.е. продемонстрировано влияние вариантов слаборационального управленческого поведения на выбор организационной структуры корпораций холдингового типа.

Введенные взаимосвязи проиллюстрированы с помощью таблицы 2.2, где сопоставлены введенные типы собственников²⁵, их предпринимательская активность, функции КЦ, как основной единицы, обеспечивающей внутрикорпоративное распределение управленческих задач, и отдельных бизнес единиц корпорации, а также отражен порядок прохождения управленческих воздействий по иерархической вертикали от собственника до операционных подразделений, отдельных бизнес единиц.

В разделе 2.2 были охарактеризованы используемые в настоящем исследовании виды организационных структур корпораций холдингового типа, отличающиеся централизованной функциональной нагрузкой, и виды БЕ, дифференцированные в зависимости от степени их хозяйственной самостоятельности. Для обозначения различных типов КЦ и БЕ введены собирательные названия, иллюстрирующие наиболее характерные особенности их поведения в корпорации. Это позволяет более наглядно продемонстрировать смысловое содержание их ролей в таком объединении.

Исходя из объема управленческих задач, решаемых на уровне КЦ, будем использовать следующие термины, характеризующие особенности деятельности головного офиса в различных объединениях. Так, в Финансовом холдинге КЦ скорее исполняет роль, которую можно по аналогии назвать - «*спонсор*», в Стратегическом холдинге КЦ это, скорее, «*наставник*», а в Управляющем холдинге он уже близок роли, которую охарактеризуем термином - «*участник*».

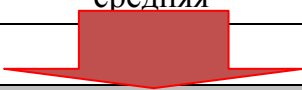

По аналогии введем характеристики, условные названия, представляющие особенности деятельности и роль БЕ в рассматриваемой корпорации. Тогда «Самостоятельную БЕ» по ассоциации можно назвать «*охотник*» (она максимально свободна в путях увеличения доходов, получении «добычи»). «Условно самостоятельную БЕ» назовем «*старатель*» (ее задача освоить «залежи»), а «Нерыночную БЕ» – «*фермер*» (поскольку ее задача – собрать

²⁵ В данном анализе не рассматривались, такие категории владельцев как «Коллекционер» и «Рантье», поскольку они не нуждаются в создании каких-либо значимых управленческих структуры для управления активами.

урожаем с имеющегося поля). По характеру деятельности и роли в корпорации БЕ близки указанным видам занятий.

Склонность владельцев к определенному управленческому поведению отрабатывает вся властная вертикаль корпорации, она определяет особенности построения отдельных органов управления, задачи, делегируемые центру и отдельным БЕ. В таблице 2.2 также указаны характерные функции отдельных органов управления, которые следует реализовывать в рамках соответствующих вариантов активности.

Таблица 2.2. Влияние слаборациональных предпочтений собственников на организационно управленческое построение промышленных корпораций холдингового типа

Тип собственника		
«Инвестор»	«Стратег»	«Управляющий»
Предпринимательская активность владельцев		
небольшая	средняя	значительная
		
Вид организационной структуры корпорации холдингового типа		
«Финансовая»	«Стратегическая»	«Управляющая» («операционная»)
Отношения внутри корпорации		
Внутренний рынок	Внутренний рынок	Трансфертные цены
Источник создания стоимости		
БЕ + грамотные стратегические решения по управлению портфелем бизнесов	БЕ + управление портфелем с учетом синергии + корпоративные знания и опыт	Корпоративный опыт и жесткий контроль
		
Тип корпоративного центра		
«Спонсор»	«Наставник»	«Участник»
Позиционирование КЦ		
Инвестиционная	Компания – стратегический	Компания, управляющая

Компания	координатор и консультант.	ключевыми функциональными задачами
Роль КЦ		
Анализ и выявление бизнесов для приобретения / выведения / распределения инвестиций, укрупненное бюджетирование.	Определение корпоративной стратегии, управление портфелем бизнесов как финансовыми активами с учетом синергии, установление «правил игры», накопление лучшей практики и оказание сервисной поддержки БЕ, принятие значимых кадровых решений	Совместная разработка и принятие ключевых решений



Тип бизнес – единицы		
<i>«Охотник»</i>	<i>«Старатель»</i>	<i>«Фермер»</i>
Степень самостоятельности БЕ		
Самостоятельные БЕ	Самостоятельные и условно самостоятельные БЕ	Нерыночные БЕ и линейные подразделения
Роль БЕ в определении границ рынка		
БЕ согласовывает с КЦ отдельные контракты	Ограничивается / определяется с учетом общей корпоративной стратегии	Рынок отсутствует
Роль БЕ в выборе стратегии		
Стратегия утверждается КЦ, после чего самостоятельно реализуется БЕ	БЕ самостоятельно определяет целевых клиентов и поставщиков, обязана учитывать интересы других БЕ холдинга, обеспечивать взаимодействие с ними	КЦ определяет поставщиков и потребителей для БЕ, устанавливает внутренние, трансфертные цены



Наиболее подходящий вид активов		
Несвязанные бизнесы	Присутствуют взаимосвязи между БЕ, схожие функциональные требования, активы общего пользования	Единый бизнес с высокой долей общих затрат и существенным пересечением клиентов

Как можно видеть предпринимательская активность собственников определяет распределение управленческих задач по основным структурным элементам корпорации, в то же время на состав задач КЦ влияет и тип БЕ, степень их самостоятельности, характер деятельности, наличие синергии между бизнесами и т.д. Эти обстоятельства определяются составом производственных активов, особенностями продуктов, технологий, потребителей и иных аналогичных факторов. То есть на состав задач КЦ и позиционирование БЕ встречно, «снизу» влияет набор продуктов, предлагаемых корпорацией рынку. Этот фактор отражен в таблице с помощью двусторонних стрелок.

Конечно, в каждой из введенных категорий владельцев существуют свои промежуточные состояния. Например, если владелец, относящийся к категории «Стратег» склоняется к расширению своего управленческого участия в бизнесе, в организации его работы, то будет формироваться модель корпорации, более близкая виду - «Стратегический контролер». Если «Стратег» не хочет столь плотно вникать в управление, а интересуется скорее перспективами развития бизнеса, то форма взаимоотношений будет более близка холдингу «Стратегический архитектор».

Рассмотренные взаимосвязи (слаборациональных предпочтений и организационных решений) позволяют провести детализацию функциональных задач уже отдельных структурных единиц корпорации. Например, определив задачи, возлагаемые на КЦ с учетом выбранного собственником управленческого поведения, можно провести их дальнейшую декомпозицию, сформировав функции ее локальных подразделений. В качестве примера в таблице 2.3 представлен пример состава задач, которые следует решать в рамках КЦ, при различных вариантах предпринимательской активности. Функциональные области, обозначены здесь по должности руководителя, ведущего соответствующее направление.

Таблица 2.3. Функциональные задачи, решаемые в корпоративных центрах различных видов

Функционал КЦ	Тип корпоративного центра		
	«Спонсор»	«Наставник»	«Участник»
Директор по стратегическому развитию	Нет	Корпоративная стратегия	Продуктовые стратегии
Директор по операциям	Нет	Инициатор и координатор программ	Запуск, управление и анализ программ
Финансовый директор	Инвестор	Инвестор / кредитор	Казначей
Директор по персоналу	Нет	Требования + топ-менеджеры	Весь спектр
Директор по правовому обеспечению	Корпоративные риски	Корпоративные риски, методология для БЕ	Весь спектр
Директор по ИТ	Нет	ИТ-стратегия	ИТ-стратегия + сервис
Директор по внешним связям	Обеспечение внешних коммуникаций		
Директор по безопасности	Нет	Экономическая	Экономическая/ физическая

Приведенные в таблице данные демонстрирует, как отражается изменение слаборациональных предпочтений собственников на составе служб КЦ и их функциональном наполнении. Так при трансформации типов собственников от «Инвестора» к «Управляющему» корпоративный центр фактически переходит от дистанцированного наблюдателя (роль - «Спонсор»), к непосредственному руководству широким спектром операционных задач БЕ (роль - «Участник»).

Для того чтобы верифицировать основные положения веденного дескриптивного подхода и продемонстрировать практические аспекты его реализации проанализировано влияние слаборационального управленческого поведения доминирующих акционеров на практику построения отечественных промышленных корпораций холдингового типа. С этой целью рассмотрена деятельность нескольких российских компаний, относящихся к рассматриваемой категории бизнеса. Их выбор обусловлен также наглядностью и возможностью интерпретации вариантов слаборациональных предпочтений, которыми руководствуются их собственники.

2.4.2. Примеры влияния предпринимательской активности доминирующих акционеров на формирование организационной структуры промышленных корпораций холдингового типа

Анализ практических примеров влияния слаборациональных предпочтений, и предпринимательской активности доминирующих собственников как индикатора таких предпочтений, на организационную структуру принадлежащих им корпораций холдингового типа вызывает определенные затруднения. Это связано как с закрытостью такой информации, так и существенной сложностью установления реальных мотивов поведения владельцев. Тем не менее, можно привести ряд примеров, представленных в публичных источниках и демонстрирующих такие взаимосвязи.

Первый пример это деятельность многопрофильной корпорации холдингового типа «Сибинвест». Данная корпорация действует в Кемеровской области. В корпорацию входит 15 самостоятельных дочерних компаний, принадлежащих одному владельцу. Профиль их деятельности весьма широк от переработки угля до производства свинины. Полный перечень компаний,

входящих в «Сибинвест» с указанием их специализации, целей присоединения, а также порядка вхождения в корпорацию, приведен в Приложении 1.

Основным мотивом владельца при формировании корпорации, согласно [Исупова, 2011], было желание стать крупным местным игроком, имеющим серьезный региональный статус. Такое желание он реализовывал путем приобретения легкодоступных активов в ситуации их сильного обесценения. Компании покупались не по какому-то единому стратегическому плану, видению, а в основном спонтанно.

Изначально планы собственника были связаны с деятельностью по обогащению угля. С этой целью в конце 90-х годов он приобрел имущественный комплекс обогатительной фабрики «Анжерская». Потом постепенно стали прибавляться другие компании уже не имеющие отношения к профилю начальных вложений. Случайный подход к формированию структуры стал для «Сибинвеста» доминирующим, поскольку ни одна из входящих в него бизнес единиц не была сформирована или присоединена в русле заранее разработанной стратегии развития.

Собственно большинство крупных региональных компаний, согласно обзору, приведенному в [Исупова, 2011], прошли примерно такой же путь, создавая свой бизнес-портфель «по возможности», а не в соответствии с логикой формирования интегрированных или диверсифицированных компаний. В данном случае диверсификация рассматриваемой корпорации сложилась как результат, а не как цель.

Для управления предприятиями, вошедшими в указанное объединение, в 2005 году была создана специализированная управленческая компания УК «Сибинвест», задачей которой стало обеспечение единого управления бизнес единицами, входящими в корпорацию.

В результате организационная структура корпорации была сформирована с учетом двух основных обстоятельств. С одной стороны собственник компаний не планировал заниматься оперативным управлением приобретенными активами, он их покупал на всякий случай, без конкретного плана, ему была внутренне близка

именно такая форма предпринимательской активности. С другой стороны, вошедшие в группу активы отличались существенным профильным разнообразием, несвязностью бизнесов, значительной отраслевой спецификой, а также различной финансовой результативностью. В этой связи собственником был учрежден КЦ, которому им были переданы задачи по управлению сложившимся портфелем бизнесов как финансовыми активами, обеспечению возможной синергии, накоплению лучшей практики, оказанию финансовой и сервисной и поддержки предприятиям.

Таким образом, корпорация, следуя поведенческим приоритетам собственника, стала функционировать как «стратегический архитектор». Он предоставил БЕ максимальную свободу в реализации стратегических решений, а за собой (за КЦ) оставил определение стратегических целей отдельных компаниям и формулирование будущего всего бизнеса. Тем самым головной центр фактически стал играть роль, соответствующую введенному ранее термину «наставник».

Корпорация холдингового типа «Рефлектор». Данная корпорация начала деятельность в 1997 г. в Саратове. В отличие от предыдущего примера, она сразу начала формироваться в единой логике [Денисов, 2004].

На сегодня в нее входит восемь самостоятельных компаний (бизнес единиц), одна из компаний является головной структурой, выполняющей функции корпоративного центра. Производственный профиль корпорации - производство электронных устройств, ламп, квантовой электроники. В настоящее время производственная тематика всех БЕ, входящих в корпорацию близка, все они связаны с производством или продажей электронных изделий. Для реализации продукции была образована отдельная компания – торговый дом «Рефлектор», в функции которой вошли: производство упаковки; сбыт продукции; организация гарантийного обслуживания; маркетинг.

Корпорация формировалась путем выделения из основного бизнеса перспективных направлений и реализации на их базе новых, венчурных проектов. Доминирующий собственник корпорации, будучи человеком, увлеченным и

профессионально близким производственной тематике корпорации, инициировал создание таких новых компаний с целью запуска там оригинальных, инновационных и рискованных направлений. Его предприимчивость не позволяла ему оставаться в рамках сложившихся привычных решений.

Собственник лично участвует в определении не только перспективных, но и текущих задач БЕ, он занимается даже перераспределением финансовых результатов между предприятиями, входящими в корпорацию.

Управление в «Рефлекторе» организовано таким образом, что головной офис фактически стал дирекцией всех входящих в корпорацию самостоятельных БЕ. Центр занимается всеми вопросами управления дочерними бизнесами: формированием их целей и стратегии развития, установлением текущих планов, оперативным контролем, назначением и увольнением руководящих лиц, финансированием вложений, управлением материальными потоками, а также решением иных текущих задач.

С учетом сказанного, доминирующего собственника корпорации «Рефлектор», в рамках введённой классификации, можно отнести к категории «управляющий». Ее организационную модель, с учетом переданных центру многочисленных полномочий, следует позиционировать как «операционный холдинг», а место КЦ в такой корпорации свелось к роли, обозначенной выше как «участник», с оперативным (даже излишне активным) вмешательством КЦ, а в его лице самого собственника, в жизнь каждой из БЕ.

Следующий пример - деятельность ООО Концерн «Калина» [www.kalina.org] компании, выпускающей и продающей косметическую продукцию, бытовую химию, пластиковые тубы для косметики. Головной офис и основные производственные мощности Концернa расположены в Екатеринбурге. В его состав входит восемь предприятий. Доминирующим собственником концернa с 1996 г., даты его создания, является Тимур Рафкатович Горяев. Концерн изначально формировался им путем приобретения разнообразных недооценённых активов, зачастую находящихся в различных сферах бизнеса.

Он, при создании своей компании, считал, что в России никакого специфического пути нет и надо просто корректно применить мировой опыт, а если что-то свое и нужно добавить, так это пристальное внимание к выполнению опробованных процедур. То есть, чтобы успешно развить бизнес, надо добиться, чтобы подчиненные неукоснительно соблюдали все регламенты и строго следовали требованиям дисциплины.

Он с первых дней активно участвует в управлении бизнесом. Так, когда у Концерна начались проблемы с эффективностью, он решительно отказался от ряда слабых брендов, продал многие активы и стал развивать только сильные марки. Так им были проданы Московский и Екатеринбургский жировые комбинатах, украинский завод, два завода бытовой химии в Узбекистане.

Собственник сам занимается даже мелкими вопросами деятельности бизнеса от организационного построения до межличностных отношений сотрудников. Так чтобы влиять на работников Горяев написал для них десять заповедей. В первой он призывает почитать Бога, остальные дают указание на каждый день: главное – результат, а не усилия, подвиги на рабочем месте не нужны, а потребителей косметики «Калины» следует воспринимать как своих родственников. Он, отдавая дань процедурам, создал корпоративный кодекс, в котором, например, написано: «В компании не приветствуется установление личных взаимоотношений с подчиненными и обращение с подчиненными, которое может быть отмечено другими как неделовое» [<http://release-me.ru/history.php>].

В Концерне издана синяя книга, в которой расписаны «приоритеты» – показатели, по которым оцениваются результаты деятельности сотрудников. Работе над приоритетами предписано отводить не меньше 75% времени. За невыполнение плана по приоритетам лишают премии, а за перевыполнение не хвалят. Выполняй то, что указано в инструкции, и будешь получать указанную в договоре зарплату. Там регламентируется дресс-код, за опоздание на работу – штраф, на обед – тридцать минут в отведенное время.

Сотрудники Калины, утверждают, что их хозяину самому сложно жить в узких рамках, он постоянно увлекается какой-то идеей, отдает ей много сил, а потом оставляет менеджерам. Они пытаются ее реализовать, но чаще всего она гибнет в силу изначальной нежизнеспособности. Над отработкой новых проектов собственника, внедрением регламентов, контролем исполнительской дисциплины работает большой состав работников головного офиса.

Сам Тимур Горяев утверждает, что акционер в нем сильнее менеджера, да и доходов от акций больше, чем от зарплаты, поэтому он готов отказаться от управления, чего правда не делает [<http://release-me.ru/history.php>].

Исходя из особенностей деятельности Калины, есть основания считать, что личность ее собственника-руководителя оказывает самое непосредственное влияние на все стороны бизнеса, в том числе на организационную структуру. Он выступает в корпорации в роле «управляющий», повсеместно участвуя в ее жизни. А сама корпорация скорее функционирует как «операционный» холдинг с задачами головного управленческого центра близкими категории «участник»

Следующий пример - деятельность ОАО «Мебельная компания «Шатура» [www.shatura.com]. Данная компания является одним из заметных российских производителей мебели, под ее брендом работает сеть из приблизительно 300 франчайзинговых магазинов. Основным владельцем компании является Валентин Иванович Зверев, бывший до недавнего времени также ее генеральным директором. Он возглавил Шатурский мебельный комбинат еще во время перестройки, и является одним из немногих управленцев советской школы, продолжающих стоять у руля.

Зверев постоянно развивал и совершенствовал свои бизнесы. Сегодня его компания юридически оформлена как единое лицо, но производственно состоит из нескольких обособленных компаний. В их число входят: торговая компания МК «ШАТУРА»; производственное объединение «Мебель»; производственная компания «ЕМК»; производственная компания «Шатура-Плиты». Перечисленные компании являются экономически самостоятельными и географически разнесенными подразделениями, автономными бизнес единицами, но

работающими в рамках единого юридического лица и управленческого контура. Они взаимодействуют между собой по правилам внутреннего рынка, в то же время максимально приближенным к реальным условиям.

Администрирование и координацию действий всех бизнес единиц, а также выполнение многих централизованных и сервисных функций осуществляет финансово-административная дирекция, подразделение, исполняющее функции корпоративного центра компании.

Собственник, ориентируя компанию на целевой рынок, производство и дистрибуцию мебели, определил входящим в компанию производствам роль узкоспециализированных линейных подразделений, имеющих нерыночный характер, не выходящих самостоятельно на рынок. Координацию их работы он поручил корпоративному центру, который определяет всем БЕ их поставщиков, финансовые и производственные планы, устанавливает трансфертные цены, осуществляет иное оперативное управление.

Сам В. И. Зверев, с помощью финансово-административной дирекции, осуществляет непосредственное руководство всеми входящими в компанию бизнесами. В этой связи его роль в компании можно обозначить, в соответствии с введенными условными названиями, как «управляющий», задачи, решаемые КЦ, относятся к модели «участник», а БЕ выполняют скорее роль - «фермера».

Еще один пример - деятельность группы компаний IBS [www.ibs.ru]. Это корпорация, работающая в сфере создания программного обеспечения. Ее доминирующий собственник и президент - Анатолий Карачинский. Ему удалось в российских условиях создать компанию, которая делает деньги не на природных ресурсах, а на интеллектуальном потенциале. Карачинский утверждает, что он строил IBS так, как ему внутренне казалось правильным, и он не ошибся, поскольку создал успешный бизнес.

Собственник обозначил следующим три основные задачи своей группы [<http://release-me.ru/history.php>]. Первая - создать надежную, эффективную и высокоинтеллектуальную компанию, вторая - построить компанию, ценность

которой будет расти планомерно, без каких бы то ни было неожиданностей, третье - сделать компанию такой, чтобы ее сотрудники были счастливы работать в ней.

С этой целью он построил бизнес таким образом, что ему удалось не только создать внутри IBS особый климат, некий дух единства, но и собрать под своим крылом уникальную команду талантливых профессионалов, успешных менеджеров, которые смогли в сотрудничестве с ним максимально реализовать свой творческий потенциал с пользой для корпорации.

Наиболее близкой президенту формой руководства оказалась существенная децентрализация. Он, в отличие от предыдущих примеров, лично мало занимается оперативным руководством, а делегирует полномочия директорам компаний, входящих в группу IBS. Его в большей степени занимают перспективы развития группы, формирование ее стратегии, выполнение экспертной и аналитической работы особенно при организации международных и государственных проектов в области ИТ. Компании, входящие в группу, самостоятельно определяют свои перспективные и текущие планы. Только в вопросах связанных с существенными инвестициями или затрагивающих интересы других участников группы они обращаются в корпоративный центр.

Сегодня в группу IBS входят пять компаний, это: IBS, Luxoft, IBS_DataFort, IBS_Platformix, BFT_IBS. Функции корпоративного центра выполняет компания IBS Group Holding. Она определяет стратегические направления деятельности и инвестиционную политику группы, осуществляет экспертную и аналитическую поддержку принимаемых участниками группы долгосрочных решений.

В результате корпорация фактически функционирует как «стратегический архитектор», а роль ее собственника ближе всего к позиции - «стратег», соответственно КЦ является скорее «наставником», а БЕ можно отнести к категории «старатель».

Следующий пример - деятельность компании «Ральф Рингер», занимающейся производством и продажей обуви и сопутствующих аксессуаров. В ее состав входят три обувные фабрики: во Владимире, Зарайске, а также фабрика «Буревестник» в Москве. Основного собственника и руководителя корпорации

Андрея Александровича Бережного, со слов прессы, можно отнести к категории гуманитарных тоталитаристов. Он так сформулировал кредо Ральф Рингер - «Мы верим в Бога. Мы верим в человека-созидателя. Мы уверены, что построение компании на основе изложенных мировоззренческих принципов обязательно приведет ее к долгосрочному экономическому успеху. Никакого протестантизма у нас нет, просто это — русская натура, многовековая история жизни в православии, потом в советском православии, при кодексе строителя коммунизма» [Андреева, 2012].

Исходя из данного кредо, Андрей Бережной ведет активную, даже иногда агрессивную политику развития компании, сосредоточив в головном центре весь набор управленческих ресурсов. Что позволяет ему, с одной стороны, обеспечить поступательное развитие компании, а с другой - иметь возможность оперативно корректировать ее динамику с учетом не всегда благоприятной рыночной конъюнктуры. Управление холдингом осуществляет Компания «Ральф Рингер», именно она реализует предпринимательские амбиции ее владельца. В частности, головная компания принимает решение по широкому перечню операционных вопросов деятельности подконтрольных фабрик, в том числе руководит ассортиментной политикой, технологическими вопросами, обслуживанием оборудования, логистикой, продвижением продукции, организацией ее распределения, рекламными и маркетинговыми акциями, внутренней кооперацией, перераспределением финансовых потоков и иными текущими задачами.

С учетом введенной классификации собственника компании Ральф Рингер можно отнести к категории «управляющий»; саму корпорацию - к «операционным холдингам»; КЦ, с учетом решаемых им задач, - к типу «участник»; а ее отдельные БЕ - к категории «фермер».

В завершение рассмотрим деятельность группы компаний «Новард» [<http://novard.ru>]. Данная группа является диверсифицированным холдингом, объединившим разнотипные, различающиеся по направлениям развития бизнесы. В нее входят компании, работающие в следующих сферах: промышленное,

строительное оборудование (Рутектор), девелопмент (Сити XXI век), продажа обуви (Эконика), финансовая деятельность (Новард-финанс). Управляющая компания группы Новард обеспечивает стратегическую координацию деятельности указанных разнопрофильных бизнесов, согласование перспектив их развития, обеспечение синергии взаимодействия в составе группы. Она не занимается операционными вопросами, и вмешивается в оперативную деятельность, только в случае возникновения финансовых сложностей.

В то же время важным дополнительным элементом централизованного управления в холдинге является имплементация в текущую деятельность входящих в него компаний единых требований близкого собственнику ценностного управления. По мнению доминирующего акционера и президента группы Андрея Андреевича Илиопуло одним из основных элементов, обеспечивающих результативность группы, должна быть общая для всех компаний группы ценностная и идеологическая база, и именно эти положения следует активно внедрять в повсеместную практику группы. Он считает, что данные, близкие лично ему идеологические установки, должны быть критерием отбора руководящих работников, именно это обеспечивает результативность и эффективность команды.

Для реализации такого подхода Илиопуло, например, организовал в головном офисе «рабочую группу по ценностям», подчиняющуюся ему лично. Ее задачи - контроль соответствия деятельности отдельных подразделений ценностям холдинга. В регламенты компании введены единые стандарты, определяющие принципы ответственного бизнеса, в том числе «Политика по благотворительности» и «Ценностные ориентиры в рекламной деятельности». Для реализации данных целей выделен специальный топ-менеджер - Директор по связям с общественностью. Ей поручена не только традиционная сфера - взаимодействие с внешней средой, но и обеспечение управления ответственностью бизнеса, имплементация данных духовных ценностей как внутри компании, так и во внешней среде.

В результате холдинг функционирует в основном как «стратегический контролер», а ее собственник занимает позицию «стратега», хотя в отдельных вопросах и приближается к роли «управляющего», соответственно КЦ является скорее «наставником», а БЕ можно отнести к категории «старатель».

Подведем итоги проведенного анализа. Как можно видеть владельцы всех рассмотренных предприятий являются неординарными фигурами, обладающими ярко выраженными индивидуальными поведенческими, этическими и психологическими особенностями, сложившимися фреймами поведения, на которые в существенной степени повлияли их слаборациональные предпочтения, жизненный опыт и взгляды. Организационная структура принадлежащих им компаний сформировалась при их активном участии, с учетом отмеченных личных приоритетов. Они, исходя из видения развития бизнеса, и с учетом сложившихся предпочтений, индивидуальной предпринимательской активности (степени участия в его деятельности) задают правила и требования, по которым строятся принадлежащие им компании, определяют роль и функции центрального офиса, место и задачи отдельных бизнес единиц.

По результатам проведенного анализа сформирована таблица 2.4. В ней, с одной стороны, классифицированы владельцы рассмотренных предприятий, с учетом их слаборациональных предпочтений, а, с другой - описан вид организационной структуры корпораций, сложившийся под влияние предпринимательской активности их собственников, функции и задачи основных структурных элементов.

Автору не удалось найти развернутые публичные примеры деятельности промышленных корпораций, собственники которых занимали бы позицию «Инвестор», владельцы данной категории оказались наименее представлены в рассматриваемой сфере. Одним из объяснений данного факта является то, что деятельности промышленных объектов рассматриваемой категории требует от акционеров все же более активного участия в бизнесе, чем предусматривает несколько «отстраненная» роль «Инвестора», да и корпорации, работающие по

типу Финансового холдинга, как отмечается в [Хоменко, Зубанов, 2006], наименее распространены на практике.

Таблица 2.4. Распределение рассмотренных корпораций по типу собственника и виду организационных структур

Тип собственника		
<i>«Инвестор»</i>	<i>«Стратег»</i>	<i>«Управляющий»</i>
Вид организационной структуры корпорации холдингового типа		
<i>«Финансовый»</i>	<i>«Стратегический»</i>	<i>«Операционный»</i>
Тип корпоративного центра		
<i>«Спонсор»</i>	<i>«Наставник»</i>	<i>«Участник»</i>
Тип бизнес – единицы		
<i>«Охотник»</i>	<i>«Старатель»</i>	<i>«Фермер»</i>
Примеры корпораций		
	<i>«Сибинвест», IBS, «Новард»</i>	<i>«Рефлектор», «Калина», «Шатура», «МИЗ», «Ральф Рингер»</i>

Таким образом, можно констатировать, что слаборациональные предпочтения являются фактором, влияющим на различное управленческое поведение акционеров, на их организационные решения, лежащие, в том числе, в области формирования структуры принадлежащих им корпораций.

2.5. Влияние слаборациональных предпочтений доминирующих акционеров на функции головного офиса и состав производственных активов корпорации

Традиционный взгляд на порядок формирования организационной структуры компании предусматривает следующий порядок действий. Сначала на основе состояния внешней среды и возможностей компании, а также с учетом видения путей и целей ее деятельности, формулируются желаемые направления развития. В свою очередь, выбранная линия развития определяет производственную и управленческую конфигурацию корпорации, вертикальные и горизонтальные взаимоотношения, необходимый набор управленческих решений, передаваемых каждому из иерархических уровней, а также состав структурных элементов компании, их функции и характер внутрикорпоративного взаимодействия.

Так согласно Дж. Гелбрейту [Galbreith, 1977] организационную структуру компании определяют следующие основные факторы: внешняя среда; стратегия развития; технология работы; поведение работников. В других работах²⁶ этот перечень нередко корректируется, но в любом случае авторы исходят, в первую очередь, из необходимости учета параметров, позволяющих получить решение в русле норм экономически рационального выбора.

В то же время, как продемонстрировано, принимаемые собственниками на практике организационные решения не всегда определяются только традиционными критериями рациональности – желанием получить *экономически лучшее решение*²⁷. На принятии таких решений влияют также слаборациональные предпочтения индивидуумов, их психологические и поведенческие особенности, субъективное восприятие своей роли в бизнесе, то есть собственники выбирают не только экономически, но и *психологически лучшее решение*.

²⁶ Здесь отметим, в частности, следующие работы: [Том, 2000]; [Пригожин, 2003]; [Баринов, 2005]; [Жданов, Данилов, 2011])

²⁷ Данные обстоятельства наглядно проиллюстрированы, в том числе, в работе [Bloom, Van Reenen, 2007], где авторы, рассматривая деятельность семейных компаний, отмечают, что такие фирмы выбирают семейное управление, даже когда такой выбор экономически не оправдан.

В таком случае следует добавить в состав параметров, определяющих организационную структуру рассматриваемых корпораций, слабонарациональные предпочтения доминирующих акционеров. То есть учесть в традиционном наборе таких исходных факторов слабонарациональные приоритеты, подталкивающие владельцев к выбору структуры управления, механизмов реализации решений, наиболее соответствующих их индивидуальному управленческому поведению.

Рассмотрим, как влияют отмеченные предпочтения на функции корпоративного центра, а также на состав производственных активов корпорации холдингового типа и сравним их с вариантами, основанными на традиционных мотивах выбора экономически лучшего решения.

Согласно распространенным взглядам, что подробно рассмотрено в разделе 2.2, существуют два основных фактора, определяющих решение такой первичной для любой корпорации холдингового типа задачи как определение состава функций, возлагаемых на корпоративный центр [Фут и др., 2000]. Это:

1. *Степень необходимого вмешательства КЦ в деятельность БЕ*, сюда входят: уровень рискованности и важности принимаемых решений, организационная зрелость компании, эффективность бизнеса, отраслевая динамика;
2. *Степень взаимозависимости бизнес-направлений*, здесь учитывается: состав продуктового портфеля, степень самостоятельности БЕ, наличие потенциальной синергии от их взаимодействия, возможности интеграции.

С учетом продемонстрированных взаимосвязей, в этот список, следует включить также новую позицию:

3. *Степень предпринимательской активности доминирующих собственников*, что особенно актуально для рассматриваемой категории корпораций.

Задачей повышения эффективности организационного построения корпорации в таком случае становится учет и корректное согласование всех указанных факторов.

