

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).

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Москва - 2016 г.

Диссертация выполнена в Федеральном государственном бюджетном учреждении науки «Центральный экономико-математический институт» Российской академии наук

Официальные оппоненты:

Долгопятова Татьяна Григорьевна - доктор экономических наук, доцент, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», главный научный сотрудник Института анализа предприятий и рынков ВШЭ, профессор Департамента экономической теории факультета экономических наук ВШЭ;

Клочков Владислав Валерьевич - доктор экономических наук, доцент, Федеральное государственное бюджетное учреждение науки «Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова» РАН, ведущий научный сотрудник лаборатории Экономической динамики и управления инновациями;

Кувалин Дмитрий Борисович - доктор экономических наук, Федеральное государственное бюджетное учреждение науки «Институт народнохозяйственного прогнозирования» РАН, заместитель директора, заведующий лабораторией анализа и прогнозирования микроэкономических процессов.

Ведущая организация Федеральное государственное бюджетное учреждение науки «Институт проблем рынка» РАН, г. Москва.

Защита состоится «25» марта 2016 г. на заседании диссертационного совета Д 002.013.04 ФГБУН Центральный экономико-математический институт РАН, по адресу: 117418 Москва, Нахимовский проспект, 47

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте ФГБУН Центральный экономико-математический институт РАН по адресу: www.cemi.rssi.ru

Автореферат разослан «___» февраля 2016 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
д.э.н., профессор

Р.М. Качалов

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

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 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 пси-

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*

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

хологической, 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 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.

Анализ теоретических взглядов и практических подходов к определению степени рациональности решений, принимаемых экономическим субъектом, и его роли в деятельности современных компаний, проводился с привлечением

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.

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., Дзарасова Р.С., Долгопятовой Т.Г., Капелюшниковой 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: Баринова 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;

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

- 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 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.

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

⁶ Под бизнес единицей понимается организационное 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

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 теоретических положений методологического индивидуализма, который «предполагает объяснение общественных явлений в терминах индивидуального поведения⁷». При анализе существующих норм, правил и иных аналогичных проявлений среды, определяющих поведение субъектов, используются подходы 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 полу-

⁷ Lukes S. Individualism. Oxford: Blackwell. 1973

ченных 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 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 новиз-

ной, являются следующие положения:

1. Обоснована расширенная трактовка слабациональных 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 «слабациональное управленческое поведение» для адекватного описания механизма реализации таких слабациональных приоритетов;

2. На основе изучения и сопоставления множества примеров управления активами предложена, неизвестная ранее, типология доминирующих акционеров, признаком группировки которых является степень предпринимательской активности, определяемая слабациональными предпочтениями собственников;

3. На основании качественного анализа 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, который учитывает 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 – степень предпринимательской активности доминирующих акционеров; кроме того, показано, что степень предпринимательской активности определяет состав 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, установле-

но, 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 функций 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 реко-

мендаций 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 операционный 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 фир-

мы. 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 наименований на русском и английском языках.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

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 предпочтений.

Изучение предпочтений экономических индивидуумов при осуществлении ими выбора является традиционной сферой интересов экономической науки, сформировавшей ряд базовых взглядов и подходов к определению мотивов действий таких субъектов, степени рациональности выбора.

Так если экономический человек в соответствии с неоклассической теорией руководствуется *полной рациональностью*, то в последующих исследованиях происходит уже детализация данных взглядов с учетом реалий экономического выбора. В рамках поведенческого (бихевиористского) подхода отмечается ограниченность как информации так и когнитивных способностей субъектов (Г. Саймон), что приводит к их *ограниченной рациональности*, невозможности принятия лучших экономических решений. *Слабая форма рациональности* («органическая рациональность» по терминологии О. Уильямсона) обращается к принятию решений в условиях различных юридических, административных, моральных барьеров, что нашло отражение в работах А. Алчиана, Р. Нельсона, Х. Лейбстайна, С. Уинтера, Р. Хайнера, Ф. Хайека, А. Этноци. В то же время реальный состав таких проявлений выходит за рамки рассмотренных ими ситуаций, что наглядно продемонстрировано А.Д. Чернявским⁸.

В данной связи в работе введена расширенная трактовка данных предпочтений, в их число дополнительно включены присущие реальному субъекту социальные, психологические, поведенческие, нравственные нормы и установки, и обращено внимание на возможность и особенности их совместного проявления, что позволяет полнее учесть совокупность предпочтений и ограничений, влияющих на практике на осуществление выбора.

В состав таких слаборациональных предпочтений включены положения различных экономических теорий. Так из поведенческого подхода взято влияние на принятие субъектами экономических решений когнитивных, психологи-

⁸ Чернявский А.Д. Рациональность и иррациональность в экономической науке // Науковедение. Интернет-журнал, №4 (23) 2014

ческих, 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.

В зависимости от значимости указанных факторов меняется степень рациональности принимаемых экономическим субъектом решений, так при постулировании норм экономической рациональности доминируют полная и ограниченная рациональность, а при увеличении роли психологических факторов, поведенческих и этических норм - слабая форма, менее ориентированная на поиск экономически лучшего решения.

В предлагаемом подходе обращено внимание на целесообразность учета развернутого и комплементарного состава слаборациональных предпочтений, заставляющих акторов отказываться от части рациональных действий из-за их несоответствия сложившимся внешним и внутренним нормам, индивидуальным установкам. При этом каждому из субъектов соответствует свой состав слаборациональных предпочтений, то есть свои «веса» (важность) отдельных элементов, уникальных для каждой субъекта.

В ситуации, когда в качестве индивидуума выступает доминирующий собственник, спектр принимаемых им экономических решений в существенной степени относится уже к сфере руководства подконтрольным бизнесом и может включать множество управленческих задач. Значимость слаборациональных приоритетов собственника-предпринимателя усиливается с увеличением его роли в становлении бизнеса, поскольку его личные качества, предприимчивость, активность становятся дополнительным значимым инструментом продвижения компании, что особенно характерно для экономик, находящихся на этапе становления полноценных рыночных институтов и отношений.

Для характеристики модели экономического поведения, базирующегося на учете при принятии управленческих решений не только норм рационального поведения, совокупности социальных и административных норм, но и факторов, отнесенных к слаборациональным предпочтениям, введено понятие - *слаборациональное управленческое поведение*.

Такое поведение фиксирует внимание на ситуации, когда на принятие решений существенно влияет набор внутренних предпочтений человека, стереотип поведения, привычки, личная система ценностей, целевые установки. Слаборациональные мотивы, будут формировать определенную управленческую стратегию, характер и вид управленческого поведения. Нормы, определяющие слаборациональное управленческое поведение индивидуума, приведены на рис. 1 (курсивом выделены приоритетные для настоящего исследования факторы).

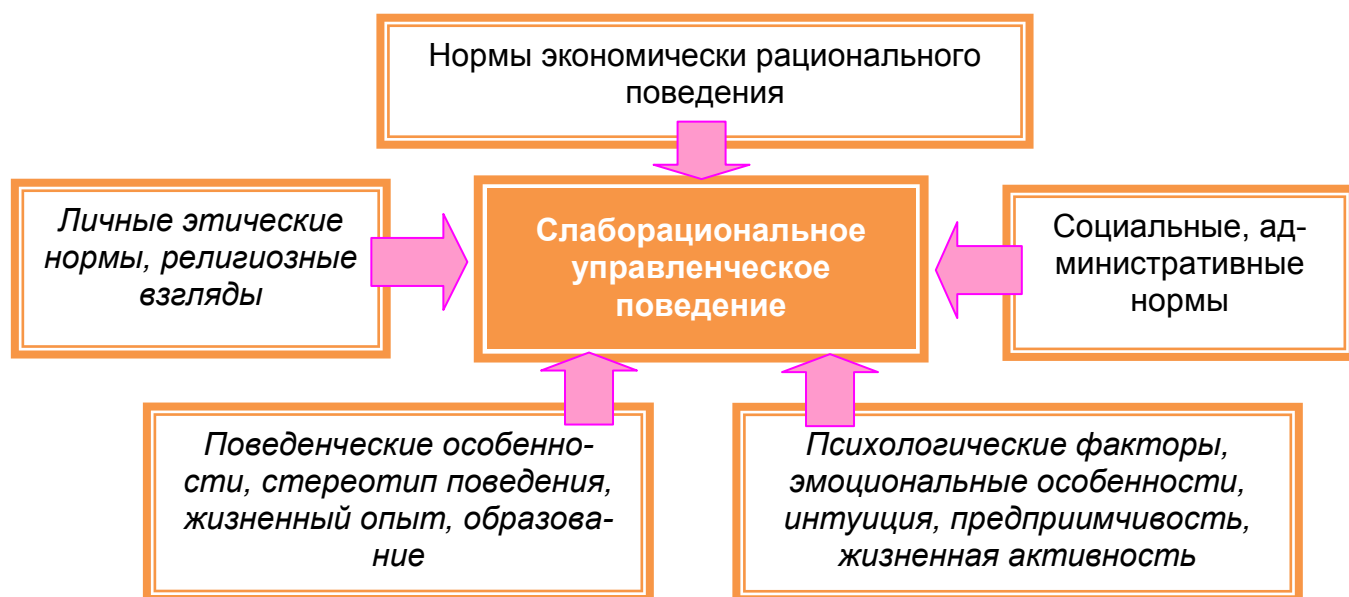


Рисунок 1. Нормы, определяющие слаборациональное управленческое поведение индивидуума