Прокомментируем использование введенного параметра. Традиционно основной задачей КЦ, является повышение результативности имеющегося бизнес портфеля. В этой связи состав принимаемых решений обычно связан с определением оправданного вмешательства центра в деятельность БЕ. Уровень такого вмешательства зависит от важности и рискованности принимаемых решений, организационной зрелости компании, эффективности деятельности, отраслевой динамики, состава бизнесов, автономности БЕ и возможной синергии взаимодействия. То есть в соответствии с традиционным взглядом первичными для определения задач КЦ являются следующие основные факторы: требования продуктового портфеля, взаимосвязанность бизнесов и возможности компании (см.: [Татарченко, 2012], [Демидов, 2014], [Ованесов, 2005]).

В то же время, как отмечено, на задачи КЦ встречно влияет предпринимательская активность собственников. В случае если эти два вида требований расходятся, то есть запросы, отталкивающиеся от состава продуктового портфеля и аналогичных объективных факторов, и ожидания собственника, основанные на его субъективных слаботорациональных предпочтениях, не совпадают, то требуется их дополнительное согласование.

Такая ситуация, как показано в предыдущем разделе, особенно характерна для компаний, находящихся в состоянии формирования бизнес модели, когда создание корпорации происходило прибавлением к ней бизнесов путем случайных приобретений (в том числе непрофильных активов), исходя из текущей конъюнктуры, недооцененности бизнеса, при отсутствии четкой стратегии развития, а также в корпорациях, где велика роль и влияние собственника-предпринимателя. Подобные обстоятельства в существенной степени свойственны компаниям, относящимся к экономикам, находящимся в процессе становления и налаживания рыночных связей и институтов как сегодня в России.

В качестве практической меры по согласованию двух указанных подходов, при их расхождении, предлагаются следующие основные варианты действий (назовем их «субъективный» и «объективный»):

1. Собственнику необходимо постоянно актуализировать свое видение и понимание характера развития бизнеса, корректировать, по возможности, акценты слаборационального управленческого поведения с учетом складывающейся в корпорации и на рынке ситуации, требований продуктового портфеля, управленческой зрелости компании и, соответственно, менять задачи головного офиса.

Например, собственникам, относящимся к категории «управляющий», следует предоставлять большую управленческую самостоятельность подконтрольным бизнесам в случае отсутствия у них существенных взаимозависимостей, либо в ситуации, когда они работают в слабосвязанных отраслях, или если компания уже прошла первоначальный этап развития, требовавший оперативного управления;

2. Скорректировать состав активов, произвести перегруппировку бизнес направлений, например, отказаться от тех, которым сложившаяся модель управленческого поведения собственника и соответствующих действий КЦ, ограничивает развитие, мешает внести вклад в увеличение стоимости корпорации.

Например, в компании, собственник которой ориентирован на активное руководство ключевыми задачами бизнесов, появляется дополнительный аргумент для отказа от диверсифицированных направлений, не совпадающих с ее основным отраслевым профилем и не имеющих с ним существенных общих сфер деятельности.

В случае, непринятия данных мер, производительность организационной структуры корпорации будет снижаться, поскольку центр будет вынужден выполнять функциональные задачи, сдерживающие развитие корпорации (избыточные либо, наоборот, недостаточные, что определяется составом активов), а также возможный рост ее прибыльности, будут возникать элементы дисфункции системы.

В качестве иллюстрации обратимся к описанному в предыдущем разделе примеру деятельности концерна «Калина», собственник которого был отнесен к

категории «управляющий». Его активное управленческое поведение определило развернутый набор решаемых централизованно задач, существенную роль головного офиса. В то же время, с точки зрения потребностей продуктового портфеля, наличия производств, относящихся к различным, хотя и связанным отраслям (производство косметики и пластиковой тары), а также не столь существенной взаимозависимости бизнес направлений (т.е. традиционно учитываемых факторов) следовало бы наоборот уменьшить степень оперативного вмешательства КЦ в деятельность БЕ. Дать бизнесам большую самостоятельность.

Рассмотрим также влияние слаборационального управленческого поведения на подбор состава производственных активов корпорации. Слаборациональные предпочтения акционера, определяют его предпринимательскую активность, ожидания того как должен работать подконтрольный бизнес, они формируют намерения собственника по организации его деятельности. Выполнение данных планов поручается головному управленческому органу, как звену призванному организовать деятельность структурных единиц корпорации в соответствии с поставленными задачами. В свою очередь, состав задач поставленных перед КЦ, набор функций, степень его управленческой активности позволяет обеспечить наиболее эффективное взаимодействие с определенным составом активов, таким набором бизнесов, для координации которых наиболее подходит именно имеющийся ресурсный потенциал центра.

Отсюда можно сделать вывод, что каждому из вариантов предпринимательской активности будет соответствовать свой состав производственных активов, видов бизнеса, объединенных в рамках корпорации, с точки зрения их взаимосвязанности, степени автономности отдельных бизнес направлений, делегированных им задач и полномочий, и уровня синергии от их взаимодействия. В результате на основании предпринимательской активности собственников, характера их запросов к головному офису определен состав портфеля бизнесов, наиболее приемлемый каждой из введенных категорий акционеров, с учетом степени централизации управления, а также

самостоятельности или возможной интеграции бизнесов. Результаты такой группировки представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5. Типы собственников и наиболее подходящие им производственные активы

Типа собственника	Состав производственных активов
Инвестор	Несвязанно-диверсифицированные бизнесы, автономные направления, обладающие существенной самостоятельностью, с незначительной синергией их возможного взаимодействия
Стратег	Бизнесы с небольшой степенью диверсификации, находящиеся в различных, но связанных между собой отраслях, взаимосвязанные активы, имеющие сферы общего пользования и близкие функциональные требования, например, несколько розничных БЕ с оптовой поддержкой
Управляющий	Интегрированные бизнесы, относящиеся к одной сфере деятельности, к одному направлению, структурные единицы (производственные площадки), работающие в разных регионах (с территориальной диверсификацией), производящие разные товары, ряд профильно близких направлений с высокой долей общих затрат, пересекающимися клиентами. Например, отраслевые группы, авиатранспортные компаний, компании розничной торговли.

Поскольку слаборациональные предпочтения не определяются составом имеющихся производственных активов, а существует как исходный внешний

фактор, то хорошо, если тип собственника соответствует рекомендуемому составу БЕ корпорации, производственно оправданной степени их управленческой самостоятельности. Но если фактически сложившийся уровень самостоятельности БЕ не соответствует рекомендуемому, с учетом типа собственника, то производительность организационной структуры будет падать.

На Рис. 2.7 представлена диаграмма, иллюстрирующая соответствие предпринимательской активности собственников и наиболее подходящих им категорий БЕ, с точки зрения управленческой самостоятельности последних (благоприятные области обозначены пунктиром).

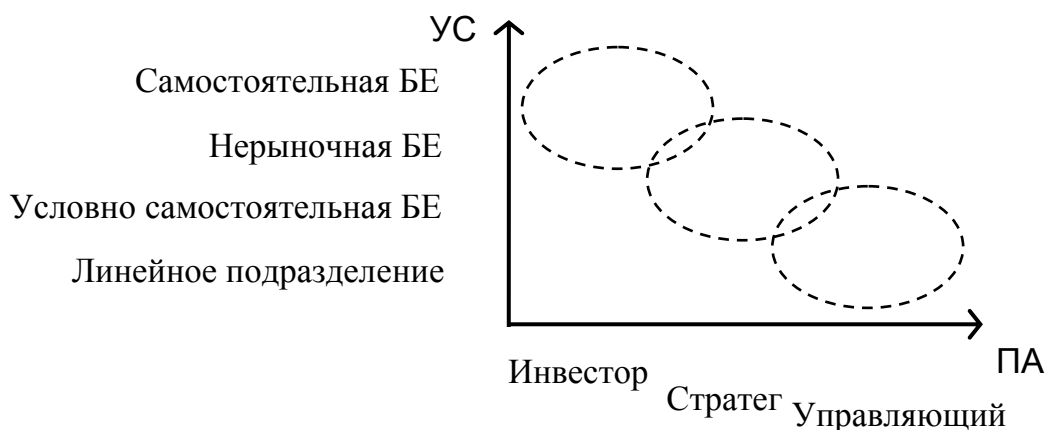


Рисунок 2.7. Взаимосвязь предпринимательской активности (ПА) собственников и управленческой самостоятельности (УС) отдельных бизнес-единиц корпорации

В завершение оценим устойчивость введенной классификации владельцев, насколько они привержены избранному типу слаборационального управленческого поведения, способны его поменять? Являются ли слаборациональные предпочтения и формирующие их потребности устойчивым фактором, постоянным запросом, неизменной чертой характера или собственник может переходить из одной категории в другую, под влиянием различных обстоятельств?

Можно отметить, что на практике присутствуют тот и другой варианты поведения, зависящие от субъективных (консерватизма, психологических

особенностей, этических норм) и объективных обстоятельств (например, институциональных норм). Здесь также можно отметить влияние уровня зрелости компании, характера ее развития, от того насколько предсказуемо развивается подконтрольный бизнес.

Так по наблюдениям автора, в штатной ситуации и поведение собственника не меняется. Но если коммерческая обстановка сильно усложняется, например, проекты по неочевидным для собственника причинам не выполняются, то он увеличивает свою активность, в частности, переходит из категории «Стратег» в категорию «Управляющий», поскольку зачастую начинает все более деятельно входить в текущие дела с целью понять, в чем же проблемы. Успешно решив (если получится) возникшие задачи, он возвращается в прежнюю категорию. Кстати, стоит отметить, что если весь организационный механизм настроен на определенный режим, то быстрая его переналадка под цели оперативного управления затруднена, и ситуация с помощью таких экстренных действий обычно быстро не разрешается.

Но все же владельцы в силу консерватизма взглядов, устойчивости когнитивной модели, индивидуальных психологических и поведенческих норм чаще остаются привержены свойственным им изначально представлениям о способах ведения бизнеса, и переход из одной категории в другую является скорее исключением, чем правилом. И даже если структура производственных активов требует другого стиля владения, то собственник остается верным себе, своему фрейму поведения и продолжает следовать своим субъективным представлениям, устоявшимся привычкам.

2.6. Выводы по главе

Современные экономические взгляды в существенной степени базируются

на модели экономического индивидуума как рационального субъекта, максимизирующего свою целевую функцию при имеющихся ограничениях. В настоящей работе, в рамках детализации данного подхода, введена расширенная трактовка слаборациональных предпочтений индивидуумов, что позволяет полнее учесть совокупность норм и ограничений, регулирующих экономическое поведение реального субъекта, в том числе, отразить присущие ему социальные, психологические, нравственные позиции.

Предлагаемый взгляд позволяет, во-первых, расширить модель рационального выбора, отразить необходимость одновременного учета развернутого и взаимосвязанного состава «слаборациональных» предпочтений, выступающих как соответствующие ограничения, регламентирующие возможные варианты выбора. Такие ограничения заставляют акторов сознательно отказываться от части возможных вариантов действий из-за их несоответствия внешним и внутренним нормам субъекта, его психологическим установкам, и выбирать лучший вариант уже из оставшейся области возможных решений. Во-вторых, - учесть важность для индивидуума отдельных элементов слаборациональных предпочтений, их соответствие его запросам, составу потребностей. Такое представление позволяет сопоставить различные предпочтения задать им «веса», уникальные для каждой категории индивидуумов. Задача поиска наилучшего решения на таком ограниченном множестве вариантов при этом сохраняется.

Реальным индивидуумам свойственно экономическое поведение, базирующееся на учете при принятии управленческого решения не только норм экономически рационального поведения, но и активное обращение ко всей совокупности социальных и административных норм, а также психологических, поведенческих и иных факторов, отнесенных к слаборациональным предпочтениям. Для обозначения такой модели действий введен термин - *слаборациональное управленческое поведение*.

Характер слаборационального управленческого поведения доминирующего акционера, цели, которые он перед собой ставит, определяются значимостью для

него отдельных слаборациональных предпочтений, характеризующих потребности индивидуума, важность тех или иных критериев, позволяющих удовлетворить его запросы. Человек, при выборе лучшего решения, учитывает не только отдельные мотивы, но и весь набор индивидуальных психологических, социальных и иных отмеченных факторов. При этом он одновременно оценивает (сопоставляет) их относительную важность. В результате собственник, в случае доминирования психологических установок, привычек и желаний, расходящихся с традиционными нормами рациональности, будет поступать, ориентируясь не только на повышение экономической результативности компании, но и на соответствие действий близким ему нормам поведения.

Использование предлагаемого подхода позволяет улучшить предсказательные возможности поведенческой экономической теории, путем включения в анализ ранее не вовлекавшихся в него явлений.

Для того чтобы продемонстрировать практические аспекты реализации слаборационального управленческого поведения собственников была выбрана категория управленческих задач, традиционно близкая их интересам, связанная с построением организационного механизма управления активами, то есть с формированием организационной структуры подконтрольных предприятий, в первую очередь, корпораций холдингового типа.

Для дифференциации возможных видов слаборационального управленческого поведения, введен критерий, демонстрирующий значимость для конкретного лица слаборациональных предпочтений, в первую очередь психологических, поведенческих и эмоциональных составляющих. В качестве такого индикатора предложено использовать показатель *предпринимательская активность*, характеризующий активность собственника, его участие в коммерческой эксплуатации подконтрольных активов, и влияющий на формирование соответствующей организационной структуры.

Хотя всем индивидуумам присущ свой уникальный состав слаборациональных предпочтений, множество таких субъектов можно объединить в укрупненные группы, исходя из близости их поведенческих

мотивов. Данное обстоятельство позволило провести классификацию собственников с точки зрения соответствия одному из типовых вариантов слаборационального управленческого поведения. Отмечено, что такая активность может меняться от пассивного ожидания отдачи от вложений до полноценного участия в управлении бизнесом, делах подконтрольных предприятий. Исходя из введенного критерия, сформированы типовые категории собственников, названные: «коллекционер», «рантье», «инвестор», «стратег», «управляющий», и приведены примеры, демонстрирующие особенности их управленческого поведения.

Отличительной чертой корпораций холдингового типа является наличие нескольких обособленных бизнесов, поэтому одной из основных управленческих задач, стоящих перед их руководством, становится налаживание централизованного управления, координация деятельности, определение характера вертикальных и горизонтальных связей, позволяющих получить ожидаемый синергический эффект. Анализ организации управления отечественными корпорациями холдингового типа показал, что наиболее важными здесь являются следующие организационные проблемы. Во-первых, это необходимость корректного разделения полномочий между КЦ и БЕ, а, во-вторых, - поиск и наем топ-менеджеров для БЕ.

В исследовании анализируется деятельность промышленных корпораций холдингового типа, в первую очередь, относящихся к субъектам среднего или начального крупного бизнеса. Выбор данной категории объектов связан с тем, что у них, с одной стороны, присутствует развернутый состав производственных активов, разноплановых производственных технологий и продуктов. А, с другой стороны, проблемы интеграции самостоятельных направлений здесь уже появились, но собственник-предприниматель еще не отгорожен от подконтрольных активов большим числом иерархических уровней управления как в крупных корпорациях..

Слаборациональные предпочтения определяют степень предпринимательской активности владельцев, характер его участия в управлении

подконтрольным бизнесом, а она, в свою очередь, задает состав управленческих полномочий центрального офиса и степень автономности производственных единиц. Так с увеличением участия собственника в принятии актуальных для него решений растет функциональная нагрузка на КЦ, как основной орган, реализующий такие задачи, и уменьшается самостоятельность структурных звеньев и наоборот. В свою очередь, активное участие КЦ в обеспечении скоординированного развития корпорации требует наличия в его структуре всего набора управленческих функций и реализующих их служб.

В работе сделана проекция предпринимательской активности собственников на проблематику построения рассматриваемых объектов, то есть продемонстрировано влияние слаборационального управленческого поведения на выбор организационной структуры корпораций холдингового типа. Сопоставлены введенные типы собственников, функции КЦ, как основной единицы, обеспечивающей распределение управленческих задач, и отдельных бизнес единиц корпорации, а также отражен порядок прохождения управленческих воздействий по иерархической вертикали от собственника до операционных подразделений, отдельных бизнес единиц.

Рассмотренные взаимосвязи (слаборациональных предпочтений и организационных решений) позволили детализировать функциональные задачи отдельных структурных единиц корпорации. В качестве примера представлен состав задач, которые следует решать в рамках КЦ, при различных вариантах предпринимательской активности.

Для того чтобы верифицировать основные положения введённого дескриптивного подхода, оценить практические аспекты его реализации проанализированы варианты слаборационального управленческого поведения доминирующих собственников отечественных промышленных корпораций холдингового типа и практика их построения. С этой целью рассмотрена деятельность нескольких корпораций, относящихся к анализируемой категории бизнеса. Их выбор обусловлен также наглядностью слаборационального

поведения доминирующих акционеров, значимостью для них данных составляющих выбора.

По итогам такого анализа отмечено, что владельцы всех рассмотренных предприятий обладают яркими поведенческими и психологическими особенностями, сложившимися фреймами поведения, существенно повлиявшими на формирование организационной структуры принадлежащих им компаний. Так, исходя из видения развития бизнеса, и с учетом индивидуальной предпринимательской активности, они задают правила, по которым строятся подконтрольные компании, определяют роль и функции центрального офиса, место и задачи отдельных бизнес единиц.

В завершение сопоставлены два подхода к определению функций корпоративного центра, традиционный и основанный на учете слаборациональных предпочтений, а также даны рекомендации по составу производственных активов корпорации холдингового типа, наиболее подходящих введенным типам собственников.

Принято считать, что на определение состава функций, возлагаемых на корпоративный центр влияют два основных фактора: «степень требуемого вмешательства КЦ в деятельность БЕ» и «уровень взаимозависимости бизнес-направлений». В этот список, с учетом продемонстрированных взаимосвязей, предлагается включить новый параметр – «предпринимательскую активность доминирующих собственников», что особенно актуально для рассматриваемой категории корпораций.

В случае если два вида требований, основанные на особенностях продуктового портфеля и учитывающие предпочтения собственника, не совпадают, то требуется их дополнительное согласование. Такая ситуация особенно характерна для компаний, находящихся в состоянии формирования бизнес модели, в том числе когда создание корпорации происходит прибавлением к ней бизнесов путем случайных приобретений, исходя из соображений о недооцененности бизнеса, текущей конъюнктуры, при отсутствии четкой стратегии развития, а также в корпорациях, где весьма велика роль и влияние

собственника предпринимателя. Подобные обстоятельства особенно характерны для компаний, относящимся к экономикам, находящимся в процессе становления и налаживания рыночных связей и институтов как сегодня в России.

В качестве практической меры по согласованию двух указанных подходов, при их расхождении, предлагаются два основных варианта действий: «субъективный», основанный на изменении слаборационального управленческого поведения собственника, и «объективный», базирующийся на корректировке состава активов, перегруппировке бизнес направлений. В случае, непринятия данных мер, производительность организационной структуры корпорации будет снижаться, поскольку центр будет вынужден выполнять функциональные задачи, ограничивающие развитие корпорации (избыточные либо, наоборот, недостаточные, в зависимости от состава активов), а также возможный рост ее прибыльности, будут возникать элементы дисфункции системы.

Также рассмотрено влияние слаборациональных приоритетов на подбор состава производственных активов корпорации, поскольку такие мотивы определяют ожидания акционера по тому как должен работать подконтрольный бизнес, формируют намерения по организации его деятельности. Выполнение данных планов поручается головному управленческому органу корпорации, как основному звену, призванному организовать деятельность ее структурных единиц в соответствии с поставленными задачами. В свою очередь, состав задач поставленных перед КЦ, набор функций, степень его управленческой активности позволяет обеспечить наиболее эффективное взаимодействие с определенным составом активов, таким набором бизнесов, для координации которых наиболее подходит именно сформированный ресурсный потенциал центра.

Отмечается, что каждому из вариантов предпринимательской активности соответствует свой состав производственных активов, видов бизнеса, объединенных в рамках корпорации, с точки зрения их взаимосвязанности, степени автономности отдельных бизнес направлений, делегированных им задач и полномочий, и уровня синергии от их взаимодействия. В результате на основании предпринимательской активности собственников, характера их

запросов к головному офису определен состав портфеля бизнесов, наиболее приемлемый каждой из введенных категорий акционеров.

В таком случае, для повышения эффективности организационной структуры, придется либо постепенно корректировать состав имеющихся активов в направлении замены их на рекомендуемый. Либо трансформировать понимание владельцем того, как стоит организовать управление в группе с учетом профиля имеющихся БЕ. Выбор решения определяется тем, какое из двух направлений изменений является более доступным в конкретной ситуации.

Задачей повышений результативности организационного построения корпорации в данном случае становится учет и корректное согласование указанных факторов.

Глава 3. Влияние слаборациональных предпочтений доминирующих акционеров корпораций на отбор высших руководителей

3.1. Агентские затраты и пути их сокращения

Рассмотрим в настоящей главе еще одну область реализации слаборационального управленческого поведения, а именно его влияние на оценку и отбор доминирующими акционерами высшего руководства корпораций, и тем самым на организационную структуру корпораций холдингового типа. Выбранная категория решений позволяет продемонстрировать особенности воздействия слаборациональных предпочтений экономических индивидуумов, расходящихся с мотивами как строгой, так и ограниченной рациональности.

Анализируемая далее управленческая сфера относится к агентским отношениям, поэтому начнем рассмотрение с краткого обзора актуальных для настоящего исследования особенностей данной категории взаимоотношений.

Растущая компания на определенном этапе развития неизбежно приближается к ситуации, когда ее собственники уходят из исполнительных органов власти и передают бразды правления наемным профессиональным менеджерам. В дальнейшем, при расширении привлекаемого фирмой внешнего акционерного капитала, увеличения числа собственников, такое отчуждение акционеров от процессов управления еще более усиливается. На этом этапе ее многочисленные владельцы уже и не претендуют на какое-либо реальное участие в управлении делами компании. Поэтому для рассматриваемого корпоративного сектора, с характерным для него отделением собственности от управления,

существенной проблемой становятся взаимоотношения владельцев (принципалов) и наемных менеджеров (агентов).

Особенности делегирования собственниками агентам прав по управлению вложенным в компанию капиталом рассматриваются в рамках агентских отношений. Агенты в такой ситуации обязаны действовать в интересах доверителя, согласно заключенному между ними контракту, в обмен на получаемое вознаграждение. Аналогичные отношения могут возникать между менеджерами различных иерархических уровней уже внутри организации.

Такие отношения содержат в себе ряд потенциальных управленческих проблем, *агентских конфликтов*²⁸ (возможных, но все же не неизбежных противоречий). Они связаны, в первую очередь, с тем, что менеджеры, нанятые собственниками, зачастую могут действовать так, чтобы максимизировать выгоды отнюдь не для акционеров, а, в большой степени, учитывая свои предпочтения. Такой конфликт интересов является следствием объективно существующей информационной асимметрии и неполных контрактов.

Информационная асимметрия характеризует неравномерность распределения информации между менеджером и принципалом, когда данные, касающиеся существенных сторон сделки, доступны не всем участникам. Она может проявляться, например, в том, что менеджеры, находясь ближе к производству, располагают большим объемом данных относительно хозяйственного положения фирмы и поэтому могут, умышленно или невольно, исказить предоставляемую собственнику информацию. Если бы у последнего была полная картина состояния дел, то он мог бы точно оценить работу агента и тот выполнял бы свои обязанности точно в соответствии с требованиями принципала.

²⁸ Возможность агентских конфликтов впервые была отмечена при оценке роли информации в принятии управленческих решений (см., напр. [Alchian A.A., 1972]). Современное видение агентской проблемы представлено в ставшей уже классической статье [Jensen, Meckling, 1976] (русский перевод [Дженсен, Меклинг, 2004]). В состав такой проблемы входят различные виды конфликтов от максимизации представительских расходов или отказа от проектов, невыгодных самим агентам [Radner, 1992; Shleifer, Vishny, 1997; Bertrand, Mullainathan, 1999; Andrade G. et al., 2001; Aghion et al., 2014] до проблем переинвестирования [Jensen, 1986; Stulz, 1990].

Другим важным следствием разделения функций собственника и управляющего является стремление собственников заключить полный контракт (*complete contract*) на управление инвестированным капиталом, предусматривающий все возможные варианты развития событий и регламентирующий действия менеджеров в различных ситуациях. Но полный контракт, по которому менеджер отвечал бы абсолютно за все последствия своих действий, экономически нецелесообразен из-за значительных затрат на его отслеживание и невозможности заранее предвидеть все варианты исходов, связанных с его исполнением. Поэтому на практике, как правило, применяются неполные контракты, регламентирующие только основные моменты взаимоотношений принципалов и управленцев.

Таким образом, средой возникновения агентского конфликта становится ситуация, когда менеджер не является доминирующим собственником компании. Если фирма находится в собственности человека, который сам управляет ею, то он будет действовать, стремясь максимизировать свое благосостояние, а также, возможно, другие факторы, как, например, количество свободного времени или наличие привилегий. В процессе же роста компании происходит постепенное замещение в роли управленцев собственников на профессиональных менеджеров.

Задачами такого работника становится исполнение роли собственника в деле управления бизнесом, в повышении его результативности, по крайней мере, для этого его нанимают. Но тут интересы менеджера могут не совпадать с поставленными перед ним задачами, т.к. он будет выбирать линию поведения, удовлетворяющую свои интересы, а не максимизирующую богатство владельцев.

Предположение о поведении менеджеров, при котором они, зная о сложности измерения результатов своей деятельности, представляют принципалу избирательную информацию, уклоняются от выполнения контрактных обязательств, является ключевым и носит название управленческий оппортунизм (*managerial opportunism*) [Williamson, 1985].

В связи с тем, что менеджеры в своей работе начинают руководствоваться собственными целями, отличными от целей принципалов, обычно возникает ряд

проблем. Отметим несколько из них приводящих к агентским конфликтам (противоречиям), это:

- проблема усилий;
- проблема выбора инвестиционного горизонта;
- проблема различий в принятии риска;
- проблема неэффективного использования активов, ее обычно разделяют на две составляющие: проблему растрат и проблему чрезмерного инвестирования.

Задачей акционеров является построение такой системы взаимодействия, которая стимулировала бы менеджеров к наиболее эффективному управлению вложенными средствами в интересах инвесторов. Но в этом случае принципалы, пытающиеся контролировать деятельности агентов, оценить степень выполнения ими своих контрактных обязательств, сталкиваются с рядом сложностей. Например, с масштабом асимметрии информации и издержками получения сведений, необходимых для того, чтобы добиться от менеджеров надлежащего исполнения обязанностей.

Сложность контроля агентов приводит к появлению так называемых *агентских затрат*²⁹. Выделяют следующие основные их категории:

- расходы на осуществление контроля менеджеров, например, затраты на проведение аудиторских проверок, регулярного внутреннего контроля и аудита;
- расходы на создание организационной структуры, ограничивающей возможность нежелательного поведения менеджеров, например, создание дополнительных контрольно-управленческих подразделений;
- альтернативные затраты, возникающие, когда условия, установленные акционерами, например обязательное участие акционеров в решении важных задач, ограничивают оппортунистические действия менеджеров.

²⁹ При использовании термина *затраты* имеются ввиду «начисления или расходы, списанные в отчетном периоде с целью выявления конечного финансового результата», а также «негативные последствия, стоимостная оценка которых отсутствует или имеет субъективный характер» [Ковалев, 2004]

- недополученные, из-за несовершенного контроля менеджеров, доходы, например, избыточное трансфертное ценообразование - заключение льготных контрактов с компаниями, находящимися под контролем самих менеджеров; инвестирование свободных средств в малоперспективные проекты вместо выплаты дивидендов.

Если акционеры не предпринимают никаких усилий для того, чтобы повлиять на поведение менеджеров, и, следовательно, агентские затраты равны нулю, почти неизбежна потеря собственниками части своего капитала вследствие неэффективных (для акционеров) действий менеджеров. Напротив, если акционеры попытаются добиться полного соответствия всех действий менеджеров своим интересам, агентские затраты будут весьма высоки.

Таким образом, необходимость контроля агента влечет издержки доверителя, в частности издержки ведения учета и надзора за действиями агента. Стоит отметить, что, начиная с некоторого уровня, степень отдачи от ресурсов, вложенных в сдерживание оппортунистического поведения агента, снижается, поэтому результаты деятельности агента редко поддаются точному измерению. В большинстве случаев измерению подлежат лишь явные результаты, расходы на оценку которых относительно невелики.

Для разрешения агентских конфликтов обычно используют различные механизмы, призванные обеспечить лояльность менеджеров по отношению к владельцам в тех случаях, когда акционеры не могут напрямую контролировать свою собственность. Управление агентскими затратами фактически сводится к построению системы взаимодействия сторон внутри корпорации, с целью ограничения возможностей проявления управленческого оппортунизма. В корпорации формируется набор внутренних и внешних механизмов, позволяющих собственникам влиять на поведение менеджеров.

К *внутренним механизмам* управления обычно относят [Либман, 2005] следующие позиции:

- Подбор менеджеров с учетом личных качеств, уменьшающих возможные агентские проблемы;

- Участие менеджеров в собственности управляемых корпораций;
- Адекватная оценка трудозатрат менеджера, в т.ч. увязка его вознаграждения с результатами деятельности корпораций;
- Создание дополнительных организационных единиц, осуществляющих контрольные и управленческие функции, например, внутреннего аудита;
- Воздействие на репутацию менеджера, перспективы его дальнейшего трудоустройства;
- Создание конкуренции на рабочем месте, сопоставление вознаграждения управляющего с результатами работы менеджеров других подразделений;
- Непосредственное вмешательство акционеров, Совета директоров.

К *внешним механизмам* контроля относятся:

- Возможная негативная реакция рынка, падение курса акций, угроза скупки контрольного пакета акций;
- Контроль со стороны кредиторов и возможность инициировать механизм банкротства.

Сближение интересов принципалов и агентов обычно происходит путем создания условий, при которых последние будут заинтересованы в увеличении капитализации корпорации. Все системы вознаграждения на основе результатов деятельности корпорации - фондовые опционы руководителей, наградные акции, премии за рост прибыли и т. д. - призваны обеспечивать достижение двух целей. Во-первых, - предлагать руководящим работникам стимулы, побуждающие стремление к максимизации богатства акционеров. Во-вторых, - помогать привлекать и удерживать в компаниях менеджеров, уверенных в том, что их финансовые перспективы зависят от собственных способностей и энтузиазма, а именно из таких людей получают лучшие руководители.

Определенный резерв решения агентских конфликтов лежит в создании адекватной системы внутреннего контроля корпорации, направленной на обеспечение: эффективности операций; достоверности отчетности.

Считается, что, хотя полный контроль действий менеджеров и невозможен, но все же совокупное влияние дисциплинирующих внутренних и внешних механизмов может заставить высшее руководство в целом действовать в интересах владельцев корпорации. В результате в корпорациях обычно формируется разнообразный набор внутренних и внешних механизмов, призванных помочь собственникам влиять на поведение менеджеров.

Говоря о состоянии современных корпоративных отношений, следует отметить, что, несмотря на значительные достижения в области формирования институтов корпоративного управления, мировой финансово-экономический кризис выявил ряд недостатков данной сферы. В частности в докладе ОЭСР³⁰ «Финансовый кризис и корпоративное управление: ключевые выводы и основные направления работы» [OECD, 2009] отмечалось углубление агентской проблемы, наличие неэффективных компенсационных механизмов, ориентированных на рост капитализации в краткосрочном (как правило, годовом) интервале без учета долгосрочных рисков. Согласно ОЭСР мировой кризис показал³¹, что меры по совершенствованию корпоративного управления и решению агентской проблемы должны лежать в области более эффективной регламентации действий и ужесточения контроля топ-менеджеров акционерами.

Одновременно следует обратить внимание и на другой аспект данной проблемы. Между руководителем верхнего уровня (который сам здесь выступает как доверитель) и привлекаемыми им менеджерами возникают, во многом, схожие противоречия, базирующиеся на асимметрии информации, неполных контрактах и ограниченной рациональности сотрудников. Тогда такой руководитель, для обеспечения обязательств перед владельцем, должен наладить эффективную деятельность нанимаемых им самим агентов, с учетом потенциальной возможности возникновения сложностей, близких отдельным категориям агентских проблем, например, проблеме «усилий» или «выбора инвестиционного горизонта».

³⁰ Организация Экономического Сотрудничества и Развития (сокр. ОЭСР, Organization for Economic Cooperation and Development, OECD)

³¹ Развернутое освещение данных вопросов приведено, например, в [Яковлев, 2010].

Поэтому задачи включения сотрудников в общий бизнес-процесс и корректной оценки их результативности будут возникать на всех уровнях управленческой иерархии. В этом случае стимулирование агентов базируется на внутренних механизмах, и определение порядка оценки перекладывается на один уровень назад, то есть руководители должны составлять такие схемы для своих сотрудников и т.д. Причем подобная проблематика свойственна не только коммерческим компаниям, но и некоммерческим структурам или государственным учреждениям, где складываются аналогичные отношения между первыми лицами и подчиненными.

Таким образом, для рассматриваемого в работе корпоративного сектора, с характерным для него отделением собственности от управления, существенной проблемой становятся взаимоотношения владельцев (принципалов) и наемных топ-менеджеров (агентов). Корректный подбор высших руководителей является одним из ключевых элементов практики корпоративного управления, а также очевидным и традиционным способом сокращения агентских затрат. Это механизм, к которому, в первую очередь, прибегают принципалы для управления агентскими конфликтами. Владельцы всегда будут стараться нанять агента, который обеспечит эффективное управление с наименьшими проблемами.

Продемонстрируем далее, как слаборациональное управленческое поведение доминирующих акционеров влияет на решение данной управленческой задачи.

3.2. Требования доминирующих собственников к нанимаемым высшим руководителям

3.2.1. Ключевые качества, которыми, с позиции принципала, должен обладать нанимаемый топ менеджер

Перед собственником бизнеса, впрочем, как и перед любым руководителем высшего уровня, стоит ключевая организационная задача: найти адекватных исполнителей, которым можно доверить управление активами, руководство компанией, делегировать права распоряжения вложенным в нее капиталом. Но как выбрать такого руководителя, всегда ли самым лучшим это самый профессиональный? Для получения ответа на данный вопрос была сформулирована следующая исходная задача - *определить основные цели, достижение которых обуславливает полезность топ-менеджера для принципала.*

Для решения данной задачи было решено первоначально определить качества, которыми, с позиции принципала, должен обладать «идеальный» топ-менеджер. И далее, уже на их основании, установить цели, которые собственники ставят перед такими агентами, для решения которых им и требуются искомые качества.

Повидимому, топ-менеджер должен владеть целым набором необходимых свойств, куда, помимо инициативности и лидерских задатков, входит расширенный состав личных свойств – от ответственности и целеустремленности, до креативности и коммуникабельности. Одновременно руководителю, конечно, требуется необходимая профессиональная подготовка, наличие профильной квалификации и, что немаловажно, лояльности к своему патрону. В противном случае он вполне может за счет информационной асимметрии и неполных контрактов обеспечить себе дополнительные преференции и «поучаствовать» в успехах бизнеса. Таким образом, очевидно, разговор должен идти о совокупности искомых свойств потенциального кандидата.

Для поиска ответа на поставленный вопрос была изучена практика взаимодействия акционеров и высших руководителей, мнения акционеров на причины, побудившие их отбирать тех или иных кандидатов, рассмотрено несколько исследований, в рамках которых рассматривалась данная проблематика, проведено собственное исследование.

Начнем анализ с работ, посвященных изучению качеств, которыми должен обладать нанимаемый акционерами член совета директоров. Функции такого руководителя несколько отличаются от задач топ-менеджера, относящегося уже к органам исполнительной власти, но в то же время – с точки зрения возможности влияния на увеличение стоимости компании, ее развитие, эффективность и сокращение агентских проблем, – они во многом близки. Поэтому можно с незначительным допущением считать требования, изначально предъявляемые к таким работникам, близкими.

В 2005 году Центр экономических и финансовых исследований и разработок по заказу Ассоциации независимых директоров и Международной финансовой корпорации провел исследование посвященное, в том числе, анализу личных свойств, которые, по мнению респондентов, необходимы, человеку, которого приглашают в совет директоров [Исследование ..., 2005]. Были опрошены акционеры 435 компаний. Результаты обработки ответов продемонстрировали следующие результаты (они приведены на рис. 3.1). Основную роль респонденты отвели компетентности директора (ее отметили 80% компаний), потом отмечались опыт работы в предприятии и отрасли (39% и 29%). Следующее свойство, которое 19% компаний отметили в качестве существенного критерия, предъявляемого акционерами к кандидатам в члены совета директоров, это лояльность к крупным акционерам, далее идут полезные контакты (18%) и специальные знания (10%).

435 компаний в 2004 году; множественный выбор

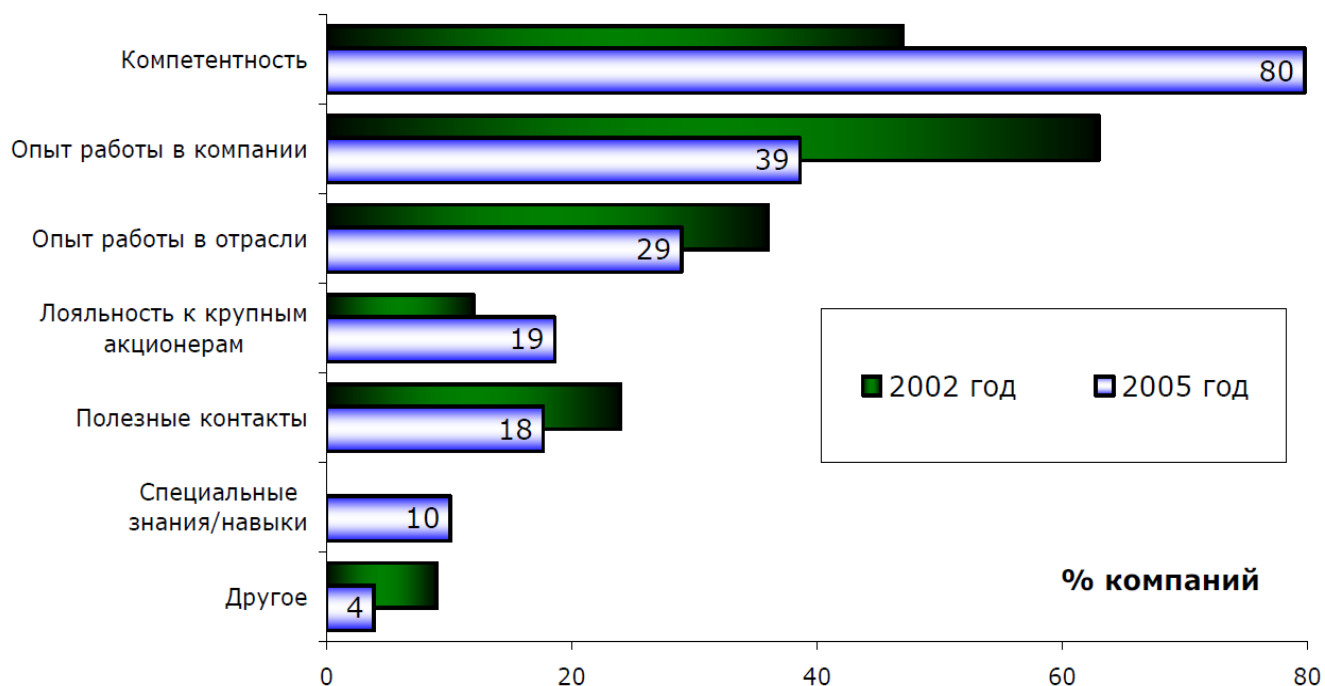


Рис. 3.1. Значимость отдельных критериев при выборе членов совета директоров

Проанализировав полученные результаты, можно увидеть, что, несмотря на некоторое различие отмеченных качеств, фактически акционеры оценивали два основных свойства претендента. Первое и главное – уровень квалификации, сюда, можно отнести: «компетентность», «опыт работы», «специальные знания и навыки», а также «полезные контакты».

Другое отмеченное ключевое свойство, которое лежит уже в иной плоскости и другом пласте требований, – «лояльность к крупным акционерам», – иными словами: насколько привлекаемый специалист готов в своих решениях следовать интересам собственника, ориентироваться на его мнение. Следует отметить, что выбор директора на основании особой близости к одной из сторон является, скорее, негативной практикой корпоративного управления. Поэтому данное качество респонденты, вероятно, все же постарались публично не афишировать, реже отмечали его в ответах на анкеты, чтобы лишний раз не

привлекать к нему внимания. Это позволяет сделать вывод, что значение указанного параметра в реальной жизни несколько выше.

Ситуация с ролью личной лояльностью, очевидно, усиливается в корпорациях с не столь четко налаженным корпоративным управлением, как у респондентов, принявших участие в опросе, и сотрудничающих с Ассоциацией независимых директоров. Либо в организациях, где присутствует один или два доминирующих акционера (а таких, как отмечалось, у нас – большинство), и значит не столь актуален учет интересов остальных участников. Отметим также, что требования к лояльности топ-менеджеров, с учетом делегированных им полномочий, будут более жесткими, чем к членам совета директоров.

В материалах другого исследования, проведенного международной консалтинговой компанией PwC³² в 2012 году [Исследование ..., 2012], также рассматривалась практика подбора членов совета директоров в российских акционерных обществах. В его рамках опрашивалось свыше 70 членов советов директоров, представляющих более 200 российских акционерных обществ. Возвращаясь к актуальности рассматриваемой темы, отметим, что согласно данному исследованию формирование эффективного состава совета директоров³³, является одним из наиболее важных аспектов отечественного корпоративного управления, и в центре внимания здесь находится отбор наиболее подходящих кандидатов.

Опрошенные в рамках исследования респонденты оценивали критерии, которые, по их мнению, используются отечественными корпорациями при подборе таких кандидатов. Согласно результатам опросов были выделены две группы искомых качеств. Это, во-первых, требования к квалификации претендента (сюда отнесены профессиональный опыт (43%), технические знания (27%) и лидерские качества (21%)), а во-вторых, – его репутация (34%), т.е. возможность построения доверительных отношений. Результаты обработки полученных данных приведены на Рис. 3.2.

³² <http://www.pwc.ru>

³³ Под термином «совет директоров» понимается совет директоров и наблюдательный совет акционерного общества

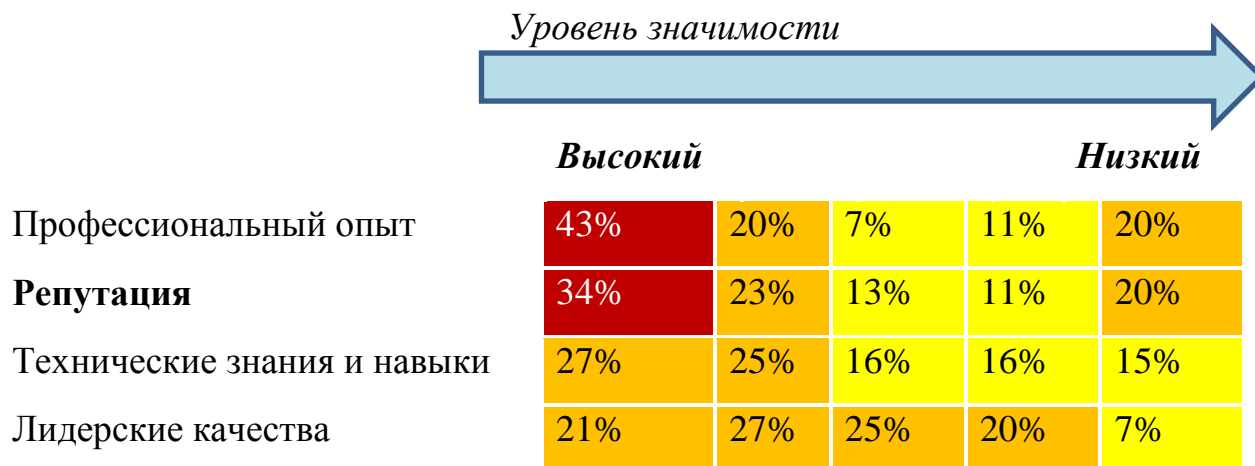


Рис. 3.2. Основные критерии отбора кандидатов в совет директоров
(Источник: [Исследование, 2012])

Кстати в этом же исследовании отмечено, каких именно знаний и навыков, по мнению респондентов, не хватает директорам отечественных корпораций, что позволяет увидеть состав элементов, формирующих их квалификацию и направления ее повышения, что понадобится далее (указанные данные приведены на Рис. 3.3). Сюда были отнесены дефицит опыта работы в профильной отрасли, в области стратегического планирования, управления рисками, а также недостаток знаний в сфере высоких технологий, исполнительного руководства, финансов и бухгалтерского учета.



Рис. 3.3. В каких знаниях нуждаются члены советов директоров современных российских корпораций. (Источник: [Исследование, 2012])

Следующее исследование, результаты которого позволяют оценить качества, на основании которых принципалы отбирают уже непосредственно высших руководителей, - развернутый опрос «Российские фирмы в глобальной экономике», проведенный Институтом анализа предприятий и рынков НИУ ВШЭ летом-осенью 2014 года. В данном опросе приняли участие 1950 предприятий обрабатывающей промышленности из 60 регионов Российской Федерации. На вопросы анкеты отвечали руководители предприятий или менеджеры высшего звена.

Значительная часть вопросов данного исследования дублировала анкету опроса «Европейские фирмы в глобальной экономике», проведенного в 2010 году в 7 европейских странах, но в него также был добавлен ряд новых вопросов, позволяющих учесть российскую специфику. Среди них – вопрос о практике назначения сотрудников на ключевые управленческие должности. Он звучал следующим образом: «При назначении сотрудников на ключевые управленческие

должности на Вашем предприятии, на какие факторы ориентируются в первую очередь собственники / руководители Вашего предприятия? Выберите два наиболее важных фактора». В результате на данный вопрос были получены ответы, представленные в таблице 3.1.

Таблица 3.1. Факторы, определяющие выбор руководителя (Источник: [Левина, 2015])

№ п/п	Фактор	Доля респондентов
1	Уровень и качество образования	50%
2	Предшествующий опыт работы на данном предприятии	44%
3	Опыт работы на других предприятиях (организациях)	41%
4	Результаты собеседования	23%
5	Рекомендации от знакомых или людей, которым доверяют собственники / руководители Вашего предприятия	10%
6	Личное знакомство с кандидатом	10%
7	Рекомендации от бывших работодателей или рекрутинговых агентств	6%

На основании данных, приведенных в [Левина, 2015], указанные выше факторы отбора на ключевые управленческие должности можно сгруппировать в следующие три основные категории, и оценить значимость каждой из них:

1. отбор производится на конкурентном рынке исходя из профессиональных качеств, (сюда попали ответы, в которых присутствовали только факторы 1, 3, 4 и 7) – 41% ответов;
2. с учетом опыта работы на данном предприятии (если в ответах отмечался фактор 2) – 39%;

3. на основании личного знакомства или рекомендаций доверенных лиц (если обозначался фактор 5 или 6) – 20%.

Отсюда можно констатировать, что только менее половины принявших участие в опросе респондентов (41%) выделили наличие профессиональных качеств как единственный и основной фактор отбора руководителей.

Обобщая, отметим, что во всех рассмотренных исследованиях зафиксировано, что среди качеств, которыми, по мнению принципалов, должен обладать высший руководитель, можно выделить две их основные категории. В первую очередь, это, конечно, знания, относящиеся к различным аспектам профессиональной квалификации претендента, и во вторую - требования к его лояльности, возможности построения доверительных отношений.

Близкие результаты демонстрируют и другие исследования. Например, М.А. Лимитовский в работе [Лимитовский, 2009], где проведен анализ доминирующих черт, которыми должен обладать высший руководитель, в итоге выделяет два основных свойства такого менеджера, с одной стороны, это квалификация, а с другой – его моральная ответственность. В работе [Шекшня, 2003] фиксируется, что ключевым элементом отечественной системы взаимоотношений работника и организации является - «привлечение, продвижение и поощрение сотрудников на основе их персональной и организационной лояльности». Игорь Островский, основатель одной из старейших российских консалтинговых компаний КСК групп, в свою очередь, замечает – «судьбу бизнеса в существенной степени определяет психотип как собственника, так и топ-менеджера, например, наличие личных дружеских связей между собственником и высшим руководителем» [Ивантер, 2015]. А в проведенном профессорами INSEAD подробном исследовании деятельности успешных отечественных предпринимателей, авторы, обобщая, отмечают: «в России, учитывая склонности русских лидеров к автократии, особенно актуально желание окружать себя сотрудниками, настроенными лояльно» [Кетс де Врис и др., 2011].

В свою очередь Леонид Косалс в [Косалс, 2011], где анализируется деловой климат в России и влияние на него различных клановых, неформальных связей, отмечает, - «при продвижении руководителя учитывается, с одной стороны, его лояльность к вышестоящему, а, с другой, - профессионально-деловые качества». Значимость личных (неформальных) связей для организации деятельности компаний он иллюстрирует с помощью данных, приведенных в Табл. 3.2, и показывающих, что наличие таких связей является необходимым условием успешной коммерческой деятельности.

Таблица 3.2. Оценка руководителями предприятий условий ведения бизнеса. (Источник: [Косалс, 2011])

Можно ли в вашем городе (регионе) успешно вести и развивать бизнес без связей в органах власти или влиятельной группе?	Процент опрошенных ³⁴
Можно успешно вести и развивать <i>любой</i> бизнес без таких связей.	13,7
Можно успешно вести бизнес без таких связей <i>только в некоторых сферах</i> , остальные закрыты (только «для своих»).	29,6
Можно успешно вести бизнес без таких связей <i>только до определенного масштаба и прибыли</i> , по достижении некоторого «потолка» — уже нельзя	39,9
Без таких связей никакой бизнес у нас вести невозможно.	22,0
Не знаю.	6,6

Принадлежность к определенному «бюрократическому клану» играет немалую роль и в карьере чиновников. По данным М. Н. Афанасьева, проведшего исследование слушателей Российской академии государственной службы, личная преданность и покровительство являются существенным фактором успешной (или неудачной) карьеры чиновника» [Афанасьев, 2000]. Для иллюстрации роли таких неформальных связей можно вспомнить руководство Москвой Ю. М. Лужкова, когда на многих ключевых должностях в городе в итоге оказались

³⁴ Респондент мог выбрать более одного варианта ответа, поэтому сумма не равна 100%.

руководители, близкие ему или его жене Е. Н. Батуриной, и успешно «осваивавшие» бюджетные средства³⁵.

Здесь также можно отметить многочисленные примеры того как новый владелец бизнеса (либо высокий чиновник, приходящий на новое место), приводит на место старой, не обязательно некомпетентной, но чужой ему команды своих доверенных людей.

Для оценки того насколько часто при найме топ-менеджеров собственники учитывают критерий лояльности, доверительность отношений автором было проведено собственное исследование, в рамках которого опрашивались высшие менеджеры частных компаний, слушатели программы МВА в РАНХиГС [Жданов, 2014]. Всего было опрошено 38 высших руководителей компаний, относящихся к сфере среднего и крупного бизнеса³⁶. В рамках исследования ставилась задача – определить важность для принципала наличия лояльности у нанимаемого им топ-менеджера.

Для этого опрашиваемым высшим руководителям задавался следующий вопрос – были ли они ранее, до прихода в компанию, знакомы с ее доминирующим собственником? Данный факт, по мнению автора, демонстрирует положительную историю и личный характер их отношений. В результате 53% опрошенных ответили, что до прихода на должность они лично знали собственника, то есть более чем в половине случаев высшие руководители выбирались собственником с учетом наличия между ними личных отношений, их исходной лояльности принципалу³⁷.

В результате, на основании приведенных данных можно сделать следующий вывод. При подборе первых лиц фактически рассматриваются два

³⁵ Так, в 2008 году ГУП «Московский метрополитен» подписал контракт на поставку проездных билетов для метро с компанией «Ситроникс», дочерним предприятием которой (ООО «Ситроникс Смарт Технологии») которой руководил сын начальника метрополитена. Сыну главного архитектора были выделены престижные участки земли под точечную застройку элитными домами. Директор Департамента дорожно-мостового и инженерного строительства Москвы А. Н. Левченко заключал подряды с предприятием, принадлежавшем его жене [Шеремет и др., 2010].

³⁶ Подробности данного исследования приведены далее в работе в разделе 3.2.3.

³⁷ На увеличение доли лиц, лично знакомых с собственником, среди опрошенных слушателей программы МВА возможно повлияло то, что именно их чаще всего и отправляют учиться в Москву.

основных собирательных свойства: квалификация (знания, опыт), а также лояльность (близость к собственнику, личная ответственность перед ним)³⁸.

Прокомментируем, что понимается в работе под данными обобщенными терминами. Итак, *квалификация* – это наличие у менеджера специальных профильных знаний и навыков, профессиональная результативность, опыт работы на аналогичном производстве (в отрасли), присутствие высоких управленческих компетенций и деловых качеств. Конечно, при оценке профессионализма управленческого персонала существенны и такие факторы, как инициативность в принятии решений, готовность отвечать за их последствия, лидерские качества, умение организовать работу, коммуникабельность, предприимчивость. В итоге квалификация характеризует возможность обеспечения высокой результативности бизнеса.

Понятие *лояльность* также включает несколько аспектов. Отметим здесь опыт совместной работы, наличие доверительных отношений, личное знакомство менеджера с доминирующим собственником, репутацию, честность, ответственность, принадлежность к одной команде, как вариант – «клановую» близость, что характерно, например, для семейного бизнеса или компании, построенной на национальной основе (землячество). Иными словами, все то, что позволяет принципалу считать, что агент не будет решать за его спиной свои задачи. Кроме этого, значима готовность преследовать коммерческие интересы, а также руководствоваться мнением владельца, быть приверженным его целям, в том числе вопреки собственному пониманию хозяйственной целесообразности, и даже – с возможным ущербом для личного профессионального статуса. Лояльность подразумевает возможность уменьшения агентских затрат и конфликтов за счет наличия проверенных, доверительных, «личных» взаимоотношений³⁹.

³⁸ Для иллюстрации распространенности такого дуалистичного подхода можно вспомнить еще советскую практику, когда кандидат на руководящую должность должен был иметь не только необходимый опыт и знания, но и состоять в партии. А еще раньше для успешной карьеры обязательным было правильное социальное происхождение.

³⁹ Говоря о «лояльности» нередко подразумевается сговорчивость первого лица, занятие им соглашательской позиции, изначальное принятие любого мнения принципала. В работе данный аспект лояльности

Теперь, определив основные требования, предъявляемые к агенту собственниками, вернемся к исходной задаче данного раздела, и сформулируем цели, достижение которых обуславливает полезность топ-менеджер для принципала. Каждое из двух выделенных качеств агента ориентировано на достижения своей цели, наиболее подходит именно для ее успешной реализации. Отсюда можно констатировать, что полезность топ-менеджера для собственника определяется возможностью решения двух основных категорий задач:

1. увеличения результативности компании (что обеспечивает высокая квалификация агента);
2. сокращения агентских проблем (за счет доверительных отношений).

Подводя итоги, отметим, что перед собственником стоит перманентная задача – добиться, чтобы приглашенный топ-менеджер следовал не столько букве (с учетом неполных контрактов), сколько духу взаимоотношений. Особенно актуальна данная проблема в ситуации, когда механизмы корпоративного контроля, если и работают, то далеко не в отлаженном виде, и увеличивается значение специфических нематериальных активов (деловых, лоббистских, коррупционных связей) – как в странах с переходной экономикой, в том числе в России. Поэтому столь часто на руководящую работу принимаются «близкие» владельцу менеджеры, например, родственники, друзья, знакомые, с которыми уже сложился положительный опыт работы, или руководители, рекомендованные доверенными лицами. В то же время такие ограничения приводят к тому, что существенно снижается возможность найма высококвалифицированных специалистов, знающих конкретное производство и обладающих высокими профессиональными компетенциями, т.н. «менеджеральным талантом»⁴⁰. Отсюда возникает вопрос – как, с учетом выявленных требований, отобрать лучшего кандидата, каким должно быть компромиссное сочетание искомых

учитывается в меньшей степени, поскольку в этом случае квалификация проявляется скорее в успешности следования чужому мнению. Впрочем такая ситуация в чистом виде встречается не слишком часто, поскольку руководитель все одно несет полную ответственность, вплоть до уголовной, за события, происходящие в компании.

⁴⁰ Так в работе [Perez-Gonzales, 2006] эмпирически показано, что фирмы, где генеральный директор назначаются на основании конкурентного отбора, показывают лучшие результаты, чем компании, где назначение на данную должность осуществляется на основании родственных связей.

качеств и как на них влияют предпочтения принципала? Рассмотрим возможные ответы далее.

3.2.2. Требования к лояльности и квалификации агентов, исторический обзор

Начнем анализ взаимосвязи выделенных качеств с небольшой исторической ретроспективой. Внимание к данным качествам нанимаемых высших руководителей, к анализу необходимого соотношения «лояльности» и «квалификации» постоянно проявлялось в человеческой истории на самом высоком государственном уровне. При этом часто такой выбор делался не в пользу «квалификации», особенно когда нанимателями являлись авторитарные фигуры.

Так издревле правители старались нанимать иностранных телохранителей, основным достоинством которых было, только то, что они были лояльными фигурами, поскольку не имели возможности захватить власть: "...правитель может быть в большей безопасности, когда он окружен полосой иностранных наемников" [Finer, 1997, v. I, p. 18]. Другим примером институционализации опасений правителя относительно нелояльности подчиненных, может служить система евнухов, поскольку они заведомо не могли претендовать на занятие места главы государства в силу своего бесплодия, но отбор советников по этому принципу не позволял обеспечить лучшей квалификации. При этом евнухи были существенной частью дворцовой жизни в Персии, Египте, Древней Греции, Римской империи. Так в Китае, к концу династии Мин, императорский двор использовал не менее семидесяти тысяч евнухов [Finer, 1997, v. I, p. 575].

В СССР в период активных чисток, в 1934 г. 41% руководства НКВД (39 чиновников) имели менее 7-ми классов образования, и 42% - имели менее 10-ти

классов [Montefiore, 2003]. А. Шпеер, второй по рангу чиновник в Третьем рейхе, характеризуя в своих мемуарах окружение Гитлера, описывал невежество и некомпетентность его близких подчиненных [Speer, 1997]. К концу Второй мировой войны квалификация руководства стала менее важной чертой, чем личная лояльность, большинство командующих, даже те, кто успешно проявил себя в военных действиях, например, фельдмаршал Э. Роммель, были заменены нацистскими активистами.

В Южной Корее, начиная с 1971 г., при правлении Пак Чжон Хи, появилась т. н. доктрина Юсин, требующая лояльности к курсу руководства страны, что привело к постепенному уходу из правительства компетентных специалистов и замедлению экономического развития страны, а Пак Чжон Хи, в итоге, был убит своими телохранителями.

Яркая демонстрация выбора в пользу лояльности за счет квалификации - назначение близких родственников авторитарных лидеров на высокие должности, требующие профессиональной компетентности. В социалистической Румынии, ключевые правительственные посты были поделены между четырьмя братьями президента Чаушеску, его женой (занимавшей второй пост в партийном руководстве и должность президента румынской Академии наук) и сыном (известным в основном пристрастием к азартным играм и выпивке). У Садама Хуссейна большинство правительственных постов было также занято родственниками [Gordon, Trainor, 2006].

Данные обстоятельства также наглядно продемонстрировано в работе [Егоров, Сонин, 2008], где отмечено, что существенной чертой любой авторитарной государственной фигуры является необходимость балансирования между компетентностью и лояльностью привлекаемых помощников, причем, как правило, не в пользу их квалификации.

3.2.3. Взаимосвязь ключевых свойств высших руководителей

Для того чтобы оценить взаимосвязь двух выделенных качеств руководителя уже в современной хозяйственной практике, а также определить характер взаимоотношений собственников и высших руководителей компаний, взаимосвязи выделенных качеств и результативности предприятий, автором было проведено исследование, в рамках которого опрашивались эксперты (менеджеры и владельцы отечественных компаний). В данном качестве выступали руководители, обучающиеся на программах MBA и DBA на факультете ВШКУ в Академии при Президенте РФ.

Выбранная категория респондентов является вполне компетентной в исследуемой теме, поскольку они в своем большинстве являются успешными, активными руководителями, перспективными менеджерами, которые трудятся в различных регионах страны, работают на разных управленческих должностях, в компаниях, относящихся, как к среднему, так и крупному бизнесу. Также важно, что в опрашиваемую группу вошли как владельцы – руководящие собственными компаниями, так и менеджеры, не являющиеся акционерами компаний, что позволяет выявить разницу во взглядах на одну и ту же управленческую проблему между собственниками и наемными управленцами.

В рамках исследования было опрошено 103 практикующих менеджера, среди них 28 человек являлись одновременно доминирующими собственниками компаний, а 73 респондента – наемными руководителями (к этой категории были отнесены и миноритарии, работающие на руководящих должностях). Большинство наемных менеджеров, 43 человека, являлись руководителями высшего управленческого звена компаний. Период проведения опроса - 2012 - 2013 гг.

Вопросы предложенной анкеты были призваны оценить особенности корпоративных отношений в российских компаниях и, в частности, наличие взаимосвязей, которые можно охватить следующими тремя гипотезами.

***Гипотеза 1.** На хозяйственное положение компании влияет то, на интересы каких «групп влияния» ориентируется ее руководство при принятии управленческих решений.*

В качестве групп влияния выступали следующие заинтересованные стороны: собственник (собственники), сама компания (развитие ее бизнеса), директор, трудовой коллектив. Также исследовалось возможное влияние размера компании на данные управленческие доминанты

***Гипотеза 2.** Активность, с которой высший руководитель отстаивает свою профессиональную точку зрения перед собственником, зависит от наличия между ними доверенных, личных отношений.*

В рамках данной гипотезы автора интересовало два аспекта изучаемой темы. Во-первых, - учитывается ли на практике в компаниях респондентов фактор «лояльность» при подборе высших руководителей. Для того чтобы это оценить было высказано предположение, что если доминирующий собственник нанимает на работу руководителя и при этом ему нужен именно лояльный топ-менеджер, то он предпочтет взять на работу человека, которого он ранее сам знал, с которым уже сложились определенные отношения, кого можно отнести к «своей» команде. В этой связи анкетированным высшим руководителям задавался вопрос - были ли Вы ранее знакомы с доминирующим собственником компании?

Во-вторых, - какое влияние оказывает «лояльность» агента принципалу на добросовестность, активность и решительность последнего в исполнении своих производственных обязанностей. Ответы на данный вопрос позволяют оценить влияние, хотя и косвенное, фактора «лояльность» на выполнение топ-менеджером своих профессиональных обязанностей.