Человек, руководствующийся слаборациональным управленческим 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, но и на соответствие действий близким ему нормам поведения. Причем влияние данных факторов будет различаться как в зависимости от области принимаемых решений, так и индивидуальных черт акционера, что продемонстрировано далее.

Предлагаемый подход позволяет улучшить предсказательные возможности поведенческой экономической теории, за счет включения в анализ ранее не вовлекавшихся в него явлений.

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 слаборациональных предпочтений собственников.*

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 интегральный критерий, демонстрирующий значимость для конкретного лица слаборациональных предпочтений, в первую очередь, их психологических, поведенческих и эмоциональных составляющих. В качестве такого индикатора выбран показатель *предпринимательская активность*, характеризующий степень управленческого участия собственника в коммерческой эксплуатации подконтрольных активов и влияющий на формирование соответствующей организационной структуры. Уровень такой активности зависит от личных свойств владельцев, его поведенческих и психологических особенностей, устоявшихся привычек и т.д.

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 веденных базовых вариантов слаборационального управленческого поведения.

На основании анализа совокупности практических примеров предпринимательского поведения акционеров определено, что в зависимости от нарастания активности по коммерческой эксплуатации подконтрольных активов (а она

меняется от пассивного ожидания отдачи имеющихся вложений до полноценного участия в управлении бизнесом, делах подконтрольных предприятий), а также ожиданий от отдачи вложений, их можно укрупненно разделить на следующие пять типовых категорий:

«*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.).

«*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 небольшая предпринимательская активность тут уже присутствует.

«*Инвестор*», в отличие от предыдущих лиц, участвует в управлении своими вложениями, но, не проявляя существенной 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, в первую очередь финансовой, составлении инвестиционных планов. Управление осуществляется им путем перераспределения средств в более перспективные проекты, активы. В текущем управлении, в повышении доходности вложений такой субъект фактически не участвует.

«*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) мониторинг бизнеса, участвует в принятии долгосрочных управленческих решений, в утверждении перспективных планов, реализации синергии от деятельности подконтрольных компаний, в определении состава руководящих кадров.

«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 в нюансы бизнеса: кадры, ресурсы, определение партнеров, клиентов и т.д. Таким образом, данный вариант предусматривает наиболее значимое участие владельцев в управлении.

Введенная градация собственников проиллюстрирована на рис. 2, здесь они расположены в соответствии с нарастанием предпринимательской (управленческой) активности, демонстрирующей изменение их слаборациональных приоритетов, и влияющей на выбор ими того или иного организационного механизма реализации своих предпочтений.