***Гипотеза 3.** Между лояльностью руководителя собственнику и его квалификацией существует взаимосвязь, – то есть изменение одного свойства влияет на величину другого.*

Интерес к изучению данного вопроса связан с тем, что хотя нет очевидной корреляции между лояльностью и квалификацией, они, как отмечалось, часто соседствуют. Так лояльным по отношению к нанимателю обычно является

человек, имеющий с ним общую историю отношений, индивидуальные, зачастую неформальные, связи, какую-то личную, например, родственную близость, – все то, что позволяет собственнику видеть в нем человека, которому можно доверить бизнес. Но это – иной срез отношений по сравнению с тем, который стоит за категорией «квалификация». Квалифицированным является человек, успешно работающий в своей сфере, имеющий необходимые знания и опыт, достигший здесь ощутимых профильных результатов. Таким образом, два этих качества существуют в различных плоскостях. С другой стороны, взаимосвязь между ними присутствует.

Так если собственнику понадобится укрепить свой бизнес, то ему будет трудно найти специалистов, досконально знающих это производство, среди своих «знакомых», поскольку среди них не так уж много требуемых профессионалов. Тогда, подбирая лояльных руководителей, принципал выбирает не самых квалифицированных и компетентных, а тех, кто является лояльными и при этом, «что-то» понимает в его бизнесе и, желательно, – на достойном уровне. Либо, если таковых не найдется, ему приходится привлекать высоких профессионалов, но не настолько «своих», чтобы безропотно передать в их управление немалые активы и финансовые потоки. Даже если не рассматривать возможность злоупотреблений, приоритеты действий таких людей часто лежат не только в работе «на владельца», но и в сохранении личного профессионального статуса.

Не столь большой объем выборки не позволил рассчитывать на исчерпывающие выводы, но он все же отразил существующие тенденции. В результате проведенного исследования были получены следующие результаты.

Гипотеза 1. Ответы, полученные в рамках изучения гипотезы 1, приведены в табл. 3.3. Как видно из представленных данных, менеджменту компаний, находящихся в «нестабильном» хозяйственном положении, в наибольшей степени свойственна ориентация при принятии текущих управленческих решений на интересы собственника (46,9%). В то же время компании, имеющие «устойчивое» положение (а таких фирм в опросе было большинство – 61,2%), в первую очередь, ориентируются уже на развитие самой компании (53,7%). Для организаций,

находящихся «на подъеме», значимость внимания к интересам компании еще более усиливается – 62,3%, а вот первоочередность учета интересов собственника отметили здесь в два раза меньше респондентов (30,1%).

Таблица 3.3. Взаимосвязь хозяйственного положения компании с приоритетом интересов, учитываемых при принятии управленческих решений

Хозяйственное положение компании	Доля компаний с указанным хозяйственным положением, %	Чьи интересы преобладают при принятии решений, %			
		Собственника	Развития компании	Директора	Трудового коллектива
Нестабильное	15,53	46,9	37,5	15,6	0,0
Устойчивое	61,17	26,0	57,3	12,5	4,2
На подъеме	23,30	30,1	62,3	2,4	5,1

На основании полученных результатов можно сделать следующий вывод: хозяйственное положение компании зависит, в том числе, от того, на какие группы интересов ориентируется руководство при принятии решений. По мнению опрошенных менеджеров компании, находящиеся в нестабильном хозяйственном положении, в наибольшей степени ориентируются на приоритеты собственника. Такой ответ может быть связан с совокупностью причин, в том числе желанием обвинить во всем нерадивого собственника, поэтому он требует дополнительного анализа. В компаниях, находящихся в лучшем положении («устойчивое» и «на подъеме»), при принятии решений, в первую очередь, принимаются во внимание собирательные интересы развития компании (респонденты отделили их от интересов собственника).

Гипотеза 2. Данные, характеризующие взаимосвязи, исследуемые в рамках рассматриваемой гипотезы, сведены в табл. 3.4.

Напомним, что здесь изучались два взаимосвязанных вопроса. На первом этапе определялась доля высших руководителей лично знавших собственника, до прихода в компанию, что позволяло отнести их к категории лояльных менеджеров, поскольку у них имелись доверительные, «личные» отношения с собственником. В терминах анкеты они обозначались как «свой» менеджер. Для обозначения руководителей, которые до начала работы в корпорации не были лично знакомы с собственником, хотя, возможно, и работали в этой же компании, использовался термин «сторонний» менеджер⁴¹. В исследовании в рамках данной гипотезы, не участвовали собственники компаний, а также менеджеры среднего звена, поскольку они обычно не имеют прямого выхода на ее владельца.

Установлено, что среди 43-х опрошенных респондентов – высших руководителей 5 человек работали в федеральных или муниципальных предприятиях (у них отсутствовал персонифицированный собственник). Из оставшихся 38 топ-менеджеров 20 человек были ранее лично знакомы с собственником («свои» менеджеры), а 18 – не были знакомы («сторонние» менеджеры). То есть 53% высших руководителей коммерческих компаний, имеющих персонифицированного доминирующего собственника, лично его знали, а 47% респондентов не были с ним знакомы до прихода в компанию.

Таким образом, на первую часть гипотезы получен следующий ответ - в большинстве наблюдений (в 53% случаев) топ-менеджер ранее лично знал собственника, то есть принципал нанимал его с учетом наличия данного качества (как лояльного по отношению к нему человека), что демонстрирует значимость данного критерия при отборе.

На вторую часть исследуемой гипотезы были получены следующие ответы. Редко спорят с собственником 23,5% «своих» высших руководителей, доля «соглашателей» среди «сторонних» менеджеров несколько больше – 27,3%. Наибольшую активность при отстаивании собственной («профессиональной»)

⁴¹ В настоящем исследовании не учитывается «происхождение» топ-менеджера, – т.е. работал ли он до своего назначения в этой компании, или нет. В то же время, подбор высших руководителей с учетом данного критерия, преимуществами и недостатками «внутреннего» и «внешнего» найма, являются активно обсуждаемой темой (см. например, [Рощин, Солнцев, 2006]).

точки зрения проявляют «свои», доверенные менеджеры, – то есть те, кто был предварительно знаком с владельцем, которых он и пригласил в компанию. Из них 23,5%, если видят ошибку владельца, всегда решительно возражают ему, отстаивая свою точку зрения (вплоть до увольнения), и 52,9% достаточно часто спорят. Скромнее ведут себя «сторонние» руководители: только 4,5% из них всегда готовы отстаивать свою точку зрения до конца и 68,2% часто спорят с владельцем.

В итоге можно констатировать, что гипотеза 2 подтвердилась. Отмечено, что «сторонние» менеджеры чаще предпочитают соглашаться с любым, пускай даже спорным мнением собственника, они менее готовы отстаивать свою точку зрения «до победного конца». Хотя собственники, конечно, нанимают руководителей, ожидая получить от них наиболее профессиональные решения, но в итоге этого чаще всего не происходит. В таком случае владельцу все же лучше работать с руководителями, обладающими высокой лояльностью: они, помимо прочего, более самостоятельны, с большей вероятностью и настойчивостью будут спорить с ним, отстаивая позицию, необходимую для успеха дела.

Таблица 3.4. Ответы высших руководителей на вопрос: насколько настойчиво Вы готовы оспаривать мнение владельца при принятии профильных управленческих решений, если оно не соответствует хозяйственной целесообразности?

Степень настойчивости при оспаривании мнения владельца	Все респонденты, %	«Свои» менеджеры, %	«Сторонние» менеджеры, %
Всегда, вплоть до . . .	12,8	23,5	4,5
Часто	51,3	52,9	68,2
Редко	35,9	23,5	27,3

Гипотеза 3. Результаты, отражающие характер исследуемых в рамках гипотезы 3 взаимосвязей, приведены на рис. 3.4.

С определением мнения экспертов по исследуемой гипотезе возникли сложности. В этой связи, чтобы акцентировать вопрос, было предложено выбрать только один из двух вариантов ответа – «доверенный топ менеджер чаще обладает квалификацией, которую можно охарактеризовать, скорее, как несколько ниже стандартных профессиональных требований к занимаемой должности, либо превышающую подобные требования». Такой ограниченный выбор, конечно, сужал варианты, но подталкивал респондента определиться – квалификация, скорее, выше или ниже уровня соответствия – и не позволял спрятаться за абстрактным ответом – «не задумывался» или «все в целом нормально».

Полученные данные демонстрируют, что подавляющее большинство опрошенных респондентов – как собственников бизнеса, так и наемных работников – оценивают квалификацию топ-менеджеров, являющихся «своими» для принципала, «ниже традиционных профессиональных требований к занимаемой должности». Этой точки зрения придерживаются 70,7% наемных менеджеров и 67,9% менеджеров-собственников, и только 29,3% наемных менеджеров и 32,1% менеджеров-собственников считают, что их квалификация, скорее, превышает профессиональные требования к занимаемой должности, и, собственно, поэтому владелец пригласил их на работу. Другими словами, даже собственники признают, что в подавляющем большинстве случаев их «доверенные» менеджеры, хотя и являются лояльными, но отнюдь не обладают лучшей профессиональной квалификацией. Иными словами: «свой» для принципала менеджер чаще менее профессионален в вопросах производства, чем нанятый со стороны «профи».

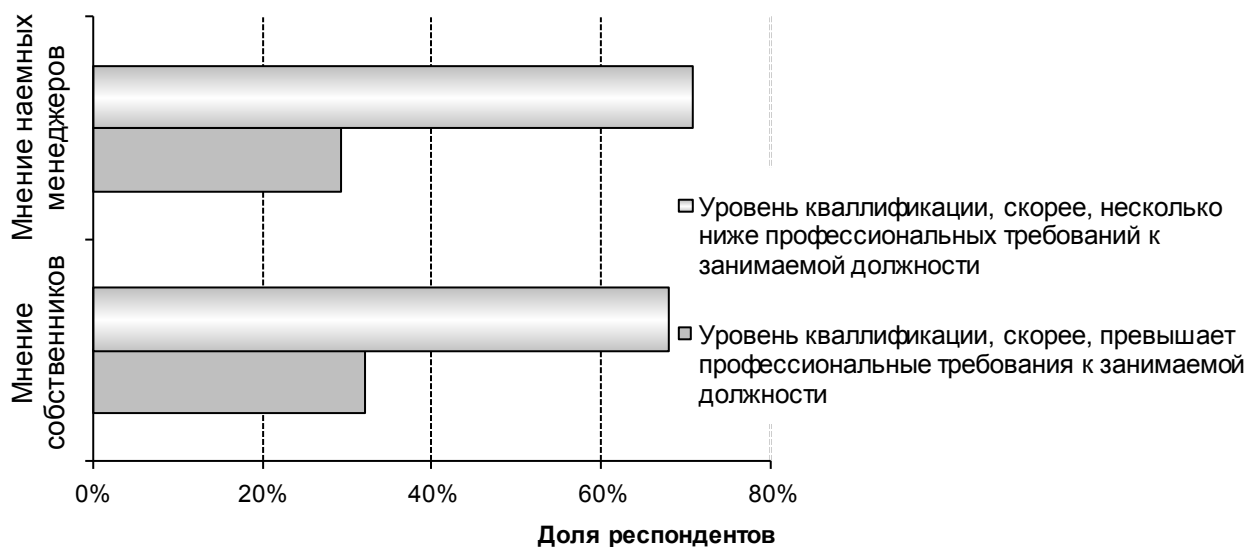


Рисунок 3.4. Результаты опроса об уровне квалификации топ-менеджеров, являющихся «своими» (доверенными) для принципала

На основании полученных результатов можно сделать следующее заключение по гипотезе 3: между уровнями лояльности руководителя и его квалификацией в большинстве наблюдений отмечается обратная зависимость — большему значению одного параметра соответствовало меньшее значение другого. Иными словами: наиболее лояльные руководители, как правило, не являются одновременно и наиболее квалифицированными, а, скорее, обладают квалификацией «ниже средних профессиональных требований к должности» и наоборот.

Это наблюдение можно объяснить, в частности, тем, что досконально знающие свое дело руководители не всегда имеют личные контакты, опыт работы с владельцами, которые не хотят доверять свою собственность, финансовые потоки, закрытую информацию и коммерческие перспективы, пускай и квалифицированным, но не известным им людям. И, напротив: «доверенные» лица собственника, например, проверенные по совместной предыдущей работе, хотя и «свои», но часто далеки от профессионального управления конкретным бизнесом с учетом всех его производственных особенностей.

Показательно, что мнения менеджеров и собственников на анализируемый предмет несколько разошлись. Так менеджеры отметили большую некомпетентность «доверенных» руководителей, чем собственники компаний. Можно утверждать, что взгляд менеджеров, коллег так называемых «своих» руководителей, все же ближе к объективному, – так как они непосредственно и регулярно наблюдают их работу и поэтому могут более достоверно ее оценивать. Отсюда можно сказать, что собственники более оптимистично, по сравнению с реальным положением дел, смотрят на профессиональную квалификацию «доверенных» менеджеров, что зачастую усложняет принятие ими адекватных кадровых и структурных решений.

Из приведенных результатов можно сделать еще один вывод. Ранее при анализе данных, полученных в рамках изучения второй гипотезы, отмечалось, что лояльные руководители более активно отстаивают свою профессиональную точку зрения перед владельцем. Как теперь выявил анализ, эта точка зрения чаще оказывается менее квалифицированной, чем требуется для подобной работы. Тогда получается, что они, нередко искренне заблуждаясь, активно лоббируют решения, не будучи при этом высокими специалистами в профильной сфере.

В завершение рассмотрения данной гипотезы обратимся к замечаниям других исследователей на рассматриваемую тему. Так Леонид Косалс отмечает, что, по его мнению, при отборе принципалом руководителя существует два основных варианта действий: «первый — при минимально необходимом уровне лояльности основную роль играют деловые качества, тогда выдвигаются умеренно лояльные профессионалы; второй — при минимально достигнутом уровне квалификации продвигаются лояльные люди, тогда наверх «всплывают» лояльные посредственности» [Косалс, 2011]. В свою очередь А. Глэзер считает, что высший руководитель, которого беспокоит возможная нелояльность со стороны подчиненного, постарается скорее нанять заурядного, но лояльного сотрудника (как человека, менее способного занять его место), чем высококвалифицированного работника [Glazer, 2002]. Таким образом, можно

констатировать, что указанные авторы приходят к результатам, близким полученным в рамках опроса.

3.3. Оценка полезности топ-менеджера для собственника

Остановимся, в настоящем разделе на анализе взаимосвязи уровня профессиональной квалификации и лояльности топ-менеджеров, с одной стороны, и результативности их работы, – с другой. Будем использовать для этих целей *ординалистский подход* как инструмент, активно применяемый для решения подобных задач.

Введем для начала понятие потенциальной «*полезности*» топ-менеджера для компании, которое характеризует наличие у него набора личных свойств, позволяющих обеспечить высокую результативность управления, уменьшить возможные агентские проблемы и повысить ценность (рыночную стоимость) бизнеса. Напомним, что работодатель при выборе наиболее эффективного руководителя обычно ориентируется на наличие у него двух ключевых групп качеств: требуемой квалификации и необходимой лояльности

Тогда можно представить наем топ-менеджера как выбор потребителем (в нашем случае – доминирующим собственником или высшим руководством корпорации) некоторого товара (в этом качестве выступает топ-менеджер), обладающего двумя указанными «благами», – взаимодополняющими качествами, которые и определяют его «полезность».

В таком случае можно ввести «*функцию полезности*» руководителя для конкретной компании (для ее собственника). Такая полезность (U) будет зависеть от двух основных групп переменных: «квалификации» (K) и «лояльности» (L), а также прочих факторов (p). В свою очередь, каждую из групп формирует ряд составляющих. Обозначим компоненты, входящие в группу «квалификация» как:

k_1, k_2, \dots, k_N , а в группу «лояльность» - l_1, l_2, \dots, l_M , где M и N максимальное число элементов, входящих в каждую из групп. Тогда можно представить функцию полезности в следующем виде:

$$U = U [K (k_n), L (l_m), p]$$

Каждый агент имеет свою комбинацию таких свойств, но при различном их сочетании «полезность» отдельных менеджеров может быть приблизительно равной. Отсюда – множество потенциально подходящих для найма руководителей можно представить как совокупность групп людей, отличающихся своей «полезностью». При этом в рамках одной группы будут объединены менеджеры с близкой «полезностью», но с разной комбинацией выделенных черт.

С ужесточением требований к «полезности» руководителя все меньшее число потенциальных работников будет соответствовать этим требованиям. Чем критичнее относится собственник к наличию у потенциального руководителя одновременно личной лояльности и высоких профессиональных свойств, тем более дефицитным будет такой кандидат, тем сложнее найти его на рынке. И наоборот: если требования к квалификации и лояльности потенциального претендента не столь высокие или не так важно их совместное присутствие на значимом уровне, то большее число претендентов вполне может соответствовать этим требованиям. Отсюда *функция предложения* таких работников, то есть изменение числа потенциальных кандидатов при росте требований к их «полезности», будет иметь убывающий характер. Со снижением требований к «полезности», будет расти число претендентов, соответствующих этому, уже не столь жесткому, требованию, и облегчится поиск необходимого кандидата.

Поскольку «полезность» руководителя зависит от двух основных взаимодополняющих и взаимозаменяемых качеств («благ»), изобразим ее поведение в указанных координатах. С этой целью построим соответствующую изолинию, в каждой точке которой «полезность» менеджеров будет иметь одинаковое значение. Подобная постановка позволяет провести условную параллель с таким известным построением, как *кривая безразличия*. Данная изолиния как раз демонстрирует комбинацию двух благ при условии сохранения

их суммарной потребительской полезности для покупателя. В нашем случае полезности агента для принципала. Указанную зависимость иллюстрирует рис. 3.5.

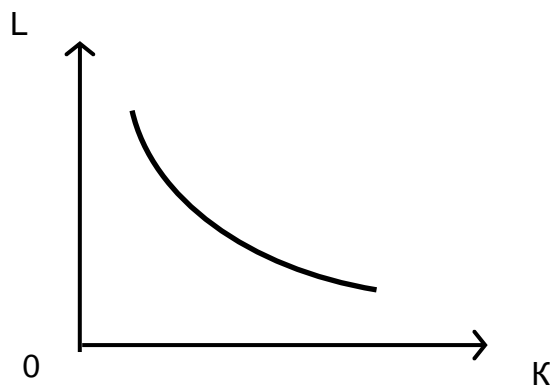


Рисунок 3.5. Поведение изолинии полезности в зависимости от «лояльности» и «квалификации» высших руководителей

Приведенная на рис. 3.5 кривая является нисходящей. Она будет иметь вогнутую форму исходя из уменьшения предельной нормы замещения, наклон кривой и степень ее вогнутости зависят от уровня взаимозаменяемости двух рассматриваемых параметров. Предельная норма замещения демонстрирует, насколько одно «качество» менеджера может быть заменено другим, и будет зависеть от места нахождения точки на графике.

Оценим вклад каждого из двух «благ» в полезность топ-менеджера (сопоставим их значимость). Для этого сгруппируем собственников (выступающих здесь как работодатели) в зависимости от важности для них того или иного свойства агента, что позволяет выделить следующие их категории:

- Категория А – сюда вошли собственники, которым, в первую очередь, важна квалификация кандидата, здесь идет в основном традиционный профессиональный отбор, фактор лояльности учитывается в небольшой степени. Это владельцы компаний, где важна профессиональная состоятельность руководителя, например, фирмы, работающие в динамичном рыночном окружении, ведущие инновационное производство. Где можно подстраховаться от низкой «лояльности» (или

она не столь важна) высшего руководителя, но не от его малой компетентности как, например, при руководстве технологически сложными производствами, решении ответственных высокопрофессиональных задач;

- Категория В – данный владелец учитывает оба фактора, ему важны как квалификация, так и лояльное поведение топ-менеджера;
- Категория С – значимость лояльности для данного акционера относительно велика, на нее обращено его пристальное внимание, важно доверие, принадлежность к команде, четкое следование договоренностям, правилам, исполнительность (это, например, семейный или национальный бизнес, компании скорее торговой или коммерческой сферы), полноценный контроль затруднен, требования к квалификации находятся в данном случае на втором месте.

Разным группам потенциальных работодателей (разным бизнес-ситуациям) соответствует различная эластичность рассматриваемых свойств – т.е. возможность замены одного качества другим, их предельная норма замещения. Соответственно и графики, характеризующие требуемую «полезность» нанимаемого менеджера, будут различаться.

На графиках (а) и (б) рис. 3.6 приведены такие зависимости, отличающихся предельными нормами замещения, для двух крайних категорий работодателей: «А» и «С». На данной иллюстрации оба анализируемых параметра меняются в интервале от 0 до 1, где 0 соответствует минимальному значению, а 1 – максимальному. Ожиданиям собственника, относящегося к категории «В», соответствуют изолиния полезности, приведенной ранее на рис. 3.5.

Как можно видеть, график (а), характеризующий запросы работодателя «А», будет иметь более крутой наклон. Это связано с доминированием профессиональных требований, в данной ситуации они обязаны быть на высоком уровне. Требованиям работодателя «С» соответствует график (б), имеющий более пологий вид, что соответствует превалярованию фактора «лояльность». Такая ситуация характерна, например, при привлечении руководителя, задачами

которого является, в первую очередь, управление финансовыми потоками или решение коммерческих проблем.

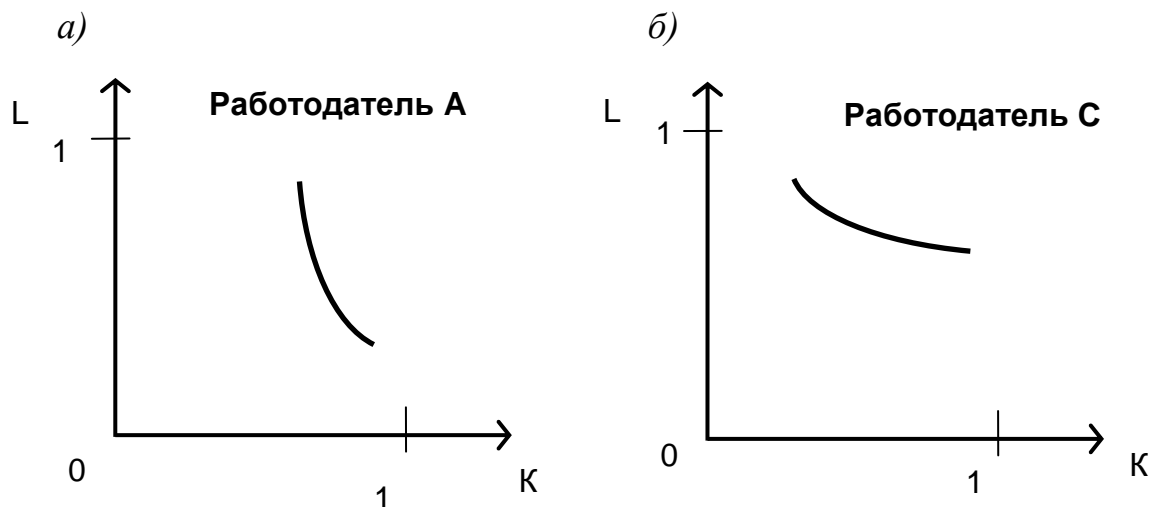


Рисунок 3.6. Требования различных работодателей к изолинии (кривой безразличия) полезности топ-менеджера

Различные запросы к соотношению указанных свойств агента могут возникнуть и при найме заместителей генерального директора, отвечающих за отдельные функциональные направления, например, к финансовому, коммерческому или производственному директорам. В этом случае в одной корпорации могут существовать разные запросы к кривой безразличия полезности руководителей, занимающих такие должности. Проиллюстрируем сказанное с помощью рис. 3.7, где изображены требования к менеджерам, управляющим различными функциональными сферами компании.

График «Должность 1» соответствует скорее требованиям к коммерческому и финансовому директору, контролирующим коммерческие сделки или финансовые потоки, где традиционно большое внимание уделяется лояльности. Либо это могут быть отношения между топ-менеджером и подчиненным, от которого, в первую очередь, требуется четкая исполнительность, что нередко имеет место в административных, государственных структурах⁴². «Должность 2»

⁴² Отрицательным аспектом такой ситуации является возможность существенных злоупотреблений. В качестве примера можно отметить деятельность А.Э. Сердюкова на посту Министра обороны РФ в 2007 - 2012 гг. Придя в министерство, он взял на ключевые финансовые и хозяйственные должности, своих давних знакомых, доверенных лиц. Деятельность Сердюкова в ранге министра закончилась громкими коррупционными скандалами,

более близка техническому директору, директору по производству или главному инженеру, для которых весомее профессиональная квалификация, чем доверенные отношения с владельцем или первым лицом. Его, обычно, нанимают не за это.

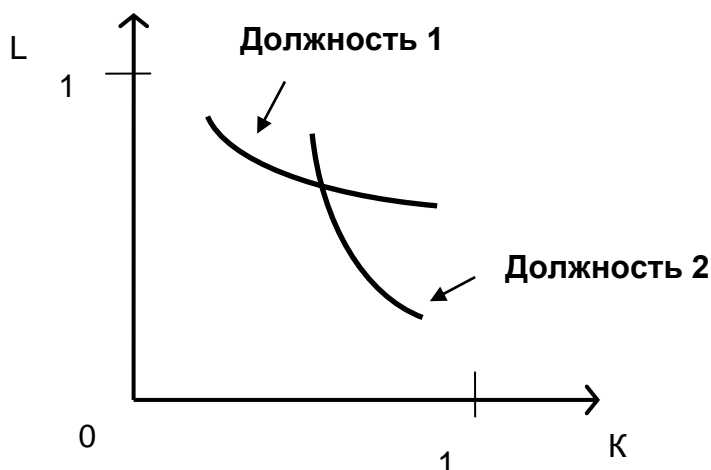


Рисунок 3.7. Изолинии полезности различных руководителей в одной компании

На отнесение собственника к той или иной категории, влияют как объективные, так и субъективные обстоятельства, дополнительно воздействующие на объективные факторы.

К первым (объективным) требованиям относятся особенности деятельности компании, условия ведения бизнеса, в том числе: преобладающие аспекты выполняемой директором или его заместителями работы, состав принимаемых ими решений, особенности коммерческой или административной ситуации, профиль компании, стадия развития бизнеса и т.д.

К субъективным, индивидуальным факторам относятся уже внутренние приоритеты, значимость для собственника мотивов строгой рациональности либо большее внимание слаборациональным предпочтениям. Так при доминировании резонансов строгой рациональности, возрастает роль для акционера более

когда выяснилось, что близкие ему сотрудники занимались не только выполнением порученной работы, но и похищали многомиллиардные суммы. Другая иллюстрация – работа в 2009 – 2012 гг. Министром сельского хозяйства РФ Е.Б. Скрынник. Итоги деятельности приведенной ею в министерство команды были оценены крайне негативно. Также были выявлены существенные хищения, которые производились через компанию «Агролизинг», заместителем директора которой был ее брат.

«обезличенных», традиционно учитываемых факторов (профессионализма, квалификации и компетентности агента, условий его работы), что более соответствует требованиям работодателей категории «А».

При усилении роли слаборациональных предпочтений, с учетом их содержательного наполнения, принципал уделяет повышенное внимание уже учету собственных ментальных, этических, психологических запросов, комфортной организации своего бизнеса, «характеру» работающих на него руководителей. Увеличение роли таких факторов приводит к обостренному интересу к соответствию личных свойств агента психологическим, поведенческим и иным требованиям собственника, то есть к группе качеств, относящихся к лояльности агента. И, наоборот, с их уменьшением, растет внимание к традиционным профессиональным критериям. Именно такие акционеры (для которых существенна роль слаборациональных приоритетов) будут относиться к работодателям категории «В» и, в первую очередь, к категории «С».

Множество кривых в пространстве двух выделенных координат образует для рассматриваемого работодателя (бизнес-ситуации) своеобразную «карту безразличия» возможной результативности искомого руководителя. Здесь каждая кривая будет представлять различный уровень условной «полезности» менеджера, что показано на рис. 3.8: чем более удалена от начала координат рассматриваемая кривая, тем более значима ее «полезность». Любое изменение одного из параметров, при фиксации другого, приведет к трансформации полезности агента, переходу на другую кривую.

Причем, как отмечалось, чем более высоким уровнем «лояльности» и «квалификации» одновременно должен обладать руководитель, тем меньше людей изначально соответствует данному требованию (и соответственно – данной кривой). Это означает, что на открывшуюся вакансию чрезвычайно трудно найти высокого профессионала, являющегося одновременно доверенным лицом собственника. Справедливо и обратное заключение: чем слабее требования к

«квалификации» и «лояльности», тем проще и быстрее можно найти на рынке подходящего исполнителя.

Рассмотрим на примере зависимостей, приведенных на рис. 3.8, возможные действия, связанные с повышением результативности руководителя в пространстве отмеченных координат (здесь $U_3 > U_2 > U_1$). Такие меры можно сравнить с переводом менеджера с уровня «полезности», обозначенного кривой U_1 , на уровень U_2 , и далее – к U_3 . Это может происходить за счет повышения «квалификации», например, перевода ее со значения K_1 – на K_2 , при неизменном L_2 , что позволит попасть из точки A в точку B – т.е. на уровень U_2 . Либо путем повышения «лояльности» с величины L_2 до L_3 (при неизменном K_1) и перехода в точку D . Либо – одновременное увеличение обоих параметров до L_3 , и K_2 позволит перейти в точку C , – уже на уровень U_3 .

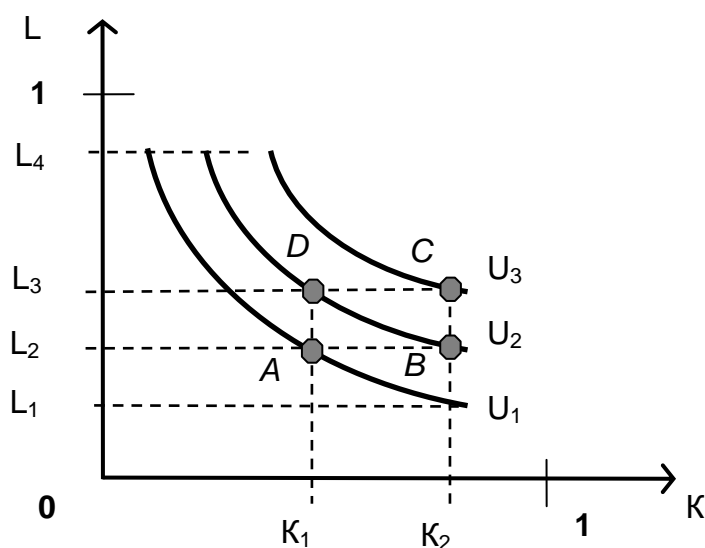


Рисунок 3.8. Карта кривых безразличия полезности различных руководителей

Интересно оценить усилия, которые потребуются осуществить работодателю, чтобы повысить результативность агента и перевести его с одного уровня «полезности» на другой. Наиболее распространенный путь - повышение «квалификации», в том числе за счет обучения, освоения новых компетенций и совершенствования существующих. В то же время кардинально увеличить

эффективность руководителя, повышая только его «квалификацию» и не наращивая одновременно его «лояльность», довольно трудно, что можно видеть на рис. 3.8.

Усиление «лояльности» – процесс более сложный и долгий, чем повышение «квалификации». Лояльность может расти со временем за счет совместной успешной работы, решения задач, формирующих искомые качества. Можно попытаться усилить ее путем различных механизмов мотивации, повышающих заинтересованность руководителя в достижении необходимых результатов, хотя отдельные исследования (например, [Лимитовский, 2009]) говорят о сложности подбора адекватных механизмов такой мотивации. На практике также широко используются различные организационные меры повышения «квалификации» и «лояльности», о чем будет сказано далее.

Личная «лояльность» относится к категории «специального» человеческого капитала, востребованного только в рамках конкретной компании, данным собственником. Этим она отличается от «квалификации», которая включает как общий (универсальный), так и специальный человеческий капитал, востребованный в конкретном бизнесе⁴³.

Продemonстрируем далее применение предложенного инструментария для совершенствования организационной структуры корпораций холдингового типа, рационализации распределения функций между головным офисом и отдельными бизнес единицами.

⁴³ При оценке влияния специальной и общей подготовки на формирование человеческого капитала использовался подход, представленный в [Becker, 1964].

3.4. Влияние полезности руководителей бизнес единиц корпорации холдингового типа на ее организационную структуру

3.4.1 Моделирование влияния полезности руководителей бизнес единиц на организационно-управленческие функции корпоративного центра

Рассмотрим в настоящем разделе влияние слабонациональных предпочтений доминирующих акционеров, а также личных качеств нанимаемых ими руководителей, на организационную структуру промышленных корпораций рассматриваемого типа.

Напомним, что ранее, в Разделе 1.3, для оценки эффективности различных вариантов организационного построения корпораций, был введен интегральный показатель *производительность организационной структуры* компании. Он рассчитывается как отношение результатов, достигнутых вследствие проведенных изменений, к привлекаемым для этого ресурсам, его расчет можно формализовать с помощью формулы (1.1).

С учетом сделанных замечаний рассмотрим, как влияет на эффективность организационной структуры корпорации холдингового типа, в частности на варианты распределения управленческих задач между КЦ и отдельными БЕ, полезность нанимаемых руководителей отдельных бизнесов, их личные качества («квалификация» и «лояльность»). Построим для этого модель, описывающую влияние полезности руководителей БЕ корпорации на управленческие задачи корпоративного центра, основной структурной единицы, определяющей организацию управления в корпорации. То есть нас будет интересовать следующий вопрос: влияет ли, и, если да, то, как именно, уровень и соотношение «квалификации» и «лояльности» привлекаемого руководителя БЕ на распределение управленческих задач между КЦ и отдельными БЕ, на производительность организационной структуры корпорации?

В соответствии со сложившейся практикой существенная часть решений в холдинговых компаниях принимается не самостоятельно менеджерами отдельных предприятий, а согласовывается с руководством вышестоящей управляющей компании. Согласно данным, приведенным, например, в [Долгопятова, 2007], руководство предприятий – участников холдинга самостоятельно принимает оперативные решения в 43% случаев, тогда как в 51% АО эти решения принимаются на предприятии, но согласуются с руководством холдинга, и всего в 5% случаев – переданы этому руководству. Для стратегических решений картина иная: там всего 6% АО принимает такие решения самостоятельно, тогда как 53% обязательно согласуют их с руководством холдинга, которое также берет на себя эти решения в 41% обследованных АО. Подобное перемещение полномочий дает холдингам дополнительные рычаги контроля над деятельностью своих предприятий.

Таким образом, состав задач, в первую очередь операционного профиля, передаваемых в КЦ, в различных корпорациях неодинаков. Практика показывает, что хозяйственная автономия отдельных БЕ корпорации, объем делегируемых им центром управленческих полномочий, зависят также от того насколько эффективно они способны их реализовать. Иными словами, уровень самостоятельности определяется не только желаемой степенью «жесткости» управления в корпорации, особенностью организации бизнес-процессов, наличием взаимной синергии, но и объективной возможностью ее осуществления, компетентностью, инициативностью, а также «лояльностью» руководящих сотрудников подконтрольных бизнесов. Объем передаваемых управленческих функций будет зависеть, в том числе от того, кто именно стоит во главе конкретной БЕ, профессионализма и инициативности его самого и привлекаемых работников. От их способности (или неспособности) эффективно на месте решать возникающие управленческие проблемы как оперативного, так и долгосрочного характера, с учетом угрозы возникновения дополнительных агентских издержек.

При повышении полезности руководителя бизнес единицы (его «квалификации» и «лояльности») растет возможность передачи ему необходимых

управленческих полномочий, усиливается ее адаптационный потенциал, поскольку такой руководитель, как компетентный и доверенный человек, способен на месте решать необходимые управленческие задачи. Одновременно уменьшается необходимость их присутствия, дублирования на верхнем управленческом уровне, в корпоративном центре. Справедлива и обратная ситуация, с уменьшением полезности такого руководителя возрастает управленческая нагрузка на центр, которому перераспределяются управленческие задачи, недостаточно качественно решаемые на местах.

Данные обстоятельства определяют необходимость поддержания в головном офисе дополнительных управленческих задач, связанных со страховкой от не лучшей полезности руководителей отдельных бизнесов. Таким образом, разной степени полезности руководителей БЕ будут соответствовать различные требования к дополнительной централизованной управленческой нагрузке.

Обозначим дополнительную *управленческую нагрузку*, возлагаемую на КЦ (объем управленческих функций, выполнение которых желательно дополнительно обеспечить на уровне головного офиса⁴⁴), – УН, а полезность такого руководителя – U. С учетом сделанных замечаний зависимость УН от U, будет иметь вид монотонно убывающей функции, чем больше полезность, тем менее требуется дополнительной централизованной управленческой нагрузки, или, если $U_3 > U_2 > U_1$, то соответствующие им $УН_3 < УН_2 < УН_1$.

Аналогичные зависимости справедливы и для отдельных компонент, формирующих полезность руководителя, – «квалификации» (К) и «лояльности» (L). Так с ростом «квалификации» руководителей отдельных БЕ увеличивается возможность делегирования им центром различных, традиционно передаваемых управленческих задач, полномочий, ответственности, и уменьшается необходимость их поддержания в головном офисе.

Если же хозяйственные вопросы на уровне таких организационных единиц не решаются с требуемой результативностью и в необходимом объеме, то высшее

⁴⁴ Базовый состав таких управленческих функций, традиционно передаваемых в КЦ, подробно представлен выше в разделе 2.2.

руководство для поддержания требуемой эффективности бизнеса вынуждено перераспределять их другим службам и, в первую очередь, КЦ, чтобы подстраховаться от возможных некомпетентных решений на местах. Отсюда зависимость, характеризующая влияние «квалификации» руководителя БЕ на УН (назовем данную компоненту дополнительной нагрузки $УН_K$), можно представить как монотонно убывающую функцию. Пусть такая зависимость имеет вид, представленный на рис. 3.9, обозначим ее как $УН_K = h(K)$. Ее параметры меняются в границах от 0 до 1, где 0 соответствует минимальным значениям УН и К, а 1 – максимальным. Напомним, что влияние фактора «лояльности» агента здесь не учитывается.

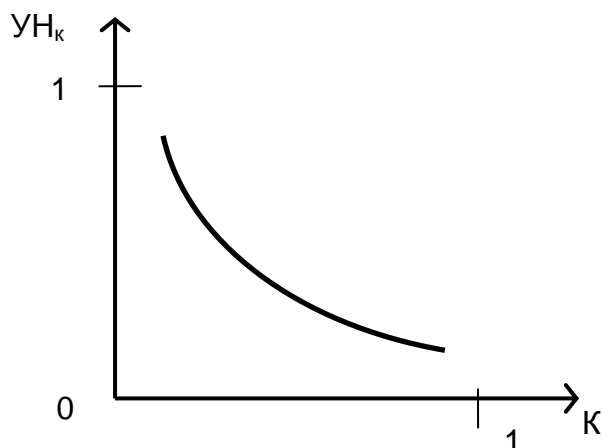


Рисунок 3.9. Влияние на управленческую нагрузку «квалификации» руководителя (вариант 1)

Представленные далее графики имеют обобщенный характер, поскольку описываемые величины с трудом поддаются строгому измерению, и отражают, более качественную, чем количественную, сторону зависимостей, они скорее позволяют сравнить исследуемые величины, выявить характер их изменения, чем определить точные значения.

Увеличение «лояльности» топ-менеджера владельцам, руководству корпорации, в свою очередь, позволяет сократить дополнительное централизованное управление. Чем выше «лояльность» руководителей на местах, тем меньше вероятность нецелевого использования активов, необходимость

контроля соблюдения интересов акционеров, появления иных агентских проблем, что особенно важно при усилении «автономности» отдельных бизнесов, уменьшении централизованного контроля. Поэтому с ростом «лояльности» руководителей подконтрольных бизнесов дополнительная УН может быть сокращена. В этой связи влияние «лояльности» такого руководителя на УН (обозначим эту компоненту $УН_L$) также можно представить как монотонно убывающую зависимость, что отражено на рис. 3.10. Пусть она описывается как $УН_L = f(L)$. Напомним, что в данном случае не учитывается влияние «квалификации».

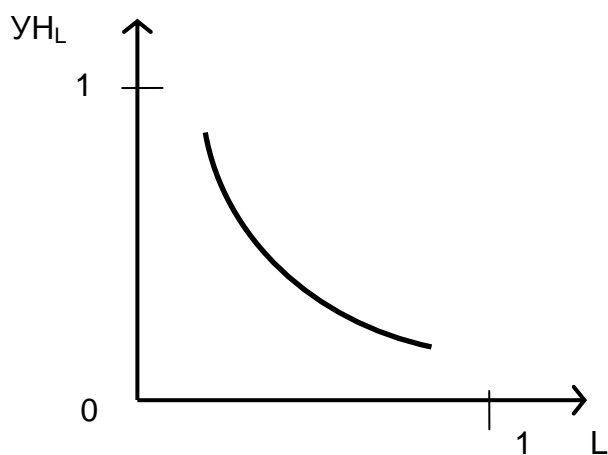


Рисунок 3.10. Влияние на управленческую нагрузку «лояльности» руководителя

Проанализируем, какой может быть суммарная (с учетом обоих компонент - «лояльности» и «квалификации») дополнительная управленческая нагрузка на головной офис для руководителей БЕ корпорации, обладающих различным сочетанием указанных качеств. Поскольку на величину такой итоговой УН будут совместно влиять оба рассмотренных фактора, то есть она будет зависеть как от вклада «квалификации», так и «лояльности», то можно представить ее, как сумму двух функций: $УН = h(K) + f(L)$.

В качестве интерпретации влияния на суммарную УН двух выделенных компонент приведем следующую иллюстрацию. Обычно деятельность корпоративного центра складывается, с одной стороны, из работы по экспертной

поддержке решений, принимаемых курируемыми бизнес-единицами, а с другой, - из контроля осуществляемых ими действий. Тогда одна составляющая, $h(K)$ – характеризует, скорее, компоненту «уровень дополнительной экспертной поддержки» (он уменьшается с ростом «квалификации»), а другая - $f(L)$ - «уровень дополнительного централизованного контроля» (он падает с ростом «лояльности»).

Обратимся теперь к результатам, полученными ранее при рассмотрении гипотезы 3 (см. раздел 3.2.3), и характеризующим взаимосвязь «квалификации» и «лояльности». Напомним, что в большинстве наблюдений было отмечено наличие между этими параметрами обратной зависимости, т.е. при увеличении «квалификации» руководителя одновременно уменьшалась его «лояльность». Поэтому представим их взаимосвязь также в виде монотонно убывающей функции. Данную зависимость иллюстрирует рис. 3.11.

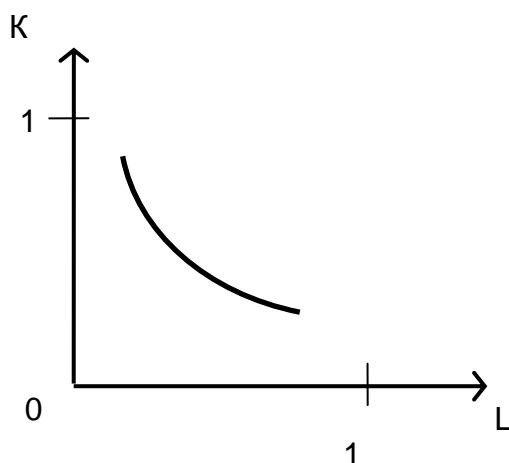


Рисунок 3.11. Взаимосвязь «лояльности» высших управленцев и их «квалификации»

С учетом отмеченной зависимости, можно построить еще один вариант взаимосвязи $УН_K$ (компоненты управленческой нагрузки, зависящей от «квалификации») и «квалификации», но уже с учетом влияние на последнюю «лояльности». Так если учесть, что аргумент данной зависимости («квалификация») в свою очередь является функцией от «лояльности», что проиллюстрировано на рис. 3.11, то тогда можно отметить, что $УН_K$ также зависит

от лояльности, то есть зависимость $УН_K$ от K (мы ее записали как $УН_K = h(K)$) представим теперь как функцию $УН_K$ от L (обозначим ее как $УН_K = g(L)$).

Причем если зависимость $УН_K$ от K , а также K от L являются монотонно убывающими, то тогда зависимость $УН_K$ от лояльности (L) будет иметь уже монотонно возрастающий характер.

В таком случае можно представить, что суммарная управленческая нагрузка будет складываться из двух следующих компонент (здесь $h(K)$ заменена на функцию $g(L)$): $УН = g(L) + f(L)$.

Данная результирующая функция будет также непрерывной и вогнутой.

Проиллюстрируем отмеченные взаимосвязи на примере рассмотренной выше в разделе 3.3 карты кривых безразличия (см. рис. 3.8). Как отмечалось, один и тот же уровень «лояльности» может присутствовать у менеджеров с различной полезностью и, соответственно, «квалификацией», например, «лояльности» L_2 соответствуют на данном рисунке «квалификации» – K_1 и K_2 , принадлежащие полезностям, описываемым изолиниями U_1 и U_2 . Тогда можно сформировать набор зависимостей, характеризующих изменение $УН_K$ от L , для разных полезностей. Такие графики приведены на рис. 3.12.

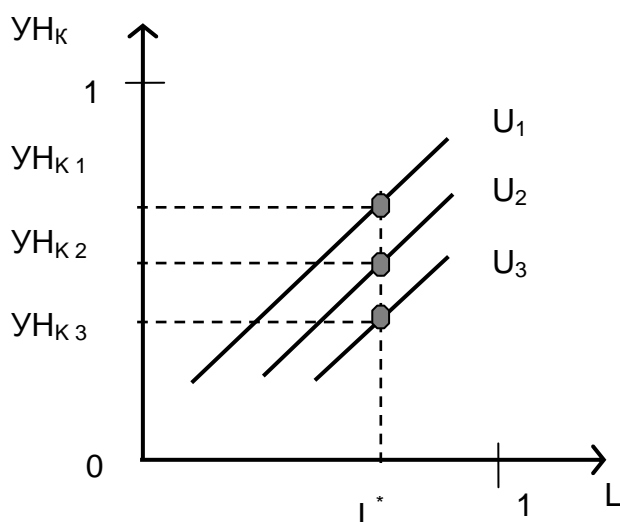


Рисунок 3.12. Влияние на управленческую нагрузку «квалификации» руководителя (вариант 2)

Иллюстрация демонстрирует, что $УН_K$ (компонента дополнительной управленческой нагрузки, зависящая от параметра «квалификация»), для менеджеров с одинаковой полезностью (находящихся на одной «кривой безразличия») будет расти при росте «лояльности» агента. Это связано с тем, что одновременно, как правило, снижается «квалификация» руководителя, что, в свою очередь, подталкивает к наращиванию централизованных управленческих усилий по «экспертной поддержке» его деятельности.

В то же время работник, обладающий определенной «лояльностью», может наращивать свою «квалификацию», и тогда его полезность тоже будет меняться. В этом случае с повышением «квалификации» руководителя, имеющего фиксированную «лояльность» (L^*), – то есть при переходе с меньшего уровня «полезности» на более высокий (например, с U_1 на U_3), – управленческая нагрузка будет падать (с $УН_{K1}$ до $УН_{K3}$), что отражено на рис. 3.12.

На рис. 3.13 приведены зависимости, характеризующие суммарную УН. Здесь представлены оба вида влияния «лояльности» на управленческую нагрузку: при учете компоненты «квалификации» (ее отражает $g(L)$ (см. рис. 3.12.)) и «лояльности» (ее отображает $f(L)$ (рис. 3.10)), а также изображена получившаяся в результате их суммирования результирующая УН. Она обозначена толстой линией и представлена для трех вариантов полезности агента.

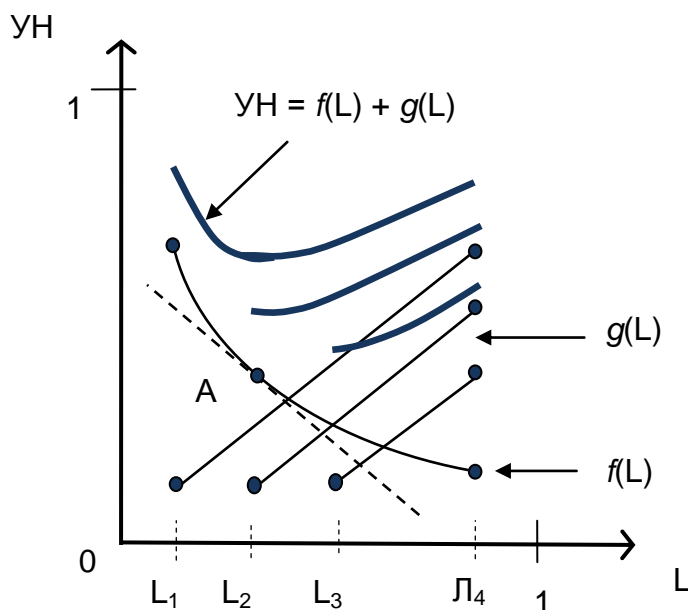


Рисунок 3.13. Зависимость управленческой нагрузки на головной офис от «лояльности» с учетом двух факторов влияния

Прокомментируем полученный график, а для этого сначала обратимся к карте кривых безразличия, рассмотренной ранее на рис. 3.8. Как можно видеть «лояльность» для кривой безразличия полезности U_1 меняется в пределах от L_1 до L_4 , для U_2 – от L_2 до L_4 , а для U_3 – от L_3 до L_4 . На рис. 3.13 представлены те же три кривые безразличия, а также соответствующие им $g(L)$ и $f(L)$, существующие в указанных границах.

Если изолиния полезности, а также зависимости $УН_L$ от L и $УН_K$ от K являются вогнутыми, что соответствует их традиционной интерпретации (см. рис. 3.9, 3.10 и 3.11), то минимальное значение результирующей УН будет достигнуто в одной из трех точек (при соответствующих величинах «лояльности»). Это значение может быть получено в начале или конце области определения УН, либо в промежуточной точке.

Какая именно из трех указанных точек позволит достичь минимальную нагрузку зависит от вида кривой безразличия, что можно увидеть, обратившись к рис. 3.6, где указаны варианты таких функций для разных работодателей.

На рис. 3.14 изображены кривые суммарной УН для трех вариантов полезности руководителя, построение которых представлено на рис. 3.13. Так управленческая нагрузка при привлечении руководителя, обладающего полезностью U_1 (график УН (U_1)), достигает минимального уровня ($УН_{\min 1}$) в точке A , соответствующая ей «лояльность» обозначена как L_{\min} .

С помощью рис. 3.14, можно также увидеть, что уровень управленческой нагрузки равный, например, $УН_{\min 1}$, может присутствовать и при привлечении руководителя, обладающего большей полезностью (с более высокими требованиями к менеджеру), но уже не при рациональном сочетании указанных качеств. Данная ситуация соответствует точке D на кривой УН (U_2).

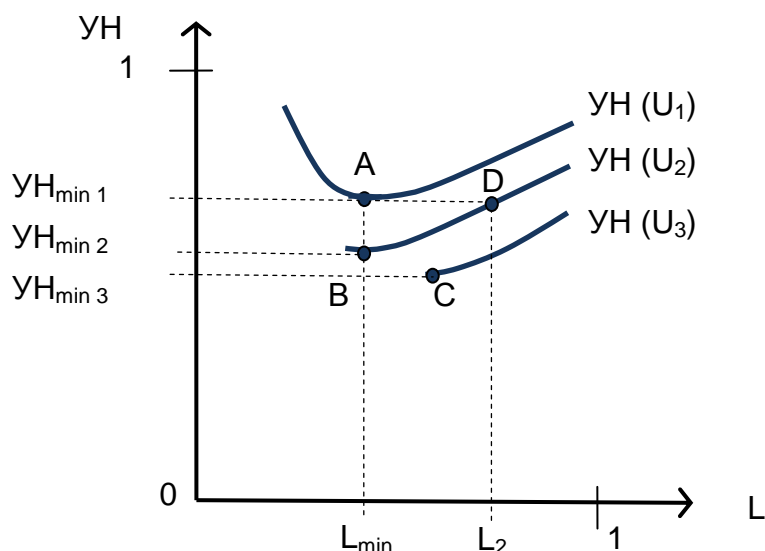


Рисунок 3.14. Кривые суммарной управленческой нагрузки для изолиний, описывающих различные уровни полезности менеджера

Ослабление требований к «полезности» руководителя вызывает увеличение интервала возможных значений его «лояльности» и «квалификации» (например, на рис. 3.8 параметры L и K для U_1 изменяются в более широком диапазоне, чем для U_3). Тогда именно для таких случаев, когда от менеджера занимающего вакантную должность, не требуется особо высокая «полезность», и большее количество человек может рассматриваться как претенденты на вакансию, будет существовать наиболее широкий интервал управленческой нагрузки: для таких

руководителей она будет существенно меняться в зависимости от соотношения L и K .

Если фактически сложившееся дополнительная централизованная управленческая нагрузка в корпорации (функции, переданные в КЦ), меньше рекомендуемой, с учетом полезности имеющихся руководителей БЕ, т.е. она не достигает рациональных значений, то во избежание рисков, ее лучше нарастить. Если же она превышает приведенные значения, есть смысл ее уменьшить, поскольку выполнение такой управленческой работы будет требовать чрезмерных (избыточных) ресурсов, от части функции лучше отказаться.

Обобщая, можно также отметить, что для рассмотренных в примере кривых безразличия, область определения которых начинается со значений «лояльности», меньших чем L_{\min} , наименьшая оправданная централизованная управленческая нагрузка будет соответствовать L_{\min} (точки A и B на рис. 3.15). Для тех же кривых безразличия, область определения которых не включает отмеченное значение, лучшая управленческая нагрузка соответствует наименьшей для данной функции «лояльности» и максимальной «квалификации» (точка C). На рис. 3.15, где приведена иллюстрация данного положения, отражены изолинии полезности, описанные ранее на рис. 3.9.

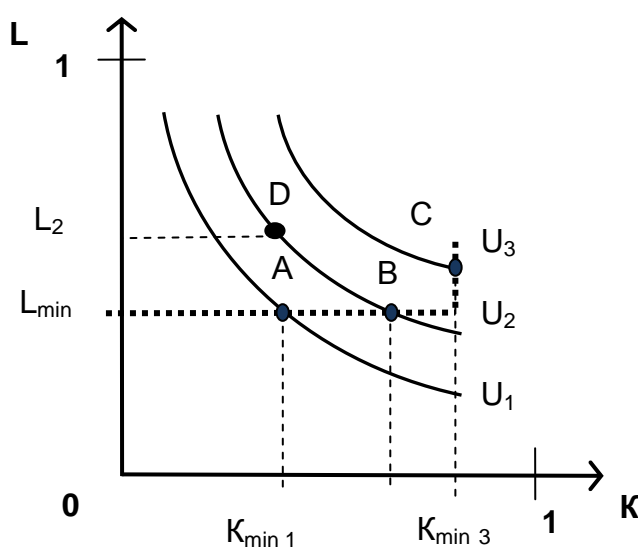


Рисунок 3.15. Минимальная управленческая нагрузка для анализируемых вариантов полезности

Отсюда можно констатировать, что топ-менеджеры БЕ с близкой полезностью, но разным сочетанием «квалификации» и «лояльности», будут оказывать различное влияние на функции головного офиса, оправданный уровень централизации, производительность организационной структуры корпорации. Для каждого уровня полезности существуют своя (единственная) комбинация «квалификации» и «лояльности», позволяющая рационализировать дополнительную централизованную управленческую нагрузку, выбрать лучший объем функции КЦ, поэтому целесообразно среди руководителей с одинаковой полезностью выбирать того, кто обладает их рациональным сочетанием (данное соотношение может быть определено, если формализовать рассмотренные зависимости с учетом особенностей конкретной компании). Такой агент, даже если он будет обладать несколько меньшей полезностью, позволит получить лучшее, более производительное организационное решение, чем другие руководители.

Приведенные зависимости показывают также, что на уровне КЦ, как правило, все равно придется решать ряд управленческих задач, дополнительных по отношению к традиционной ситуации, детально не учитывающей полезность менеджеров, их «квалификацию» и «лояльность». Такая дополнительная нагрузка, будет присутствовать даже при наименьшем рекомендуемом значении (например, в точке А на рис. 3.15). Другими словами, если попытаться минимизировать дополнительную централизованную нагрузку в связи с высоким уровнем одного из параметров руководителя (например, «квалификацией»), то обычно приходится учитывать, что другой фактор не столь хорош (в данном случае он, не столь лоялен) и от этого придется страховать, усиливая присутствие дополнительного управленческого участия (в данном случае контроля).

Представим идеальную ситуацию, когда традиционно рекомендуемые управленческие полномочия в полном объеме передаются руководителям бизнес единиц на местах. Тогда корпорации будет часто сталкиваться с положением,

когда топ-менеджмент подконтрольного предприятия высокопрофессионален, но не столь же сильно лоялен, либо он высоко лоялен, но не в совершенстве владеет спецификой управления конкретным производством, либо обладает обоими качествами, но не в максимальной степени. Если владельцы хотят быть уверенны в эффективном коммерческом использовании их собственности и корректном управлении финансовыми потоками, они, как правило, будут вынуждены обеспечить дополнительное «управленческое участие» центра, например, вводить централизованную консультационную и контрольную функции для данной бизнес единицы (ее руководства). Поэтому для реализации управленческих задач данного класса следует в рамках КЦ, как правило, предусмотреть структурные единицы, которые смогут их решать централизованно.

Подведем итоги. Привлечение в качестве руководителя БЕ менеджера, обладающего большей полезностью, чем другие кандидаты, позволяет обеспечить лучшую производительность организационной структуры корпорации, поскольку он требует наименьших удельных организационных затрат. В то же время на практике зачастую сложно точно измерить полезность претендентов и сразу несколько человек могут иметь схожие показатели. В этом случае лучшим среди них будет тот, кто обладает рациональным и для каждой компании своим, сочетанием «квалификации» и «лояльности». Причем он может быть даже предпочтительнее руководителя с большей полезностью, но не лучшим сочетанием отмеченных качеств.

3.4.2. Влияние личных качеств руководителей бизнес единиц на вид корпораций холдингового типа

Полученные результаты позволяют обратить внимание еще на один аспект совершенствования организационной структуры рассматриваемых в работе

объектов, внимание к которому усиливается в случае, если принципал, исходя из своих слабых предпочтений, уделяет существенное внимание наличию личных, доверенных отношений с нанимаемым агентом.

Как отмечалось в Разделе 2.2, корпорации холдингового типа, в зависимости от степени вовлеченности центра в деятельность подконтрольных активов, набора решаемых им управленческих задач и степени автономии БЕ, группируются в следующие основные виды: финансовый холдинг, стратегический архитектор, стратегический контролер, управляющий (операционный) холдинг.

Графическая интерпретация ранжирования указанных типов корпораций приведена на рис. 3.16.

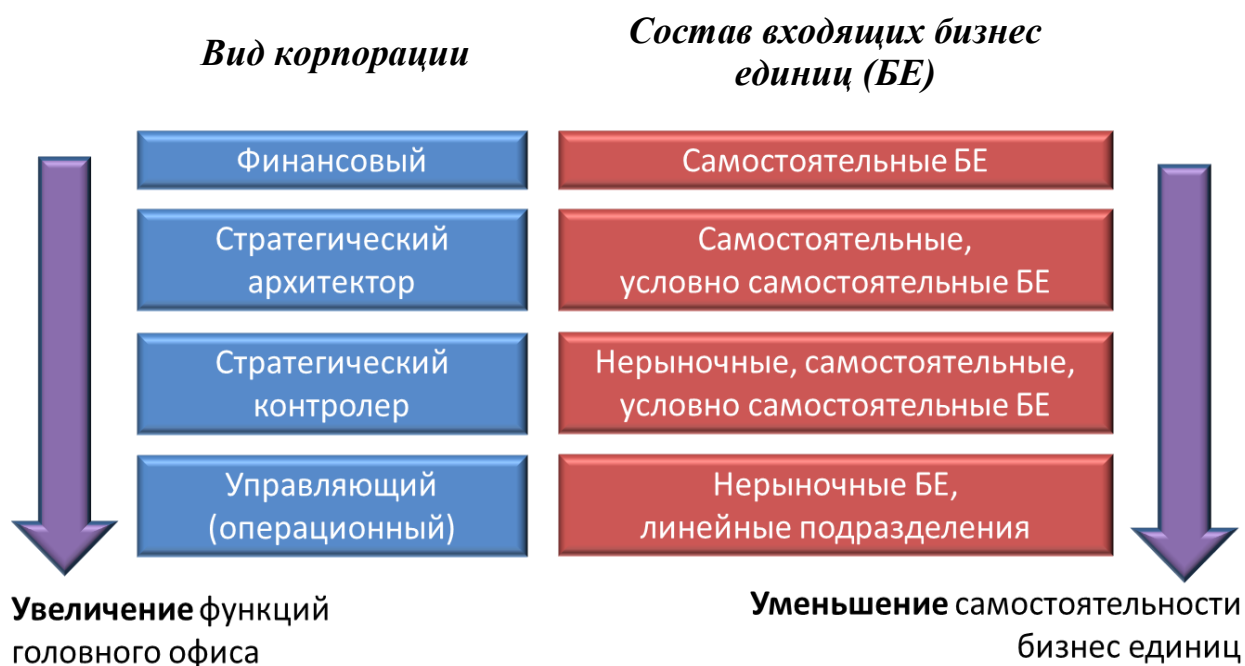


Рисунок 3.16. Ранжирование рассматриваемых корпораций в зависимости от управленческой роли головного офиса и уровня самостоятельности отдельных бизнес единиц

Отталкиваясь от данных, приведенных в [Хоменко, Зубанов, 2006], можно констатировать, что в зарубежной хозяйственной практике наиболее популярна модель Стратегического архитектора – ее придерживается примерно половина

всех проанализированных холдингов. Еще треть построена на модели Стратегического контролера, 15% корпораций работают по схеме Операционного холдинга и только менее 5% – по схеме Финансового холдинга⁴⁵.

Существенная хозяйственная самостоятельность отдельных бизнесов наиболее характерна для корпораций, которые можно отнести к категории Стратегический архитектор (см. рис. 3.16), наиболее распространенных на практике. Именно для подобных структур особенно значима потребность в «квалификации» и «лояльности» высшего управленческого персонала подконтрольных предприятий, так как здесь они наиболее автономны. Но подобрать для них топ-менеджмент с набором качеств, которые позволили бы спокойно передать управление «вниз», отдельным БЕ, принципалу трудно, поскольку функция предложения руководителей имеет убывающий характер, а также учитывая часто встречающуюся обратную взаимосвязь «лояльности» и «квалификации». Какой же выход?

В такой ситуации (для повышения «полезности» руководства) часто создаются механизмы подстраховки от недостаточно квалифицированных и не вполне «лояльных» действий руководства отдельных бизнесов. Способов достижения этого может быть несколько. Если проблема в «квалификации», создаются механизмы ее повышения – от обучения «доверенных» руководителей, приглашения к ним заместителя, компетентного в профильных вопросах, до формирования механизма, при котором функции управления и контроля разделяются. Для страховки от недостаточной «лояльности» формируются свои организационные механизмы, минимизирующие данную проблему, – от повышения мотивированности руководства, предоставления различных опционов, до назначения заместителей, ведущих мониторинг ключевых решений на предмет их «лояльности».

Можно также частично передать управленческие и контрольные функции по решению задач, требующих существенной «квалификации» или «лояльности»,

⁴⁵ Корпорации, построенные по типу Финансового холдинга, в рамках настоящего анализа нас интересуют в меньшей степени, поскольку они, как отмечено, довольно редки, а также не требуют создания значимого управленческого центра.

с уровня руководителя отдельной бизнес единицы в управляющую компанию, где для их решения формируются службы, объединяющие профильных специалистов. Например, в головном офисе может быть создано казначейство, централизованная бюджетная служба, плановый, технический или коммерческий отделы.

При этом, как отмечено, для топ-менеджеров с близкой «полезностью» существует сочетание «лояльности» и «квалификации», при котором обладающий им руководитель, позволяет минимизировать дополнительную централизованную управленческую нагрузку. Тогда желательно привлекать именно таких менеджеров, что, при прочих равных, позволяет рационализировать управление, сократить используемые для централизованного мониторинга ресурсы, а также за счет ослабления требований к «полезности» облегчить поиск возможных кандидатов, расширив их число.

В то же время как раз у таких типов корпораций, как Стратегический архитектор, где в наибольшей степени происходит передача прав, полномочий и иных управленческих решений на места, и где эта проблема наиболее актуальна, активный, – многофункциональный корпоративный центр традиционно отсутствует.

В результате для разрешения данного противоречия можно рекомендовать следующие организационные решения. Во-первых, привлечь для управления подконтрольными БЕ первых лиц, обладающих не только высокой полезностью, но и рекомендуемым сочетанием «лояльности» и «квалификации». Во-вторых, если не удастся найти требуемых топ-менеджеров, поскольку существует их дефицит, акционерам (высшему руководству) оправданно скорректировать традиционную форму построения корпорации отмеченного вида и усилить централизованное управленческое влияние, увеличить роль КЦ. Это может происходить путем расширения задач централизованных подразделений, введения дополнительных систем контроля, организации служб, которые должны предохранять от возможных низкоквалифицированных решений (управленческих упущений) руководства бизнес единиц или от его недостаточной «лояльности».

В таком случае способом решения указанных проблем становится совершенствование организации управления, передача центру дополнительных, по сравнению с традиционной ситуацией, управленческих задач. Тем самым, вариант построения корпораций по типу Стратегического архитектора (доминирующих на практике) будет невольно трансформироваться в формат Стратегический контролер, – пусть и вопреки изначальному построению. Иными словами, в этом случае, скорее всего, придется скорректировать управленческое построение корпорации, в том числе, пересмотреть (рационализировать) состав ее производственных активов, осуществить иные, связанные управленческие действия.

Проиллюстрируем данные рекомендации. В статье практикующего консультанта [Татарченко, 2012] следующим образом комментируется подобная проблема. На одном из учебных семинаров в Красноярске, автор статьи предложил слушателям разработать структуру холдинга для группы предприятий из разных отраслей. По сценарию они должны были выбрать финансовый холдинг. Но одна из команд вдруг заявила, что будет создавать холдинг-оператор, хотя было понятно, что они понимают их различие. На вопрос: «Почему вы выбрали холдинг-оператор?» - они четко ответили: «А потому что нет людей, которым мы можем доверить управление финансовым холдингом. Все равно придется работать по 25 часов в сутки и влезать во все процессы. Так что эффективнее сразу строить операционный холдинг».

3.5. Методические рекомендации по отбору собственниками первых лиц корпораций

3.5.1. Порядок отбора топ-менеджеров

В завершение сформируем методические рекомендации по отбору принципалами претендентов на вакантную должность топ-менеджера, тем самым продемонстрируем возможности практического использования предложенного подхода к оценке результативности высших руководителей.

Рассматриваемая задача возникает всякий раз когда собственнику требуется проранжировать возможных кандидатов (агентов) для того чтобы выбрать из них наиболее подходящего для занятия вакантной руководящей должности. Если претендентов на должности руководителей второго уровня в компании обычно отбирает кадровая служба, то в выборе первых лиц корпораций, особенно относящихся к рассматриваемому в работе среднему и начальному крупному бизнесу, как правило, участвует сам доминирующий собственник, здесь непосредственно проявляются его предпочтения, требования к нанимаемому работнику. Продemonстрируем, как, с учетом введенного инструментария, можно решить такую задачу.

Следует отметить, что предлагаемые методические рекомендации по подбору высших руководителей не заменяют традиционные методы профессионального отбора, а дополняют их путем включения в механизм такого отбора фактора лояльности и учитывают его важность для определенных акционеров, видов бизнеса, должностей. Тут стоит, в первую очередь, отметить собственников, относящихся к введенным ранее категориям В и С, на решения которых существенно влияют слаборациональные предпочтения, и которые уделяют особое внимание поведенческим характеристикам нанимаемого менеджера. Данный подход учитывает доверительность взаимоотношений доминирующего собственника и первого лица, т.е. ситуацию, когда возникает

совокупность отмеченных агентских проблем и необходимо от них подстраховаться.

Используемый выше дескриптивный взгляд позволил описать закономерности отбора принципалами агентов, факторы, определяющие такой выбор и его цели. В данном разделе рассмотрим практический механизм действий по реализации выявленных взаимосвязей. В этой связи воспользуемся уже не ординалистским, как ранее, а кардиналистским подходом, введем числовые параметры используемых зависимостей.

Порядок действий по решению поставленной задачи, предлагается разбить на следующие укрупненные шаги:

Этап 1. Предварительный отбор кандидатов на соответствие базовым исходным требованиям к рассматриваемой вакансии.

Этап 2. Описание «профиля должности», формализация запросов к искомой должности, определение допустимых границ квалификации и лояльности.

Этап 3. Определение сравнительной важности двух рассматриваемых параметров, то есть формы изолинии полезности вакантной должности.

Этап 4. Оценка квалификации и лояльности каждого из претендентов.

Этап 5. Определение «полезности» кандидатов и их итоговое ранжирование.

Этап 6. Дополнительная оценка кандидатов, в случае если нескольких человек набрали близкие рекордные оценки.

Предположим, требуется отобрать претендентов на вакантную должность, требования к «полезности» которой описаны изолиниями, представленными на рис. 3.17. Прокомментируем действия, которые следует осуществить на каждом из указанных этапов.

Этап 1. Предварительный отбор кандидатов.

В случае если к кандидатам на искомую должность предъявляются определенные исходные требования, например, наличие требуемого стажа работы, дополнительного образования, возраста, пола и т.п., то на начальном этапе проводится предварительный отсев соответствующих кандидатов.

Пускай в результате предварительного отбора были выбраны I кандидатов, обладающих необходимым опытом работы, i – номер кандидата, $i = 1 \dots I$.

Этап 2. Описание «профиля должности»

На втором этапе, по возможности, формализуются запросы к искомой вакантной должности, в первую очередь, определяются требуемые «квалификация» и «лояльность». Для этого можно ввести шкалу измерений каждого из параметров, например, максимально возможному значению присвоить значение N , а минимальному – 0 , и указать желаемый интервал изменения указанных критериев в рамках введенной шкалы. Если использовать единую шкалу для нескольких руководящих должностей компании, то в ее рамках можно задавать требования к отдельным руководящим вакансиям, указывая для каждой свой уникальный диапазон искомых параметров (допустимые минимальное и максимальное значения).

Предположим, что профиль искомой должности описывается следующими требованиями:

- Параметр L должен находиться в пределах от L_1 до L_{\max} , где L_1 – минимально допустимый уровень лояльности; L_{\max} – максимально допустимый.
- Параметр K – в интервале от K_1 до K_{\max} , K_1 – минимально допустимый уровень квалификации; K_{\max} – максимально допустимый.

Для того чтобы облегчить формирование шкалы параметров можно использовать не только числовые обозначения, но и применить для оценки «квалификации» и «лояльности» привычную вербальную (качественную) градацию возможных значений. Например, в случае пятиуровневой классификации это будут следующие уровни: показатель может быть любым; либо его значение должно начинаться с уровня ниже среднего; со среднего; с выше среднего; только высокое.

Этап 3. Определение сравнительной важности параметров, то есть формы изолинии полезности рассматриваемой должности.

Далее следует определить взаимозависимость рассматриваемых параметров, их сравнительные веса, или предельную норму замещения одного параметра другим. Тем самым задается форма кривой безразличия, т.е. то, как будет меняться один из критериев при динамике другого, при сохранении полезности менеджера. Возможные виды изолиний полезности представлены на рис. 3.7. Поскольку требования к виду изолинии для разных руководящих должностей в компании могут различаться, то эту процедуру следует отдельно проводить для каждой такой вакантной должности.

Множество изолиний полезности в пространстве двух выделенных координат можно представить, как своеобразную «карту безразличия» полезности руководителей, претендующих на вакантную должность, и находящуюся в допустимом интервале изменения параметров, что отражено на рис. 3.17. Чем более удалена от начала координат рассматриваемая кривая, тем существеннее ее полезность. Причем, как отмечалось, чем более высоким уровнем лояльности и квалификации должен обладать руководитель, тем меньше людей изначально соответствует данному требованию (и соответственно – данной изолинии).

Форма кривых безразличия (угол их наклона), определяются приоритетностью для должности того или иного критерия, что отмечалось на приведенных ранее графиках (см. рис. 3.7). Например, на рис. 3.17 представлена карта кривых безразличия технического директора (в случае предъявления к нему традиционных требований).

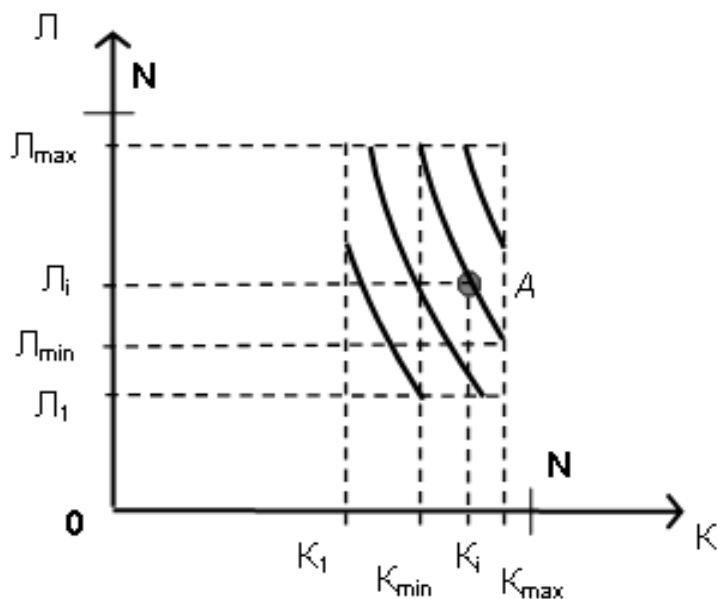


Рисунок 3.17. Пример карты кривых безразличия «профиля должности»

В нашем случае изолиния (кривая безразличия) полезности искомой должности близка линейной зависимости, т.е. ее можно без ущерба для содержательного наполнения аппроксимировать линейной функцией, предельная норма замещения одного параметра другим будет постоянной в любой точке такого графика. Введем параметр P – коэффициент взаимосвязи L и K для нашей кривой безразличия. Его можно рассчитать как отношение диапазона изменений «квалификации» к диапазону изменений «лояльности» одной изолинии полезности. Для ситуации, приведенной на рис. 3.17, допустимая квалификация находится в интервал от K_{\min} до K_{\max} , а лояльность – от L_{\min} до L_{\max} , тогда:

$$P = (L_{\max} - L_{\min}) / (K_{\max} - K_{\min}) \quad (3.1)$$

Этап 4. Оценка квалификации и лояльности каждого из претендентов.

С учетом введенной шкалы измерений, каждому из потенциальных кандидатов присваиваются численные значения его квалификации и лояльности. Данную процедуру можно провести различными способами. Например, оценка квалификации обычно проводится с помощью специальных профильных тестов или личных собеседований и интервью. Аналогично можно охарактеризовать степень лояльности кандидата (например, с помощью тестирования на

«правдивость», наличия опыта предыдущей совместной работы, оценки коллег и т.д.). Альтернативный вариант оценивания, используемый в случае трудности применения формальных критериев, - проведение экспертной оценки.

После этого, зная требования к должности, в частности, минимально допустимые величины «квалификации» и «лояльности», можно провести дальнейший отсев кандидатов, не обладающих данными качествами на требуемом уровне (не набравших необходимые баллы).

Пусть «квалификация» и «лояльность» претендента i оценена экспертами как K_i и L_i и превышает минимально требуемый уровень «квалификации» и «лояльности». Обозначим на рис. 3.17 место данного претендента на карте кривых безразличия полезности рассматриваемой должности точкой А.

Этап 5. Определение полезности кандидатов и их итоговое ранжирование.

На последнем этапе рассчитывается потенциальная полезность (результативность) менеджера. Для этого суммируются набранные ими баллы по каждому из критериев с учетом их значимости (веса). В завершение претенденты ранжируются на основании набранных суммарных «баллов», и определяется наиболее подходящий кандидат.

Рассчитаем Q_i итоговую оценку претендента. Она определяется как сумма его индивидуальной «лояльности» и «квалификации», скорректированных с учетом значимости (веса) показателей. Тогда, с учетом введенной формы изолинии полезности, ее можно определить следующим образом:

$$Q_i = P * K_i + L_i \quad (3.2)$$

Или, используя формулу (3.1), можно представить итоговую оценку как:

$$Q_i = ((L_{\max} - L_{\min}) / (K_{\max} - K_{\min})) * K_i + L_i \quad (3.3)$$

В завершение претенденты ранжируются по полученным балам (Q_i), и среди них выбирается победитель, получивший наибольшую оценку.

Действия, осуществляемые на *этапе 6*, рассмотрим отдельно в следующем разделе.

Для того чтобы показать практику работы предлагаемого инструментария приведем пример расчетов. В его рамках сделан ряд допущений, призванных

облегчить рассматриваемую практическую ситуацию, сохранив при этом основные положения введенного подхода. В частности предположено, что можно установить уровень квалификации и лояльности агентов, во всяком случае, сопоставить разных кандидатов друг с другом. Второе допущение, - форму изолинии полезности можно описать с помощью линейной зависимости, т.е. предельная норма замещения двух рассматриваемых факторов постоянна.

Итак, предположим, что в компании X открыт набор на вакантную руководящую должность. Требования к потенциальному кандидату, описываются следующими параметрами: возраст от 35 до 50-ти лет, наличие степени МВА, опыт руководящей работы на аналогичных должностях не менее 10-ти лет. «Квалификация» претендента должна лежать в пределах от 60% до 90% максимально возможного значения, а «лояльность» в интервале от 50% до 90%. Итак, нам требуется за ограниченное время найти наиболее полезного кандидата из имеющихся на рынке.

Пускай форма кривой безразличия полезности для искомой должности имеет вид равномерно убывающей линейной зависимости. Коэффициент взаимосвязи параметров, исходя из требований акционера, равен двум, то есть от претендента, в первую очередь, требуется высокая квалификация и ее «вес» будет в два раза превосходить значимость лояльности.

Предположим, что на данную руководящую должность, после первоначального отсева, претендуют три кандидата, личные качества которых можно описать параметрами, приведенными в Табл. 3.5. Значения лояльности и квалификации оцениваются в процентах от максимально возможной величины параметра.

Таблица 3.5. Квалификация и лояльность кандидатов

Номер кандидата	Лояльность кандидата (%)	Квалификация кандидата (%)
А	60	90
В	80	80
С	90	50
«Вес» критерия	0,66	0,34

Все три кандидата соответствуют требованиям к должности и могут рассматриваться далее. С помощью введенного алгоритма рассчитаны баллы каждого из претендентов, и на их основании проведено рейтингование кандидатов, а полученные результаты сведены в Табл. 3.6.

Таблица 3.6. Итоговая оценка кандидатов

Номер кандидата	Итоговая оценка кандидата	Рейтинг кандидата
А	69,9	3
В	79,9	1
С	76,6	2

Как видно из таблицы, наиболее полезным, из присутствующих на текущий момент на рынке, является кандидат «В». Хотя он обладает немного меньшей квалификацией, чем кандидат «А», но его поведение является для владельца (высшего руководства компании) более предсказуемым, что и позволило ему выиграть данное соревнование. На втором месте - кандидат «С», он хотя и имеет максимальную лояльность, но его квалификация значимо ниже предыдущего претендента. На последнем месте оказался кандидат «А». Он хотя и является самым квалифицированным из всех, но его лояльность к принципалу, с точки зрения последнего, невысока, а, как отмечалось, искомая должность требует определенного уровня доверия.

Отметим, что поскольку мы анализируем деятельность высших руководителей, обладающих существенной свободой действий в распоряжении преданной им собственностью, то это требует определенного доверия к такому

агенту со стороны акционера. Если же в конкретной ситуации, при отборе первого лица, вопрос о его лояльности, отходит на второй план, а важны исключительно профессиональные компетенции, то ситуация упрощается и ее разрешение происходит уже в рамках традиционного квалификационного отбора, что соответствует анализу только одного из отмеченных факторов.

3.5.2. Отбор руководителей, обладающих близкой полезностью, но различным соотношением «лояльности» и «квалификации»

Рассмотрим в настоящем разделе действия, осуществляемые на шестом этапе предложенных рекомендаций, при отборе кандидатов, в случае если нескольких человек набрали близкие рекордные оценки. Данная задача связана с тем, что, как правило, довольно сложно точно определить вид изолинии полезности, а также провести корректную оценку «квалификации» и «лояльности» претендентов, и в одну группу обладателей рекордной полезности могут попасть несколько претендентов, набравших лучшие, но немного отличные, баллы, т.е. имеющих близкую полезность. Тогда возникает вопрос – как среди кандидатов, обладающих сопоставимой полезностью, но разным соотношением «квалификации» и «лояльности», все же выбрать одного лучшего, с точки зрения найма, работника.

Для получения ответа на поставленный вопрос обратимся к подходу, предложенному Г. Беккером [Becker, 1964, Беккер, 2003]. Напомним, что он ввел понятие человеческого капитала и выделил в его рамках «специальный человеческий капитал», востребованный только в отдельной сфере деятельности, или организации, и «общий человеческий капитал», носящий универсальный характер, который может найти применение в различных направлениях хозяйственной деятельности, многих компаниях. Личная «лояльность» относится

к категории «специального» (по отношению к собственнику бизнеса) человеческого капитала, востребованного только в рамках данной компаний. Этим она отличается от «квалификации», которая включает как общий (универсальный), так и специальный человеческий капитал, востребованный в конкретной корпорации.

Поскольку лояльность относится к «специальному» человеческому капиталу, то компания будет стараться не увольнять таких редких, уникальных работников. Одновременно и у руководителей, обладающих высокой лояльностью, также мало оснований самим уходить из компании, поскольку их «специальный» капитал наиболее востребован именно данным собственником, поэтому они будут держаться за такое рабочее место. В связи с тем, что высокая лояльность востребована только в конкретном бизнесе (данном владельцем), то это качество агента не имеет бщего рыночного спроса. Понятно, что другой потребитель не готов нанимать работника и платить ему немалые деньги за высокую лояльность к стороннему собственнику. Отсюда и материальные запросы такого менеджера обычно относительно невелики, поскольку он понимает, что востребован только в конкретной компании и вряд ли сможет дороже продать свой труд кому-то другому.

«Квалификация» в основной своей части относится к «общему» человеческому капиталу, она востребована в разных бизнесах и различных компаниях. Руководители с высокой квалификацией, особенно если она основана на общей подготовке, обычно чаще встречаются на рынке труда, чем руководители со значительной лояльностью (по причине большей универсальности первых), отсюда и нанять их относительно проще. В то же время, так как такие руководители востребованы во многих бизнесах, им сами обычно легче поменять место работы.

В этой связи, поскольку высококвалифицированный менеджер востребован на рынке труда, его материальные запросы также завышены, он будет стараться продать свое время за максимальную рыночную цену. Поэтому в рамках одной и той же кривой безразличия полезности найм менеджера с высокой квалификацией

нередко будет обходиться дороже, чем кандидата с существенной лояльностью. На таких работников существует рыночный спрос, большое число работодателей хотят привлечь высококвалифицированного менеджера и готовы платить за него немалые деньги.

Поэтому в ответ на поставленный вопрос отметим, что текучесть руководителей с высокой лояльностью будет минимальной, их постараются не увольнять даже в кризисных условиях, да и сами они будут держаться за свою должность. Такой руководитель обычно также менее требователен в отношении уровня оплаты труда. И наоборот, вероятность ухода топ-менеджеров, обладающих высокой квалификацией, будет выше, такие агенты подвержены большей текучести, одновременно и их материальные запросы будут значимее.

Таким образом, констатируем, что среди нескольких претендентов на руководящую должность, обладающих одинаковой полезностью, бенефициару стоит отдать предпочтение агентам, у которых выше лояльность. Поскольку чем она значительнее, тем менее ориентирован такой руководитель на смену места работы, на высокие оклады и бонусы. Руководители с более высокой квалификацией в этом случае менее предпочтительны, им свойственна большая вероятность ухода из компании, у них обычно серьезнее материальные запросы, их труд будет обходиться дороже.

Другими словами, если в корпорации необходимо подобрать наиболее результативного топ-менеджера на вакантную руководящую должность, то следует, во-первых, постараться определить уровень его профессионального соответствия, а, во-вторых, степень лояльности. Эти два параметра де-факто являются доминирующими при отборе кандидатов. Далее следует, с учетом введенных критериев, определить полезность кандидатов и объединить их в укрупненные группы (с близкой полезностью), а потом выбрать из них того (или тех), кто попал в группу с наибольшим результатом. Если таких рекорсменов несколько, то, с учетом сложности точной идентификации их «квалификации» и «лояльности», среди претендентов, попавших в такую группу, следует выбрать того, кто обладает лучшей «лояльностью».

В заключение отметим, что традиционная методика отбора руководителей ориентирована на профессиональный отбор, она не работает в ситуации, когда необходимо учитывать качества агента, связанные с его лояльностью, запрос на которые формируется, в том числе, на основе слаборациональных предпочтений собственника. Предлагаемые методические рекомендации по отбору агентов позволяют учесть уже такую, более комплексную постановку.

3.6. Выводы по главе

Настоящая глава посвящена исследованию влияния предпочтений доминирующих акционеров, в том числе их слаборациональных мотивов, на оценку и выбор высших руководителей корпораций, и тем самым на организационную структуру промышленных корпораций холдингового типа.

Корректный подбор высших руководителей является одним из ключевых элементов практики корпоративного управления, а также очевидным и традиционным способом сокращения агентских издержек. Акционеры всегда стараются нанять топ-менеджеров, обеспечивающих наиболее эффективное управление. Причем на решение такой задачи влияют как объективные обстоятельства, требования, связанные с деятельностью компании, так и субъективные – предпочтения доминирующих собственников, в том числе слаборациональные, связанные с подбором руководителя, наиболее соответствующего их поведенческим и психологическим запросам.

Для получения ответа на вопрос - как выбрать лучшего руководителя, была сформулирована исходная задача - определить цели, достижение которых обуславливает полезность топ-менеджер для принципала. Для установления таких целей, в свою очередь, сначала было решено определить качества, которыми, с позиции принципала, должен обладать «идеальный» топ-менеджер, являющиеся

приоритетными при таком выборе, и уже на их основе, установить набор целей, для решения которых они необходимы.

Для определения искомых качеств был изучен ряд исследований, в которых анализировались критерии, на основании которых акционеры отбирают директоров. В том числе два развернутых исследования, посвященных анализу причин, побудивших акционеров отбирать тех или иных кандидатов в советы директоров, а также работы, в которых анализировались доминирующие черты, которыми должен обладать уже непосредственно высший руководитель. В результате были получены повторяющиеся результаты, говорящие, что принципалы при выборе руководителя для своей компании фактически оценивают две ключевые группы характеристик. К ним относятся, во-первых, требования к наличию у кандидата свойств, демонстрирующих его высокую квалификацию, а во-вторых, - достаточную лояльность. При этом значимость (веса) указанных факторов могут отличаться для различных производственных ситуаций, например, внимание к лояльности усиливается в компаниях, для которых важны специфические нематериальные активы (политические, деловые, лоббистские, коррупционные связи собственников бизнеса). Именно в зависимости от наличия указанных характеристик, а также с учетом их сравнительных приоритетов, принципалы ранжируют потенциальных кандидатов.

Для того чтобы оценить насколько важно наличие у агента при его найме такого свойства как «лояльность» автором было проведено анкетирование высших руководителей, обучающихся на программе МВА в РАНХиГС. Оно показало, что в 53% компаний, собственники выбирали высших руководителей с учетом наличия между ними личных отношений, исходя из их исходной лояльности принципалу.

В итоге зафиксировано, что при подборе первых лиц принципалом фактически рассматриваются два собирательных свойства агента: «квалификация» (знания, опыт, профессиональные компетенции) и «лояльность» (близость к собственнику, личная ответственность перед ним, репутация, принадлежность к «команде»).

На основании выделенных требований, предъявляемых к руководителю собственниками, были установлены цели, достижение которых обуславливает полезность топ-менеджера для принципала. Каждое из двух выделенных качеств агента ориентировано на достижения своей цели, наиболее подходит именно для ее успешной реализации. Было констатировано, что полезность топ-менеджера для собственника определяется возможностью решения двух основных категорий задач: увеличения результативности компании (что обеспечивает высокая квалификация агента); и сокращения агентских проблем (за счет доверительных отношений). И если первая цель вполне очевидна и традиционно используется при кадровом отборе, то вторая – формально не декларируется, но на практике активно реализуется.

Для оценки взаимосвязи указанных факторов в рамках уже отмеченного исследования были опрошены 103 практикующих менеджера, слушатели программы MBA РАНХиГС. Проведенный опрос продемонстрировал, в частности, наличие обратной зависимости между рассматриваемыми группами факторов. Наиболее лояльные руководители, в большинстве наблюдений, не являлись одновременно и наиболее квалифицированными и наоборот. При этом отмечено, что более лояльный менеджер чаще проявляет и большую управленческую активность, но это преимущество, нивелируется наличием у него меньшей квалификации и позволяет говорить о появляющихся в этой связи управленческих рисках.

Далее был изучен характер влияния выделенных свойств нанимаемого топ-менеджера на его результативность, на возможность достижения указанных целей. Для реализации такой задачи использовался ординалистский метод исследования как инструмент, активно применяемый для решения подобных экономических проблем. На его основе был сформирован модельный инструментарий, позволяющий оценить кандидатов на руководящие должности, и использующий следующие заключения. Потенциальная результативность руководителей, по аналогии с выбором пользователем товара, обладающего двумя благами, представлена как функция полезности агента для принципала. Такая

полезность зависит от двух отмеченных ключевых качеств («благ») руководителя, уровня его квалификации и лояльности. Чем больше, при прочих равных, квалификация и лояльность привлекаемого менеджера, тем большую пользу он принесет нанимающему его собственнику (его компании).

Каждый менеджер имеет свою комбинацию указанных свойств, но при этом некоторые из них могут иметь близкую полезность, при различном сочетании двух «благ» (разной комбинации выделенных черт). Отсюда множество подходящих для найма руководителей можно представить как совокупность групп работников, отличающихся своей полезностью. Потребительская полезность каждой из таких групп может быть интерпретирована в координатах «лояльности» и «квалификации» как кривая безразличия полезности менеджеров (изолиния), в каждой точке которой полезность будет одинаковой, при различном сочетании указанных качеств («благ»).

Требования к искомому высшему руководителю определяют необходимый состав его качеств, и, соответственно, вид изолинии полезности, эластичность двух рассматриваемых свойств, (предельную норму замещения одного качества другим). Аналогичная ситуация выбора возникает и при найме заместителей генерального директора, отвечающих за различные функциональные направления, например, к финансовому, коммерческому или производственному директорам. В этом случае в одной корпорации могут существовать разные запросы к кривой безразличия полезности руководителей, занимающих такие должности.

Для оценки влияния отмеченных «благ» на полезность топ-менеджера принципалы, в зависимости от важности для них того или иного свойства агента, сгруппированы в три категории. Так в Категорию «А» попали собственники, которым, в первую очередь, важна квалификация кандидата (здесь идет в основном традиционный профессиональный отбор), в Категорию «В» – акционеры, учитывающие оба фактора, а в Категорию «С» – принципалы, для которых относительно велика значимость лояльности (например, семейный или национальный бизнес, компании скорее торговой или коммерческой сферы).

Отмечено, что на отнесение собственника к той или иной категории влияют как объективные, так и субъективные обстоятельства, дополнительно воздействующие на объективные факторы. К объективным отнесены особенности деятельности компании, условия ведения бизнеса, в том числе: преобладающие аспекты выполняемой руководителем или его заместителями работы; состав принимаемых ими решений, особенности коммерческой или административной ситуации; профиль компании; стадия развития бизнеса и т.д.

Субъективные, индивидуальные обстоятельства включают внутренние предпочтения собственника, близость ему мотивов строгой рациональности либо слаборациональных предпочтений. В последнем случае принципал повышенное внимание уделяет уже учету собственных ментальных, этических, психологических запросов, комфортной организации своего бизнеса, «характеру» работающих на него руководителей. Увеличение роли таких факторов приводит к обостренному интересу к соответствию личных свойств агента психологическим, поведенческим и иным требованиям собственника, т.е. к группе качеств, относящихся к лояльности агента, и наоборот. Именно такие акционеры будут относиться к работодателям категории «В» и, в первую очередь, к категории «С». При доминировании мотивов строгой рациональности, возрастает роль для акционера более «обезличенных» факторов (профессионализма и компетентности агента, условий его работы), что более соответствует требованиям работодателей категории «А».

Множество кривых в пространстве двух выделенных координат образует для рассматриваемого работодателя (бизнес-ситуации) своеобразную «карту безразличия» возможной результативности искомого руководителя, где каждая кривая представляет свой уровень «полезности» менеджера. Такая карта, в частности, демонстрирует, что произойдет при увеличении каждого из отмеченных качеств руководителя, как при этом повысится его результативность, произойдет переход с кривой безразличия, соответствующей меньшей полезности, на большую. Тогда, зная карту кривых безразличия вакантной должности, можно обосновать требования к потенциальным кандидатам, оценить

полезность имеющихся менеджеров, определить направления и способы ее повышения.

Далее, с учетом сделанных замечаний, рассмотрено влияние полезности руководителей отдельных бизнесов, их личных качеств на эффективность организационной структуры корпорации холдингового типа, в частности, на рациональное распределение управленческих задач между КЦ и отдельными БЕ. Для этого сформирована модель, описывающую влияние полезности руководителей БЕ корпорации на управленческие задачи корпоративного центра, как основной единицы, определяющей организацию управления в корпорации холдингового типа.

Рассматриваемые корпорации обычно функционируют с использованием разных организационных схем, существенно отличающихся взаимоотношением центра и подконтрольных бизнесов, составом управленческих задач, передаваемых в головной офис, жесткостью или гибкостью централизованного управления, ролью и местом отдельных бизнесов. Как показали исследования ключевыми организационно-управленческими проблемами, свойственными таким структурам, являются: корректное «разделение полномочий между КЦ и БЕ» и «поиск и наем квалифицированных топ-менеджеров для БЕ».

В работе предложены подходы к решению обоих указанных проблем, а также исследована взаимосвязанная задача, – как, снизив требования к полезности кандидатов и тем самым расширив круг потенциальных претендентов, не потерять эффективность управления отдельными БЕ корпорации?

Отмечено, что существует традиционно рекомендуемый набор управленческих задач, решаемых на уровне головного офиса и определяемых особенностями деятельности корпорации, составом ее продуктового портфеля. В то же время на объем такой управленческой нагрузки, то есть на состав управленческих функций, выполнение которых оправдано обеспечить в головном офисе, будет влиять и уровень полезности руководителей на местах. С уменьшением результативности топ-менеджера БЕ, увеличивается необходимость обеспечения выполнения данных задач в центре, и уменьшается возможность

делегирования ему принятия решений на месте, и наоборот, УН может быть сокращена при росте полезности руководителей БЕ. Данные обстоятельства определяют необходимость реализации в головном офисе дополнительных управленческих задач, связанных со страховкой от недостаточной полезности руководителей отдельных бизнесов.

На полезность руководителя и, соответственно, на уровень дополнительной централизованной УН, как отмечено, влияют два фактора: «квалификация» и «лояльность». Это позволяет сказать, что такая УН будет складываться из двух составляющих: компоненты, зависящей от уровня «квалификации», и от «лояльности». Подобная постановка отражает два основных направления дополнительного централизованного управленческого участия: уровень «квалификации» определяет объем необходимой экспертной и функциональной поддержки, а «лояльности» - уровень требуемого контроля. Две указанные группы параметров, как показали исследования, как правило, находятся в обратной зависимости, более квалифицированным руководителям чаще свойственна низкая «лояльность» и наоборот.

На основании указанных взаимосвязей были выстроены зависимости уровня дополнительной УН и качеств, определяющих полезность менеджера. Установлено, что дополнительная УН принимает рациональное значение при одном, определенном соотношении «квалификации» и «лояльности» руководства БЕ. Если фактическая УН в корпорации выше данного рекомендуемого рационального значения, то КЦ выполняет избыточные функции (несет чрезмерные траты), если ниже – лучше передать КЦ дополнительные задачи во избежание возможных рисков.

При этом, как правило, не рекомендуется максимально уменьшать централизованное управления, даже если это предусмотрено типом корпорации, как в случае ее деятельности в формате «Стратегический архитектор», а такие корпорации, как отмечалось, доминируют на практике. Это связано с тем, что трудно привлечь в качестве руководителя БЕ топ-менеджера, обладающего максимальной полезностью, т.к. функция предложения таких работников имеет

убывающий характер, или идеальным соотношением рассматриваемых качеств. Как правило, в итоге нанимаются менеджеры с лучшими из имеющихся характеристиками и не всегда самые образцовые. Тогда все равно придется вводить дополнительную централизованную управленческую поддержку для того чтобы компенсировать дефицит «лояльности» либо «квалификации». В таком случае есть основание скорректировать построение корпорации, трансформировать ее в формат «Стратегический контролер», которому свойственно большее централизованное управление.

В результате, для того чтобы повысить производительность организационной структуры корпорации холдингового типа следует, подбирая кандидатов на вакантную должность руководителя БЕ, учитывать не только их полезность, но и соотношение квалификации и лояльности. Чем выше полезность и ближе к рациональному паритет квалификации и лояльности, тем лучше кандидат. В случае, если он обладает «идеальным» соотношением данных качеств, то такой руководитель может быть даже предпочтительнее кандидатов с большей полезностью.

В завершение рассмотрены методические рекомендации по отбору принципалами претендентов на вакантную должность топ-менеджера, базирующиеся на введенном теоретическом аппарате. Данная задача возникает всякий раз когда собственнику требуется проранжировать возможных кандидатов для того чтобы выбрать из них наиболее подходящего для занятия вакантной руководящей должности.

Данные рекомендации не заменяют традиционные методы профессионального отбора, а дополняют их, учитывая фактор лояльности, что важно для определенных отдельных видов бизнеса и должностей. А также для учета предпочтений собственников, относящихся к введенным ранее категориям «В» и «С», на решения которых существенно влияют слаборациональные приоритеты, и которые уделяют особое внимание поведенческим характеристикам нанимаемого менеджера.

Предлагаемые методические рекомендации включают шесть основных этапов, определяющих содержание и последовательность основных действий по кадровому отбору. Сначала следует провести предварительный отбор кандидатов, потом описать «профиль вакантной должности», определить «вес» каждого из параметров, то есть форму изолинии полезности вакантной должности, затем провести оценку «квалификации» и «лояльности» каждого из претендентов, рассчитать их «полезности» и провести итоговое ранжирование. Поскольку на практике часто сложно точно идентифицировать «квалификацию» и «лояльность» претендентов, а также форму кривой безразличия, то в одну группу могут попасть несколько кандидатов, обладающих близкой полезностью. Показано, что в таком случае среди претендентов, попавших в рекордную группу, следует выбрать того, кто имеет лучшую «лояльность».

В заключение отмечено, что традиционная методика отбора руководителей ориентирована на профессиональный отбор, учитывающий, в первую очередь, критерии строгой рациональности. Но она не работает в ситуации, когда важны качества агента, связанные с его лояльностью, запрос на которые формируется, в том числе, на основе слаборациональных предпочтений собственника. Предлагаемый подход к отбору агентов позволяют учесть уже такую, более комплексную постановку.

Заключение

В завершение подведем итоги проведенного исследования, для чего рассмотрим предложенные решения поставленных в работе задач. Напомним, что целью исследования *являлось выявление и идентификация механизмов влияния слаборациональных предпочтений различных категорий доминирующих акционеров на формирование организационной структуры промышленных корпораций, относящихся к субъектам среднего и начального крупного бизнеса.* Для реализации данной цели были сформирован ряд задач, в процессе решения которых были получены следующие научные результаты.

1. Определены факторы, формирующие слаборациональное управленческое поведение доминирующих акционеров.

На решения, принимаемые экономическим индивидуумом, помимо традиционных мотивов строгой рациональности, или близких им соображений ограниченной рациональности, влияют слаборациональные факторы. В работе введена расширенная трактовка таких предпочтений, в их число дополнительно включены присущие реальному субъекту социальные, психологические, нравственные нормы, и обращено внимание на возможность и особенности их совместного проявления, что позволяет полнее учесть совокупность предпочтений и ограничений, влияющих на практике на осуществление рационального выбора.

В состав таких слаборациональных предпочтений включены положения различных экономических теорий. Так из поведенческой теории взято влияние на принятие субъектами экономических решений когнитивных, психологических, социальных и эмоциональных факторов, присутствие конвенционального поведения, наличие индивидуальных фреймов. Из эволюционной теории - подчинение унаследованным рутинам, различным нормам и институтам, из

социоэкономического направления - роль нравственного долга и этических соображений, а из институционализма - значение обычаев и привычек, склонность к определенным видам и способам реакции, влияние социальных институтов.

Отмечается что одновременный учет такого развернутого и комплементарного состава слаборациональных предпочтений, заставляет акторов отказываться от части действий из-за их несоответствия сложившимся внешним и внутренним нормам, индивидуальным установкам. В предлагаемом подходе обращено внимание также на то, что отдельным субъектам соответствует свой состав слаборациональных предпочтений, то есть свои «веса» (важность) отдельных элементов, уникальных для каждой категории субъектов.

Экономическое поведение реальных индивидуумов базируется на учете при принятии управленческого решения как норм экономически рационального поведения, так и совокупности социальных и административных норм, а также психологических, поведенческих и иных факторов, отнесенных к слаборациональным предпочтениям. Для обозначения такой модели действий введен термин - *слаборациональное управленческое поведение*.

Человек, руководствующийся таким поведением, учитывает при выборе весь набор отмеченных индивидуальных воздействий. При этом он одновременно оценивает (сопоставляет) их относительную важность. В результате собственник, в случае доминирования психологических установок, привычек и желаний, расходящихся с традиционными нормами рациональности, будет поступать, ориентируясь не только на повышение экономической результативности компании, но и на соответствие действий близким ему нормам поведения.

В таком случае слаборациональное управленческое поведение будет формировать свою управленческую стратегию, характер и вид управленческого поведения собственника, направление решений, причем действие данных факторов будет различаться как в зависимости от его индивидуальных черт, так и от области принимаемых им решений.

Использование предлагаемого подхода позволяет улучшить предсказательные возможности поведенческой экономической теории, путем включения в анализ ранее не вовлекавшихся в него явлений.

2. Проведена классификация доминирующих акционеров, учитывающая их слаборациональное управленческое поведение.

Принимаемые собственниками организационные решения, как показано, не всегда определяются только традиционными критериями рациональности – желанием получить *экономически лучшее решение*. На принятии таких решений влияют и слаборациональные предпочтения индивидуумов, их психологические и поведенческие особенности, субъективное восприятие своей роли в бизнесе, то есть собственники выбирают не только экономически, но и *психологически лучшее решение*.

Для того чтобы продемонстрировать практические аспекты реализации слаборационального управленческого поведения собственников была выбрана категория управленческих задач, традиционно близкая их интересам и связанная с построением организационного механизма управления активами, то есть с формированием организационной структуры подконтрольных предприятий.

Для дифференциации возможных видов рассматриваемого поведения, введен критерий, демонстрирующий значимость для конкретного лица слаборациональных предпочтений, в первую очередь, их психологических, поведенческих и эмоциональных составляющих. В качестве такого индикатора предложен показатель *предпринимательская активность*, характеризующий инициативность собственника в части коммерческой эксплуатации подконтрольных активов, и влияющий на формирование соответствующей организационной структуры. Слаборациональные предпочтения подталкивают собственника, к выбору предпринимательской активности, наиболее соответствующей его психологическим и поведенческим особенностям, устоявшимся привычкам, этическим нормам и т.д.

Хотя всем индивидуумам присущ свой уникальный состав слаборациональных предпочтений, но, как показал анализ практических

примеров, множество таких субъектов можно объединить в укрупненные группы, исходя из близости их поведенческих мотивов. Данное обстоятельство позволило провести классификацию собственников с точки зрения соответствия одному из «базовых» вариантов слаборационального управленческого поведения. Отмечено, что такая активность может меняться от пассивного ожидания отдачи от вложений до полноценного участия в управлении бизнесом, делах подконтрольных предприятий. Исходя из введенного критерия, сформированы пять типовых категорий собственников, названные: коллекционер; рантье; инвестор; стратег; управляющий, отличающиеся особенностями своего управленческого поведения.

3. Выделен и исследован механизм выбора организационной структуры промышленной корпорации холдингового типа в зависимости от типа слаборациональных предпочтений акционеров

В исследовании, в качестве объекта приложения управленческих усилий акционеров, анализируется деятельность промышленных корпораций холдингового типа, относящихся, в первую очередь, к субъектам среднего или начального крупного бизнеса. Это связано с тем, что здесь, с одной стороны, присутствует развернутый состав производственных активов, разноплановых производственных технологий и продуктов, а, с другой - проблемы интеграции самостоятельных направлений уже появились, но собственник-предприниматель еще не отгорожен от подконтрольных активов большим числом иерархических уровней управления как в крупных корпорациях.

Отличительной чертой организации деятельности рассматриваемых корпораций является наличие нескольких обособленных производственных направлений, поэтому одной из основных управленческих задач является налаживание централизованного управления, координация деятельности и определение характера вертикальных и горизонтальных связей, позволяющих получить ожидаемый синергический эффект.

На основании качественного анализа совокупности слаборациональных предпочтений доминирующих акционеров продемонстрировано, что

слаборациональные предпочтения определяют предпринимательскую активность владельцев, характер участия в управлении подконтрольным бизнесом, что, в свою очередь, задает состав управленческих полномочий центрального офиса корпорации и степень автономности производственных единиц. Так с увеличением участия собственника в принятии актуальных для него решений растет функциональная нагрузка на КЦ, как основной орган, реализующий такую задачу, и уменьшается самостоятельность структурных звеньев и наоборот. Активное участие КЦ в обеспечении скоординированного развития корпорации требует наличия в его структуре всего набора управленческих функций и реализующих их служб.

В работе сделана проекция предпринимательской активности собственников на проблематику построения рассматриваемых объектов, показано влияние слаборационального управленческого поведения на выбор организационной структуры корпораций холдингового типа. Сопоставлены введенные типы доминирующих собственников, задачи КЦ, как основной единицы, обеспечивающей распределение управленческих задач, и отдельных бизнес единиц корпорации, а также отражен порядок прохождения управленческих воздействий по иерархической вертикали от собственника до операционных подразделений. В качестве иллюстрации подробно рассмотрено влияние вариантов предпринимательской активности на состав организационных задач, которые следует решать в рамках КЦ.

Для того чтобы оценить практические аспекты реализации введенного дескриптивного подхода, верифицировать его основные положения рассмотрены примеры слаборационального управленческого поведения доминирующих собственников отечественных промышленных корпораций холдингового типа. Они, в частности, демонстрируют влияние поведенческих и психологических особенностей собственников, их социальных фреймов, на предпринимательскую активность данных субъектов и на организацию деятельности принадлежащих им компаний, в том числе на роль и функции центрального офиса, место и задачи отдельных бизнес единиц.

В итоге проведено позиционирование владельцев рассмотренных компаний, с учетом введенного подхода, и показаны особенности влияния их слаборациональных предпочтений на организационные структуры подконтрольных промышленных корпораций.

4. На основе типологизации слаборациональных предпочтений акционеров разработаны рекомендации по совершенствованию организационной структуры промышленной корпорации холдингового типа и состава ее производственных активов.

Для того чтобы оценить результативность различных вариантов организационных структур в работе введен интегральный показатель, позволяющий сравнить их эффективность, названный *производительность организационной структуры* и ориентированный на сопоставление целевой составляющей проводимых организационных изменений (близость полученных результатов поставленным целям), и ресурсной (объема привлеченных ресурсов). Такой показатель рассчитывается как отношение достигнутого, благодаря проведенным организационным преобразованиям, целевого результата к материальным, временным и иным затратам, потребовавшимся для функционирования сформированной организационной структуры.

Принято считать, что на организационно-управленческие задачи корпоративного центра влияют два основных фактора: «степень требуемого вмешательства КЦ в деятельность БЕ» и «уровень взаимозависимости бизнес-направлений». В этот список, с учетом продемонстрированных взаимосвязей, предложено включить новый критерий – «степень предпринимательской активности доминирующих собственников», что особенно актуально для рассматриваемой категории корпораций.

Если рекомендации, полученные на основе вновь введенных требований и традиционного подхода, не совпадают, то требуется их согласование. Такая ситуация особенно характерна для компаний, только формирующих свою бизнес модель, в том числе, когда она создается путем прибавления случайно приобретенных активов, исходя из недооцененности бизнеса, текущей

конъюнктуры, при отсутствии четкой стратегии развития, а также в корпорациях, где велика роль собственника-предпринимателя. Что особенно свойственно компаниям, относящимся к экономикам, находящимся в процессе становления и налаживания рыночных связей и институтов как сегодня в России.

В случае, непринятия отмеченных мер, производительность организационной структуры корпорации будет снижаться, поскольку центр вынужден выполнять функциональные задачи, сдерживающие развитие корпорации (избыточные либо, наоборот, недостаточные, в зависимости от состава активов), ее возможный рост, будут возникать элементы дисфункции системы.

В качестве практических шагов по согласованию двух указанных подходов, при их расхождении, предлагаются два основных варианта действий: «субъективный», основанный на изменении слаборационального управленческого поведения собственника, и «объективный», базирующийся на корректировке состава активов, перегруппировке бизнес направлений. Рассмотрена практическая ситуация несоответствия традиционных организационных рекомендаций и фактического положения, основанного на слаборациональных предпочтениях собственника.

Также показано, что предпринимательская активность будет влиять на подбор состава производственных активов корпорации, наиболее соответствующих определенной категории собственников. Это связано с тем, что такая активность определяет ожидания того как должен работать подконтрольный бизнес, формирует намерения собственника по организации деятельности корпорации. Выполнение данных планов поручается головному управленческому органу, а преданные ему задачи, ресурсы и полномочия, степень управленческой активности позволяют обеспечить наиболее эффективное взаимодействие с определенным составом активов, таким набором бизнесов, для координации которых максимально подходит именно имеющийся ресурсный потенциал центра.

Отсюда каждому из вариантов введенных категорий доминирующих акционеров соответствует свой состав производственных активов корпорации, видов бизнеса, с точки зрения их взаимосвязанности, степени автономности отдельных направлений, делегированных им задач и полномочий, уровня синергии от их взаимодействия. На этой основе определен состав портфеля бизнесов, наиболее соответствующий каждой из введенных категорий акционеров

5. Определен состав ключевых качеств топ-менеджеров, обуславливающих их полезность для акционеров и являющихся основанием для их найма.

Корректный подбор высших руководителей является одной из ключевых задач корпоративного управления, акционеры всегда будут стараться нанять топ-менеджера, обеспечивающего наиболее эффективное управление. Причем на такое решение влияют как объективные обстоятельства, требования, связанные с деятельностью компании, так и субъективные – предпочтения доминирующих собственников, в том числе слаборациональные, связанные с подбором руководителя, наиболее соответствующего их поведенческим и психологическим запросам.

Для получения ответа на поставленную задачу были проанализированы результаты ряда исследований, в которых рассматривались критерии, на основании которых акционеры отбирают высших руководителей. В результате были получены результаты, говорящие, что в рассмотренных исследованиях фактически фиксируются две ключевые группы характеристик. Это, во-первых, требования к наличию у кандидата свойств, демонстрирующих его высокую квалификацию, а во-вторых, - достаточную лояльности. При этом значимость («веса») указанных факторов могут отличаться для различных производственных ситуаций, например, внимание к лояльности усиливается в компаниях, для которых важны специфические нематериальные активы (политические, деловые, лоббистские, коррупционные связи собственников бизнеса).

Для того чтобы оценить важность при найме агента такого его свойства как «лояльность» дополнительно были опрошены высшие руководители, слушатели программы МВА РАНХиГС. Опрос показал, что в 53% компаний, собственники

выбирали высших руководителей с учетом наличия между ними личных отношений, исходя из их исходной лояльности принципалу.

Также проведен исторический анализ использования двух обозначенных критериев, подтвердивший их актуальность.

В итоге зафиксировано, что при подборе первых лиц принципалом фактически рассматриваются два собирательных свойства агента: «квалификация» (знания, опыт, профессиональные компетенции) и «лояльность» (близость к собственнику, ответственность перед ним, репутация, принадлежность к «команде»).

На основании выделенных требований, были установлены цели, достижение которых обуславливает полезность топ-менеджера для принципала. Зафиксировано, что полезность топ-менеджера для собственника определяется возможностью решения двух основных категорий задач: увеличения результативности компании (что обеспечивает высокая квалификация агента); и сокращения агентских проблем (за счет доверительных отношений). И если первая цель вполне очевидна и традиционно используется при кадровом отборе, то вторая – формально не декларируется, но на практике, как отмечено, активно реализуется.

б. Разработаны и проанализированы модели оценки влияния на полезность высших руководителей корпораций выявленных ключевых качеств.

При изучении влияния выделенных свойств нанимаемого топ-менеджера на его результативность использовался ординалистский метод исследования как инструмент, активно применяемый для решения подобных экономических задач. Предложено рассматривать потенциальную результативность руководителя, по аналогии с выбором пользователем товара, обладающего двумя благами, как функцию полезности агента для принципала. Такая полезность будет зависеть от двух отмеченных ключевых качеств («благ») руководителя, уровня его квалификации и лояльности. Чем больше, при прочих равных, квалификация и лояльность привлекаемого менеджера, тем большую пользу он принесет нанимающему его собственнику (его компании).

Множество подходящих для найма руководителей предложено интерпретировать как совокупность групп работников, отличающихся своей полезностью. Потребительская полезность каждой из таких групп может быть интерпретирована в координатах «лояльности» и «квалификации» как кривая безразличия полезности менеджеров (изолиния), в любой точке которой полезность будет одинаковой, при различном сочетании указанных качеств («благ»).

Требования к искомому высшему руководителю определяют необходимый состав его качеств, и, соответственно, вид изолинии полезности, эластичность двух рассматриваемых свойств (предельную норму замещения одного качества другим). Аналогичная ситуация выбора возникает и при найме заместителей генерального директора, отвечающих за различные функциональные направления, например, к финансовому, коммерческому или производственному директорам. Требования к отдельным руководящим должностям в одной корпорации также будут описываться своими уникальными кривыми, то есть будут существовать разные запросы к кривой безразличия полезности руководителей, занимающих такие должности.

Множество кривых в пространстве двух выделенных координат образует своеобразную «карту безразличия» возможной результативности искомого руководителя, где каждая кривая представляет свой уровень «полезности» менеджера. Такая карта, в частности, демонстрирует, что произойдет при увеличении каждого из отмеченных качеств руководителя, как при этом повысится его результативность, произойдет переход с кривой безразличия, соответствующей меньшей полезности, на большую. Тогда, зная карту кривых безразличия вакантной должности, можно обосновать требования к потенциальным кандидатам, оценить полезность имеющихся менеджеров, определить направления и способы ее повышения.

7. Установлен характер влияние слаборациональных предпочтений акционеров на выбор кандидатур топ-менеджеров корпораций.

Для оценки влияния слаборациональных предпочтений акционеров на выбор кандидатур топ-менеджеров такие принципалы сгруппированы в три категории, в зависимости от степени рациональности их выбора, вниманию к тому или иному свойству агента. Так в Категорию «А» попали собственники, которым, в первую очередь, важна квалификация кандидата (здесь идет в основном традиционный профессиональный отбор), в Категорию «В» – акционеры, учитывающие оба фактора, а в Категорию «С» – принципалы, для которых относительно велика значимость лояльности (например, семейный или национальный бизнес, компании скорее торговой или коммерческой сферы).

Отмечено, что на отнесение собственника к той или иной категории влияют как объективные, так и субъективные обстоятельства, дополнительно воздействующие на объективные факторы. К объективным отнесены особенности деятельности компании, в том числе: преобладающие аспекты выполняемой руководителем или его заместителями работы, состав принимаемых ими решений, особенности коммерческой или административной ситуации, профиль компании; стадия развития бизнеса и т.д.

К субъективным, индивидуальным факторам относятся значимость для собственника мотивов строгой рациональности либо большее внимание к слаборациональным предпочтениям. При доминировании мотивов строгой рациональности, возрастает роль для акционера более «обезличенных» факторов (профессионализма и компетентности агента, условий его работы), что более соответствует требованиям работодателей категории «А». При усилении роли слаборациональных предпочтений, с учетом их содержательного наполнения, принципал уделяет повышенное внимание уже учету собственных ментальных, этических, психологических запросов, комфортной организации своего бизнеса, «характеру» работающих на него руководителей. Увеличение роли таких факторов приводит к обостренному интересу к соответствию личных свойств агента психологическим, поведенческим и иным требованиям собственника, то есть к группе качеств, относящихся к лояльности агента, и наоборот. Именно такие акционеры (для которых существенна роль слаборациональных

приоритетов) будут относиться к работодателям категории «В» и, в первую очередь, к категории «С».

8. Идентифицировано влияние индивидуальных качеств руководителей отдельных бизнес единиц корпорации холдингового типа на состав функциональных задач ее корпоративного центра;

В состав корпораций холдингового типа традиционно входит централизованный корпоративный центр и несколько относительно автономных производственных единиц. Существует несколько типовых организационных схем корпораций холдингового типа, отличающихся взаимоотношениями центра и подконтрольных бизнесов, составом управленческих задач, передаваемых в головной офис, жесткости или гибкости централизованного управления, роли и места отдельных бизнесов. При этом набор управленческих задач, решаемых на уровне головного офиса, обычно определяется особенностями деятельности корпорации, составом ее продуктового портфеля.

Как показывают результаты исследований ключевыми организационно-управленческими проблемами таких структур являются: «разделение полномочий между КЦ и БЕ» и «поиск и наем квалифицированных топ-менеджеров для БЕ». Для решения указанных болевых задач сформированы решения, определяющие критерии которыми должны соответствовать потенциальные кандидаты на руководящую должность, для того чтобы повысить эффективность организационного построения корпорации, корректно распределить управленческие полномочий между КЦ и БЕ. Продемонстрировано как, расширив круг потенциальных кандидатов, облегчив их набор, не потерять эффективность управления отдельными БЕ.

Как зафиксировано в работе, на набор управленческих функций, выполнение которых целесообразно обеспечить в головном офисе, на его т.н. управленческую нагрузку (УН), помимо указанных традиционных факторов, будет влиять и уровень полезности руководителей на местах. С уменьшением результативности топ-менеджера БЕ, увеличивается необходимость обеспечения выполнения данных задач в центре и уменьшается возможность делегирования

ему принятие решений на месте, и наоборот, УН может быть сокращена при росте полезности руководителей на местах. Данные обстоятельства определяют необходимость реализации в головном офисе дополнительных управленческих задач, связанных со страховкой от недостаточной полезности руководителей отдельных бизнесов.

На полезность руководителя и, соответственно, на уровень дополнительной централизованной УН, влияют два фактора: «квалификация» и «лояльность» такого агента. Это позволяет сказать, что такая УН будет складываться из двух составляющих: компоненты, зависящей от уровня «квалификации», и от «лояльности». Подобная постановка отражает два основных направления дополнительного централизованного управленческого участия: уровень «квалификации» определяет объем необходимой экспертной и функциональной поддержки, а «лояльности» - требования к уровню дополнительного контроля.

Для оценки взаимосвязи выявленных критериев («квалификации» и «лояльности») был проведен опрос, продемонстрировавший, в частности, наличие обратной зависимости между рассматриваемыми группами факторов. Наиболее лояльные руководители, в большинстве наблюдений, не являлись одновременно и наиболее квалифицированными и наоборот.

На основании отмеченных взаимосвязей двух групп критериев были выстроены зависимости уровня дополнительной УН и качеств, определяющих полезность менеджера. Установлено, что дополнительная УН принимает рациональное значение при одном, определенном соотношении «квалификации» и «лояльности» руководства БЕ. Если фактическая УН в корпорации выше данного рекомендуемого значения, то КЦ выполняет избыточные функции (несет избыточные траты), если ниже – лучше передать КЦ дополнительные задачи во избежание возможных рисков.

При этом, как правило, не рекомендуется максимально уменьшать централизованное управления, даже если это предусмотрено типом корпорации, поскольку обычно трудно привлечь в качестве руководителя БЕ топ-менеджера, обладающего максимальной полезностью, т.к. функция предложения таких

работников имеет убывающий характер, или идеальным соотношением рассматриваемых качеств. Как правило, в итоге нанимаются менеджеры с лучшими из имеющихся характеристиками и все равно приходится вводить дополнительную централизованную управленческую поддержку для того чтобы компенсировать дефицит либо «лояльности», либо «квалификации». Такая ситуация подталкивает к корректировке структуры корпорации, например, тех из них, организация которых соответствует формату «Стратегический архитектор», в направлении «Стратегический контролер», которому свойственно большее централизованное управление.

В результате, для того чтобы повысить производительность организационной структуры корпорации холдингового типа следует, подбирая кандидатов на вакантную должность руководителя БЕ, учитывать не только их полезность, но и соотношение квалификации и лояльности. Чем выше полезность и ближе к рациональному соотношению квалификации и лояльности, тем лучше кандидат. В случае, если он обладает «идеальным» соотношением данных качеств, то такой руководитель может быть предпочтительнее кандидата с большей полезностью.

9. Разработаны методические рекомендации по отбору топ-менеджеров с учетом выявленных в исследовании качеств.

Задача выбора лучшего кандидата возникает всякий раз когда собственнику требуется проранжировать возможных претендентов (агентов) для того чтобы выбрать из них наиболее подходящего для занятия вакантной руководящей должности. Предлагаемые рекомендации демонстрируют возможности практического применения введенного в работе теоретического аппарата. Они не заменяют традиционные методы профессионального отбора, а дополняют их, учитывая фактор лояльности, что важно для определенных видов бизнеса и должностей, а также учета предпочтений собственников, на решения которых влияют слаборациональные приоритеты, и которые уделяют особое внимание поведенческим характеристикам нанимаемого менеджера.

Предлагаемые методические рекомендации включают шесть основных этапов, определяющих содержание и последовательность ключевых действий по кадровому отбору. Сначала следует провести предварительный отсев кандидатов, потом описать «профиль вакантной должности», определить «вес» каждого из параметров, то есть форму изолинии полезности вакантной должности, затем провести оценку «квалификации» и «лояльности» каждого из претендентов, рассчитать их полезность и провести итоговое ранжирование. Поскольку на практике часто сложно точно идентифицировать квалификацию и лояльность претендентов, а также форму кривой безразличия, то в одну группу может попасть несколько кандидатов, обладающих близкой полезностью. В таком случае среди претендентов, попавших в рекордную группу, следует выбрать того, кто имеет лучшую лояльность, т.к. этот показатель относится к специальному человеческому капиталу, востребованному в конкретной компании.

В заключение отмечено, что традиционная методика отбора руководителей ориентирована на профессиональный отбор, учитывающий, в первую очередь, критерии строгой рациональности. Но она не работает в ситуации, когда важны качества агента, связанные с его лояльностью, запрос на которые формируется, в том числе, на основе слаборациональных предпочтений собственника. Предлагаемый подход к отбору агентов позволяют учесть уже такую, более комплексную постановку.

Подводя итоги, отметим, что предложенный в диссертации теоретический и практический инструментарий может найти место в области становления отечественных институтов корпоративного управления, повышения результативности отечественных промышленных корпораций холдингового типа, особенно, относящихся к рассматриваемой категории бизнеса. Данные результаты планируется достичь за счет учета влияния слаборациональных предпочтений экономических индивидуумов на принятие ими экономических решений.

В работе в качестве таких субъектов выступают доминирующие акционеры, а для иллюстрации особенностей, принимаемые решений, выбраны действия по формированию организационной структуры, принадлежащих им корпораций

холдингового типа. Показана значимость таких приоритетов, их влияние на принимаемые решения и, в частности, продемонстрированы возможности повышения результативности организационной структуры, рассматриваемых объектов, на основе учета таких предпочтений.

Результаты исследования предназначены для акционеров и руководителей компаний, желающих понять механизм влияния психологических, поведенческих, нравственные норм, присущих собственникам, на организацию деятельности подконтрольных предприятий. А также использовать указанные зависимости для рационализации рассматриваемых организационных структур.

Таким образом, автором представленного диссертационного исследования разработаны теоретические положения и практические рекомендации, определяющие модели и методы влияния слаборациональных предпочтений доминирующих акционеров и личных качеств привлекаемых руководителей на организационную структуру промышленных корпораций холдингового типа. Совокупность полученных результатов позволяет квалифицировать их как научный результат.

Используемые термины и сокращения

В настоящей работе используются следующие, нижеприведенные сокращения и условные обозначения с соответствующими определениями:

Агентские отношения: отношения между двумя сторонами, в рамках которых одна из сторон (агент) обязуется за вознаграждение совершать по поручению другой стороны (принципала) действия за счет принципала либо от своего имени, либо от имени принципала

Акционер: владелец акций акционерного общества (в работе этот термин используется как синоним терминов: собственник акций, владелец акций, участник акционерного общества)

Бизнес единица (БЕ): структурное подразделение компании, деятельность которого связана с выполнением одного или нескольких бизнес-направлений организации, и ведущее автономный учет доходов и расходов.

Выбор: определение действий, позволяющих обеспечить удовлетворение потребностей индивидуума в условиях ограниченности ресурсов, и допускающих альтернативные варианты их применения.

Квалификация менеджера: параметр, характеризующий наличие у руководителя специальных профильных знаний и навыков, профессиональная результативность,

высокая репутация в профильном сообществе, опыт работы на аналогичном производстве (бизнесе), присутствие высоких управленческих компетенций и деловых качеств, инициативность в принятии решений, лидерские качества, умение организовать работу, коммуникабельность.

Лояльность менеджера: параметр, характеризующий степень доверительности отношений менеджера и принципала, его репутацию, моральную ответственность перед нанимателем, честность во взаимоотношениях, «клановую» близость, положительный опыт совместной работы.

Корпоративные отношения: (в настоящей работе) - организационные отношения между акционерами и аппаратом управления, а также между топ-менеджментом и иными руководителями. В исследовании, в первую очередь, анализируется реализации таких отношений в управленческой сфере, при управлении активами, между собственниками и руководством компаний, что является одной из центральных тем агентских отношений

Корпоративное управление: подсистема управления предприятием, реализующая права акционеров и представляющая собой комплекс взаимоотношений между менеджментом, советом директоров, инвесторами и прочими группами влияния.

Корпоративный центр (КЦ): организационная единица, обеспечивающая управление активами собственников (пакетами

акций, долями, паями в имуществе), выполняющая централизованные управленческие функции.

Корпорация: (в настоящей работе) - компания с распределенной формой собственности.

Корпорация холдингового типа: корпорация, ведущая деятельность в нескольких обособленных направлениях, реализуемых соответствующими подразделениями (бизнес единицами), а также имеющая головной управленческий центр, осуществляющий координацию деятельности указанных подразделений. Обычно такие корпорации ранжируются в зависимости от степени участия головного офиса в решении операционных задач, уровня централизации и самостоятельности бизнес единиц, характера их взаимодействия.

Оппортунистическое поведение: поведение участника экономических отношений, заключающееся в стремлении реализовать в одностороннем порядке собственные интересы, противоречащее взятым им обязательствам, заключенным контрактам, и уменьшающее таким образом полезность сделки для другой стороны.

Организационная структура компании: совокупность организационных элементов (структурных единиц) и их технико-технологических, экономических, управленческих и иных взаимодействий.

Полезность: величина, которую при осуществлении выбора максимизирует человек с рациональным экономическим мышлением, то есть

представляемая им степень потребительской и психологической ценности полученных благ.

Предпочтение: форма выражения потребностей, где различные комбинации благ проранжированы с точки зрения возможности удовлетворения потребностей.

Предпринимательская активность (ПА): степень управленческого участия доминирующего собственника в коммерческой эксплуатации подконтрольных активов.

Принципал: доверитель, хозяин, лицо, от имени которого действует агент, представитель.

Производительность организационной структуры: показатель, оценивающий ресурсы, потраченные компанией на осуществление организационного решения, измеряется как отношение достигнутых целевых результатов к организационным ресурсам, потраченным на их достижение.

Рациональность: (в настоящей работе) - одно из допущений неоклассического подхода утверждающее, что выбор человека является результатом упорядоченного мышления, он может оценить результаты возможных решений и выбрать из них лучшее.

Слаборациональное управление: управление, основанное на обращении руководителя при осуществлении им выбора и принятии решений к личной системе ценностей, целевым установкам, набору субъективных предпочтений, стереотипу поведения, привычкам.

Структура: совокупность связей между частями системы, обеспечивающая целостность системы и основные ее свойства

**Управленческая
нагрузка (УН):**

показатель, характеризующий объем и состав управленческих функций, возлагаемых на головной управленческий центр корпорации

Функция:

обособленная, выполняемая на постоянной основе, повторяющаяся деятельность, направленная на решение отдельных задач, достижение выделенных профильных целей.

Список литературы

1. Авдашева С.Б., Российские холдинги: новые эмпирические свидетельства // Вопросы экономики, 2007, №1, с 98-111.
2. Автономов В.С. Модель человека в экономической науке. СПб.: Экономическая школа. 1998. 230с
3. Автономов В.С. Человек в зеркале экономической теории. – М., Наука, 2003. – 320 с.
4. Автономов В.С., Ананьин О.И., Макашева Н.А. и др. История экономических учений: Учебное пособие - М.: Инфра-М, 2009. - 784 с.
5. Автономова Н.С. Рассудок. Разум. Рациональность. М.: Наука. 1988. 287с.
6. Андреева О. Миллионер со смыслом // Русский репортер, № 05 (234), 2012. <http://www.rusrep.ru/article/2012/02/07/milioner/>
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер Ком, 1999
8. Асаул А.Н., Асаул Н.А., Симонов А. В. Формирование и оценка эффективности организационной структуры управления в компаниях инвестиционно-строительной сферы. Санкт-Петербург. 2009.
9. Афанасьев М.Н. Клиентелизм и российская государственность - 2- е изд., доп. - М., Московский общественный научный фонд, 2000 - 318 с.
10. Байбакова Е.Ю., Клочков В.В. Взаимосвязь инновационного развития и организационной структуры предприятий и отраслей (на примере авиастроения) // Инновации. 2013. № 4 (174). С. 90-98.
11. Баринов В.А. Организационное проектирование: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2005
12. Барсукова С. Ю., Радаев В. В. Неформальная экономика в России: краткий обзор // Экономическая социология. 2012. Т. 13. № 2. С. 99-111.

13. Беккер Г.С. Человеческое поведение экономический подход. Избранные труды по экономической теории – М.: ГУ ВШЭ, 2003, 672 с.
14. Блауг М. Методология экономической науки, или Как экономисты объясняют. Пер. с англ. / Науч. ред. и вступ. ст. В.С. Автономова. -М.: НП «Журнал Вопросы экономики», 2004. - 416 с.
15. Боумен К. Основы стратегического менеджмента - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
16. Веблен Т. Теория праздного класса. // Экономическая мысль Запада / Под редакцией В.В. Мотылева – М.: Прогресс, 1984
17. Воронин А.А., Губко М. В., Мишин С. П., Новиков Д. А. Математические модели организаций — М.: ЛЕНАНД, 2008. — 360 с.
18. Вольчик В.В., Зотова Т.А. Адаптивная рациональность и экономическое поведение в эволюционном контексте // Terra Economicus. 2011. т.9. № 4. с.54-64
19. Гайдар Е.Т. У реформаторов вновь появился шанс // Собр.соч. том 8 — М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2014. — 768 с.
20. Гайденок П.П. Социология Макса Вебера // Вебер М. Избранные произведения. М., 1990.
21. Галтер В.В., Шатунова Т.Е. Анализ и совершенствование организационной структуры управления предприятием: Метод. указ. – Новосибирск: Изд-во СГУПС, 2014. – 45 с. (<http://kmt.stu.ru/galter/metu2.htm>)
22. Гэлбрейт Дж.К. Новое индустриальное общество, М.: АСТ, 2004, 602 с.
23. Голикова В.В., Долгопятова Т.Г., Симачев Ю.В. и др. Инсайдеры, аутсайдеры и хорошее корпоративное управление: российский опыт. // В сб.: Ясин Е.Г. (ред.) Конкурентоспособность и модернизация экономики. Кн. 1. М.: ГУ ВШЭ. 2004.
24. Горский М., Гершун А. Золотые страницы - Лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей, М.: Олимп-Бизнес, 2008. - 416 с.
25. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестник Санкт-Петербургского университета, серия Менеджмент (4), 2002, с. 76-92.

- Оригинал - Greiner L. Evolution and revolution as organizations grow // Harvard Business Review, 1972, vol. 50, No. 4, pp. 37-46.
26. Гринспен А. Карта и территория: Риск, человеческая природа и проблемы прогнозирования – М: Альпина Паблишер, 2015. - 412 с.
27. Гурков И.Б. Условия устойчивого развития коммерческой фирмы // Экономическая наука современной России. 2011. № 3, с. 100-114.
28. Демидов Е. Управление многопрофильными холдингами / http://www.bkg.ru/library/articles/?ELEMENT_ID=3289, (дата обращения: 04.05.2015).
29. Денисов В.Т., Резник Е.П. Совершенствование организационных структур управления холдингами в контексте организационного развития. // Российское предпринимательство, 2004, 9 (57).
30. Дженсен М., Меклинг У.Х. Теория фирмы: поведение менеджеров, агентские издержки и структура собственности // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент. Вып. 4. 2004, с. 118-191.
31. Дзарасов Р.С., Новоженев Д.В. Крупный бизнес и накопление капитала в современной России. Изд. 2-е. - М.: Книжный дом "ЛИБРОКОМ", 2009. - 512 с.
32. Долгопятова Т. Г. Собственность и корпоративный контроль в российских компаниях в условиях активизации интеграционных процессов. // Российский журнал менеджмента, 2004, 2 (2). 3–26
33. Долгопятова Т.Г. Эмпирический анализ корпоративного контроля в российских компаниях: когда крупные акционеры отходят от исполнительного управления? Институт анализа предприятий и рынков ГУ–ВШЭ. // Российский журнал менеджмента, 2007, 5 (3): 27–52
34. Долгопятова Т.Г. Привлечение наёмного менеджмента: предпосылки и последствия / XII Международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества. В 4 книгах. Книга 4. Москва: НИУ ВШЭ, 2012, с. 67–77.

35. Долгопятова Т.Г. Корпоративные конфликты и риски доминирующих собственников // Журнал новой экономической ассоциации. 2012. № 1 (13), с. 158-160.
36. Долгопятова Т.Г., Либман А.М., Петров И.О., Яковлев А.А. Усиление роли совета директоров как ответ на потребности развивающегося бизнеса: пример АФК «Система». Препринт WP1/2015/01. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2015. - 72 с.
37. Дьюи Д. Психология и педагогика мышления / Пер. с англ. Н.М. Никольской. - М.: Совершенство, 1997.— 208 с.
38. Евневич М. Эффективность аппарата управления и его организационной структуры // Журнал «Тор-Manager». – 2004, №15, с. 7-9.
39. Егоров Г. В., Сонин К. И. Диктаторы и визири: экономическая теория лояльности и компетентности // Общественные науки и современность, № 2, 2008, С. 36-51
40. Ерзнкян Б.А. Человек институциональный, или эволюция концепции homo economicus. // Вестник Государственного университета управления. Серия «Институциональная экономика, 2000, № 1.
41. Жданов Д.А., Данилов И.Н. Организационная эволюция корпораций. Учебное пособие – М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2011. – 268 с. – (Сер. «Управление корпорацией»)
42. Жданов Д.А., Тенденции организационно-управленческой эволюции корпораций // раздел в монографии: Мезоэкономика развития/под ред. Г.Б. Клейнера. М.: Наука, 2011, Серия «Экономическая наука современной России» с. 805, стр. 357 - 399
43. Жданов Д.А. 2013. Агентские отношения: российское лицо (Россия – страна дилетантов?) // Экономическая политика, 3, с. 61-84
44. Жданов Д.А. Эффективность руководителя: какие качества ее определяют? // Национальные интересы: приоритеты и безопасность, 2014, №36 (273), стр. 53-63;
45. Ивантер А., Путь самурая // Эксперт, 2015, №44, с. 30

46. Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. – М.: Информационно-издательский дом «ФИЛИНЪ», 2001.
47. Исследование практики корпоративного управления. Ассоциация независимых директоров. 2005, [сайт] <http://www.nand.ru>
48. Исследование компании PwC для Круглого стола ОЭСР: "Совет директоров: практика подбора, номинирования и избрания директоров в российских компаниях", 25-26 октября 2012 года. <http://www.oecd.org/daf/ca/>
49. Исупова О.А., Костенко Н.А. Многопрофильные компании как продукт эволюционного механизма формирования региональных холдингов // Российское предпринимательство. — 2011. — № 1 Вып. 1 (175). — с. 151-155. — <http://www.creativeconomy.ru/articles/11309/>
50. Капелюшников Р. И., Демина Н. В.. Влияние характеристик собственности на результаты экономической деятельности российских промышленных предприятий. // Вопросы экономики, 2005 (2): 53–68.
51. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2003.
52. Кетс де Врис М., Шекшня С., Коротов К., Флорент-Трейси Э. Новые лидеры российского бизнеса: Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2011 – 339 с., с. 61.
53. Клейнер Г., Тамбовцев В., Качалов Р. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. – М., Экономика, 1997.
54. Клейнер Г.Б., К методологии моделирования принятия решений экономическими агентами. // Экономика и математические методы, 2003, т. 39, № 2
55. Клейнер Г.Б. Наноэкономика и теория фирмы // Вестник Воронежского государственного университета. Серия «Экономика и управление». 2004, № 2.

- 56.Клейнер Г.Б.. Агенты и институты: к проблеме институционального выбора. В книге: Homo institutus - человек институциональный, Глава 2. Волгоград: Волгу, 2005. URL: <http://www.kleiner.ru/skrepk/a-i-2005.pdf>
- 57.Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008.
- 58.Клейнер Г.Б. Развитие теории экономических систем и ее применение в корпоративном и стратегическом управлении/ Препринт #WP/2010.269. М.: ЦЭМИ РАН, 2010.
- 59.Клочков В.В, Байбакова Е.Ю. Анализ взаимосвязи развития технологий и эволюции организационных структур предприятий и отраслей // Экономический анализ: теория и практика. 2013, № 35 (338), с. 11-22.
60. Кодекс корпоративного поведения, принят Правительством РФ 28.11.2001 г., рекомендован к применению распоряжением Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг в 2002 г., Глава III, п. 2.1.1.
- 61.Ковалев В. В. Введение в финансовый менеджмент. — М.: Финансы и статистика, 2004.
- 62.Королев В.А. Российский собственник на 20-летнем горизонте: структура собственности, роль семьи и корпоративное управление // Российский журнал менеджмента. 2007, т.5, №3, с. 145-174.
- 63.Косалс Леонид. Деловой климат в клановой экономической системе. Журнал «Вестник Европы», 2011 // [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий. — 2011.12.08. URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/4907> (дата обращения: 05.06.2014).
- 64.Костылева В., Леуэде Г. Формирование совета директоров в странах членах ОЭСР и в России // материалы Круглого стола 25-26 октября 2012 г. ОЭСР и ММВБ. М.: 2012. <http://www.oecd.org/daf/ca/Board%20RUS.pdf> (дата обращения: 02.09.2015).
- 65.Коуз Р. Фирма, рынок и право / пер. с англ. Б. Пинскера. — М.: Дело ЛТД, 1993. — 192 с.
- 66.Кувалин Д.Б., Моисеев А.К. Российские предприятия весной 2014 г.:

- деятельность в условиях замедления экономического роста. Проблемы прогнозирования. 2014. № 6 (147). С. 99-114.
- 67.Кувалин Д.Б. Экономическая политика и поведение предприятий: механизмы взаимного влияния — М.: МАКС Пресс, 2009. - 320 с.
- 68.KPMG, Роль корпоративного центра в российских холдингах. Результаты исследования. 2008, www.kpmg.ru
- 69.Кузнецов М.Ю. Всеобщее управление качеством: Учебное пособие. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2009. — 239 с.
- 70.Левина И.А. «По знакомству или по конкурсу? Децентрализация управления фирмой и принципы подбора сотрудников на ключевые управленческие должности» / Институт анализа предприятий и рынков НИУ ВШЭ, доклад на семинаре 03.12.2015.
- 71.Лейбенштейн Х. Аллокативная эффективность в сравнении с 'Х-эффективностью'. // Теория потребительского поведения и спроса. // Вехи экономической мысли. Вып. 1, СПб. 1993.
- 72.Либман А.В. Теоретические аспекты агентской проблемы в корпорации // Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2005. Вып. 1 (№8), с. 136.
- 73.Лимитовский М.А. 2009. Репутация, квалификация и мотивация как драйверы ценности. // Российский журнал менеджмента. 7 (2): 51–68.
- 74.Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 558 с. с.: 429, 431.
- 75.Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. СПб.: Питер, 2000.
- 76.Митчелл У.К. Рациональность экономической деятельности // Экономический вестник Ростовского государственного университета, 2010. т.8. №1. с.96-109.
- 77.Модель Совершенства EFQM 2013. URL:http://www.amu.kz/employee/EFQM_Model%202013-RUS.pdf (дата обращения: 22.03.2015).

78. Мотылев В.Е. Финансовый капитал и его организационные формы. М., 1959. - 231 с.
79. Нельсон Р., Уинтер С. Эволюционная теория экономических изменений. М.: Дело. 2002, с. 74 -75.
80. Нив Г., Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга. - М.: Альпина Паблишер, 2011. - 368 с.
81. Никифорова Е., Резникова Н. Система сбалансированных показателей: интегрированный менеджмент // Проблемы теории и практики управления. 2006. № 3, 46 с.
82. Новиков Д.А. Теория управления организационными системами. М.: МПСИ, 2005. – 584 с.
83. Ованесов А. Особенности системы управления по целям в холдинговых компаниях, 2005, http://old.e-executive.ru/publications/aspects/article_2419/ (дата обращения: 12.02.2012).
84. Олянич Д.Б. Теория организации: учебник / Д. Б. Олянич и др. — Ростов н/Д: Феникс, 2008. — 408 с.
85. Орехов А.М. Методы экономических исследований. М.: ИНФРА-М, 2009 – 392 с.
86. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. — М.: Инфра-М, 2013. — 255 с.
87. Портер М.Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. — М. : «Альпина Паблишер», 2011. — 454 с.
88. Практики корпоративного управления в России: определение границ национальной модели. Экспертно-аналитический доклад. KPMG. Москва, 2011.
http://www.kpmg.com/RU/ru/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Корпоративное_управление_в_России_2011.pdf (дата обращения: 12.09.2015).
89. Пригожин А.И. Методы развития организаций. — М.: МЦФЭР, 2003.

90. Радыгин А.Д. Эволюция форм интеграции и управленческих моделей: опыт крупных российских корпораций и групп. // Российский журнал менеджмента 2004 (4): 35-58. www.rjm.ru
91. Радыгин А.Д. отв. ред., Внутренние механизмы корпоративного управления: некоторые прикладные проблемы. М.: Издательство «Дело» АНХ, 2009.
92. Розенцвейг Ф. Эффект ореола и другие восемь иллюзий, вводящие менеджеров в заблуждение. Бест Бизнес Букс, 2008.
93. Российская корпорация: внутренняя организация, внешние взаимодействия, перспективы развития, под ред. Долгопятовой Т.Г., Ивасаки И., Яковлева А.А., 2009. М.: ГУ-ВШЭ.
94. Рошин С., Солнцев С. Рынок труда топ-менеджеров в России. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ. 2006.
95. Саймон Г. Рациональность как процесс и продукт мышления // THESIS. 1993, вып. 3. с.16 - 38 [1978].
96. Саймон Г. Теория принятия решений в экономической теории и в науке о поведении // Вехи экономической мысли. / Под ред. В. М. Гальперина, С.М. Игнатьева, В.И. Моргунова. - СПб.: Экономическая школа, 2000.- 2т.
97. Сборщиков С., Березин В., Сборщикова М. Управление промышленным предприятием. // БИНТИ («Бюллетень Иностранной Научно-Технической Информации» журнал). – 2005. - №4. – 14-17 с.
98. Семенов Г.В., Николаев М.В., Савеличев М.В. Исследование и оценка организационной эффективности систем управления: Учебное пособие. – Казань: Изд-во Казанского государственного технологического ун-та, 2003. – 226 с.
99. Стратегия бизнеса: Аналитический справочник. Под редакцией. Г.Б. Клейнера, Москва, «КОНСЭКО», 1998.
100. Тамбовцев В.Л.. Перспективы «экономического империализма». Общественные науки и современность. 2008 (5): 129–136.
101. Татарченко Л.В. Смысл диверсификации в составе холдинга – создать

- «вечный» бизнес, <http://mega-u.ru/node/2137> (дата обращения 12.02.2012).
102. Том Н. Управление изменениями // Организация: теория, структура, проектирование, изменения. Тематический сборник статей. Выпуск 2. — М.: Главная редакция международного журнала «Проблемы теории и практики управления», 2000.
103. Тысленко А.Г. Менеджмент. Организационные структуры управления: Учебно-практическое пособие. — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. — 320 с.
104. Уильямсон О.И. Поведенческие предпосылки современного экономического анализа // THESIS, 1993, вып. 3.
105. Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция - СПб, Лениздат, 1996.
106. Устюжанина Е.В., Петров А.Г. Кризис корпоративной формы собственности и особенности его протекания в России / Экономика и математические методы, 2011, №1.
107. Фут Н., Хенсли Д., Лэндсберг М., Моррисон Р. Роль корпоративного центра // Вестник McKinsey, 2003, №1 (3).
108. Ходжсон Дж. Экономическая теория и институты. Манифест современной институциональной экономической теории. М: Дело. 2003
109. Хоменко Р., Зубанов К. Центральная роль. *Инвестгазета*, 2006, (12).
<http://www.investgazeta.net>
110. Чернявский А.Д. Рациональность и иррациональность в экономической науке // Наукоедение. Интернет-журнал, №4 (23) 2014.
111. Шамарина Л.В. Создание эффективной организационной структуры управления. // «ЭГО: Экономика. Государство. Общество» №2 (2), 2010.
112. Шаститко А., Родченко Т., Механизмы корпоративного управления: место акционерных соглашений // Вопросы экономики, 2008, № 10, с 49-61
113. Шекшня С. Как это сказать по русски? Современные методы управления персоналом в современной России. М.: Управление персоналом: Интел Синтез. 2003, с. 45-46.

114. Шеремет П., Шпилько А., Михайлов К., Тихомиров В., Апрелев П. Москва: большой передел // Огонек. 2010. № 39 (5148), 4 октября.
115. Широкова Г.В. и др. Факторы передачи управления наемному менеджеру: опыт стран СНГ и Центральной и Восточной Европы // Российский журнал менеджмента. 2009. № 2, С. 31-50.
116. Шклярский Л.Ф., Даниленко Ю.И., Малованов Б.К. Совершенствование структур управления машиностроительным производством. - М.: Машиностроение, 1991. - 272 с.
117. «Эксперт», 2014, № 9 (888).
118. Эльстер Ю. Социальные нормы и экономическая теория // Альманах THESIS. 1993. вып.3. с.73-91.
119. Яковлев А.А., Данилов Ю.А., Симачев Ю.В. 2010. Глобальный финансовый кризис и корпоративное управление. // Российский журнал менеджмента 8 (1). 21-34.
120. Ясин Е. Г. (ред.). 2004. Структурные изменения в российской промышленности. М.: ГУ–ВШЭ.
121. Agassi J. Methodological Individualism // Modes of Individualism and Collectivism / O'Neil J. (ed.). L.: Heinemann. 1960.
122. Aghion P., Bloom N., Van Reenen J. Incomplete Contracts and Internal Organization of Firms // Journal of Law, Economics and Organization. 2014. 30 (1): i37-i63.
123. Alchian A.A., Demsetz H. 1972. Production, Information Costs, and Economic Organization // American Economic Review. N 62: 777–795.
124. Andrade G. et. al. 2001. New evidence and perspectives on mergers. Journal of Economic Perspectives 15 (2): 103–120.
125. Arrow K.J. The Limits of Organization / New York: W.W.Norton, 1974.
126. Arrow K. J. Economic theory and the hypothesis of rationality. In Eatwell et al., 1987, 2: 69-74.
127. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. N.Y.:

Columbia University Press for NBER, 1964. Ch. 2

128. Becker G. and Tomes N. Human Capital and the Rise and Fall of Families // *Journal of Labor Economics*, 1986, v. 4, No. 1.
129. Bennedsen M., Nielsen K., Perez-Gonzales F., Wolfenzon D. 2007. "Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance". *Quarterly Journal of Economics*, 122: 647-691.
130. Bertrand M., Mullainathan S. 1999. Is there discretion in wage setting? // *RAND Journal of Economics* 30 (3): 535–554.
131. Bloom N., Van Reenen J. "Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries // *Quarterly Journal of Economics*, 2007, 122 (4): 1351-1407.
132. Camerer C., Loewenstein G. *Behavioral Economics: Past, Present, Future* // *Advances in Behavioral Economics*. Princeton: Princeton University Press, 2003. P. 4.
133. Chandler A.D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* / MIT Press: Cambridge, MA, 1962. 463 p.
134. Cyert R.M. and March. G. *A Behavioral Theory of the Firm* / Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1963.
135. Finer S.E. *The History of Government from the Earliest Times*. Vol. 1 - 3. Oxford, 1997.
136. Galbreith J.R. *Organization design* / Addison-Wesley, 1977.
137. Glazer A. *Allies as Rivals: Internal and External Rent Seeking* // *Journal of Economic Behavior and Organization*. 2002. Vol. 48. N 2.
138. Gordon M., Trainor B., *Generals' war* / Atlantic Books, 2006. 400 p.
139. Greiner L. *Revolution is still inevitable* / *Harvard business Review*, 1998, № 76 (3), p. 62-63.
140. Gurkov I. B., Settles A. M. *Strategy and Organization in Russian Corporations* // *International Studies of Management and Organization*. 2011. Vol. 41. No. 4. P. 3-19.

141. Hisrich R.D., Peters M.P. *Entrepreneurship: Starting, Developing and managing a new enterprise* / Homewood. Boston, Irving, 1989.
142. Jarvie J. *Concepts and Society*. L.: Routledge; Kegan Paul. 1972.
143. Jensen M. C., Meckling W. H. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure // *Journal of Financial Economics* 3 (4): 303–360.
144. Jensen M. C. 1986. Agency costs of free cash flow, corporate finance and takeovers // *American Economic Review* 76 (2): 323–329.
145. Lindenberg S. 2001. Social rationality as a unified model of man (including bounded rationality). *Journal of Management and Governance* 8 (3–4): 239–251.
146. Lukes S. *Individualism* / Oxford: Blackwell. 1973.
147. OECD, 2009. Corporate governance and the financial crisis. Key findings and main messages. OECD, June 2009. <http://www.oecd.org/dataoecd/3/10/43056196.pdf>
148. Montefiore S. *Stalin : The Court of the Red Tsar* / New York, 2003.
149. Parmenter D. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's*. — New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc., 2007.
150. Perez-Gonzalez F. 2006. “Inherited Control and Firm Performance” // *American Economic Review*, 96(5): 1559-1588.
151. Radner R. 1992. “Hierarchy: The Economics of Managing” // *Journal of Economic Literature*, XXX: 1382-1415.
152. Selten R. Bounded Rationality//*Journal of Institutional and Theoretical Economics*. 1990. Vol. 146: 651-653.
153. Shleifer A., Vishny R. W. 1997. A survey of corporate governance // *Journal of Finance* 52 (2): 737–783.
154. Speer A. *Inside the Third Reich: Memoirs*. New York, 1997.
155. Stulz R. M. 1990. Managerial discretion and optimal financing policies // *Journal of Financial Economics* 26 (1): 3–27.
156. Tirole J. *Corporate Governance* // *Econometrica*. 2001. Vol. 69, No. 1. p. 1–35.

157. Toboso F. Institutional Individualism and Institutional Change: The Search for a Middle Way Mode of Explanation // Cambridge Journal of Economics. 2001. Vol. 25, No 6: 765-783.
158. Toboso F. On Institutional Individualism as a Middle Way Mode of Explanation for Approaching Organizational Issues. Ch. 10 // Alternative Institutional Structures: Evolution and Impact / Mercurio N. (ed.). L.: Routledge. 2008.
159. Tversky A., Kahneman D. Advances in prospect theory: cumulative representation of uncertainty. Journal of Risk and Uncertainty, 1992, 5: 297-232.
160. Udehn L. Methodological Individualism. Routledge: London. 2001.
161. Williamson O. The Economic Institutions of Capitalism / N.Y., 1985.

Интернет источники

162. <http://economuch.com/page/ieu4/ist/ist-8--idz-ax244--nf-40.html>.
163. <http://www.release-me.ru/history.php>.
164. <http://www.kalina.org>.
165. <http://novard.ru/upload/report/socreport2013novard.PDF> (дата обращения: 05.09.2015).
166. <http://www.shatura.com>.
167. <http://www.ibs.ru>.

Приложение 1. Структура холдинга «Сибинвест»

Наименование бизнес-единицы, организационно- правовая форма	Основной вид деятельности	Метод формирования интеграционного объединения	Год присоединения	Цель присоединения
Обогатительная фабрика «Анжерская»	Услуги по переработке рядового угля	Приобретение в результате торгов у конкурсного управляющего	1997	Получение коммерческого дохода от реализации угольного концентрата
ООО ТПК «Сибпромсервис»	Предоставление в аренду объектов недвижимости и автотранспорта	Выделение объектов недвижимости и автотранспорта в отдельный хозяйствующий субъект	2004–2008	Упорядочивание отношений собственности, получение доходов от аренды
ООО «Гипрострой»	Предоставление в аренду основных средств	Приобретение собственником внеоборотных активов по доступной цене предложения	2005–2007	Упорядочивание отношений собственности, получение доходов от аренды
ОАО «Кузбассуголь»	Предоставление в аренду основных	Приобретение собственником внеоборотных активов по	1997	Получение доходов от аренды

	средств	доступной цене предложения		
ООО «Агропроминвест»	Предоставление в аренду основных средств	Приобретения собственником внеоборотных активов по доступной цене предложения	2008	Получение доходов от аренды
ИП Плетнев	Оказание транспортных услуг участникам холдинга и сторонним организациям	Создание единого внутрихолдингового транспортного подразделения	2009	Упорядочивание грузоперевозок, применение единого механизма контроля и учета автотранспорта и грузопотоков
ООО «Радуга-2007»	Предоставление культурно-массовых услуг	Приобретение актива по доступной цене, социально ответственное поведение	2007	Получение дохода от реализации культурно-массовых услуг, рост гудвилла холдинга за счет социально ответственного поведения
ООО РЦ «Радуга»	Реализация услуг общественного питания	Приобретение актива по доступной цене, социально ответственное поведение	2007	Получение дополнительного дохода от оказания услуг общественного питания, рост гудвилла холдинга за счет

				социально ответственного поведения
ООО ЛПХ «Торбеево»	Лесопереработка	Приобретение собственником доли в уставном фонде предприятия по доступной цене предложения, реализация возможности инновационного развития	1998	Получение доходов от реализации пиломатериалов и инновационных изделий
ООО «Енисейский ЛПХ»	Лесозаготовка	Приобретение собственником доли в уставном фонде предприятия по доступной цене предложения	1998	Поставка сырья на переработку ООО ЛПХ «Торбеево» и сторонним организациям
ООО «Сибинвест-агро»	Свиноводство	Приобретение по доступной цене, контроль собственниками холдинга, интеграция по сбытовому принципу	2008	Осуществление гарантированных поставок мяса на переработку и реализацию в бизнес-структуры холдинга
ИП Незамаева	Оптово-розничная торговля	Контроль собственниками холдинга, интеграция по сбытовому принципу	2008	Реализация преимуществ ИП, налоговых льгот сельхозпроизводителям,

				упрощенный порядок отчетности, возможность получения «быстрого» наличного оборота
ООО Агрофирма «Кайгат»	Полеводство	Приобретение актива по доступной цене предложения, эффективное направление инвестирования, интеграция по сбытовому принципу	2002	Возможность получения дополнительной прибыли за счет льгот сельхозпроизводителям
ООО «Анжеро- Судженский мясокомбинат»	Переработка мяса	Приобретение собственником доли в уставном фонде предприятия по доступной цене предложения	2008	Получение дополнительного дохода холдингом за счет реализации качественной продукции
ООО «Финансуголь»	Реализация угольного концентрата	Формирование в соответствии со стратегией холдинга	2010	Получение дохода от реализации основного товарного продукта холдинга – угольного концентрата