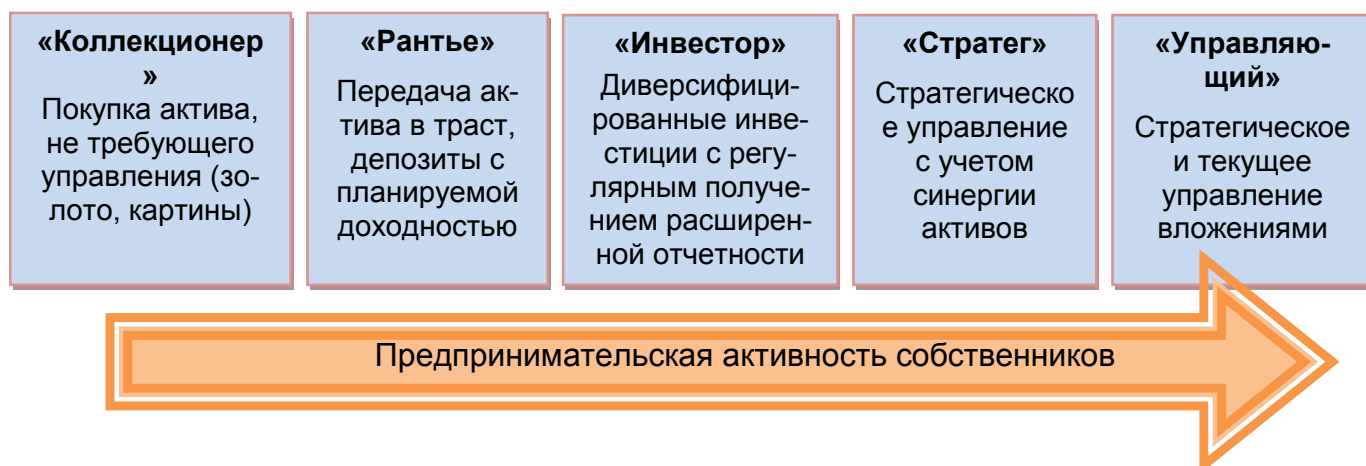


Рисунок 2. Взаимосвязь предпринимательской активности и типов собственников

3. На основании качественного анализа совокупности слаборациональных 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.

Для изучения практических аспектов слаборационального управленческого поведения рассмотрены воздействие собственников на формирование ор-

ганизационной структуры, корпораций холдингового типа, в том числе на вертикальные и горизонтальные взаимосвязи ее структурных единиц, а также функции и границы таких элементов.

В исследовании, в качестве объекта приложения управленческих усилий акционеров, анализируется деятельность промышленных корпораций холдингового типа, в первую очередь, относящихся к субъектам среднего, так и начального крупного бизнеса, не имеющим пока значительных промышленных объемов. Такой выбор связан с тем, что в данных компаниях, с одной стороны, присутствует развернутый состав производственных активов, разноплановых технологий и продуктов, а, с другой - проблемы интеграции самостоятельных направлений уже появились, но собственник-предприниматель еще не отгорожен от подконтрольных предприятий большим числом иерархических уровней управления как в больших корпорациях. В таких компаниях факторы слаборационального управленческого поведения, индивидуальные свойства доминирующего собственника в наибольшей степени влияют на организацию бизнеса.

Принято считать, что формирование организационной структуры компаний должно базироваться на совокупности параметров, позволяющих получить решение в русле экономически рационального выбора⁹. В то же время, как отмечается, принимаемые собственниками на практике организационные решения не всегда определяются только традиционными критериями рациональности – желанием получить *экономически лучшее решение*¹⁰. На их принятие влияют также психологические, поведенческие, этические предпочтения индивидуумов, видение владельцами своей роли в бизнесе, то есть собственники зачастую выбирают не только экономически, но и *психологически лучшее решение*.

Отличительной организационной чертой рассматриваемых корпораций является наличие нескольких обособленных бизнесов, поэтому одной из основных управленческих задач является налаживание централизованного управления, координация деятельности и определение характера вертикальных и горизонтальных связей, позволяющих получить ожидаемый синергический эффект.

⁹ Перечень таких параметров подробно рассмотрен следующими авторами: J.R Galbreith, Н. Том, А.И. Пригожин, В.А. Баринов.

¹⁰ Так, например, Н. Блум (Bloom N., Van Reenen J. Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries. 2007. Quarterly Journal of Economics. 122 (4): 1351-1407), рассматривая деятельность семейных компаний, отмечает, что такие фирмы выбирают семейное управление, даже когда такой выбор экономически не оправдан.

В этой связи в работе выделены следующие ключевые элементы построения управленческой вертикали корпораций холдингового типа:

- *определение необходимой управленческой нагрузки на корпоративный центр (КЦ), для того чтобы обеспечить: регулирования вертикальных и горизонтальных связей; поступательное развитие отдельных сфер в направлении общих целей; увеличение стоимости корпорации;*
- *определение степени производственной, финансовой и коммерческой самостоятельности отдельных направлений, бизнес единиц (БЕ), разграничение задач, полномочий и ответственности, переданных на места и реализуемых централизованно.*

Рассмотрено как влияют на отмеченные задачи слаборациональные предпочтения. Они задают определенную предпринимательскую активность, характер участия в управлении подконтрольным бизнесом, что, в свою очередь, обуславливает состав управленческих полномочий КЦ 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.

Таким образом, разница в индивидуальных поведенческих, психологических и иных нормах приводит к различному управленческому поведению владельцев, к выбору ими собственной модели действий при формировании организационной структуры. Изменение предпринимательской активности, являющейся индикатором влияния слаборациональных факторов, приводит к трансформации состава управленческих функций, осуществляемых КЦ и передаваемых подконтрольным БЕ.

С учетом вышесказанного сделана проекция предпринимательской активности акционеров на проблематику построения рассматриваемых объектов, показано влияние слаборационального управленческого поведения на выбор организационной структуры корпораций холдингового типа.

Отмеченные взаимосвязи проиллюстрированы с помощью табл. 1, где поставлены введенные типы собственников¹¹, их предпринимательская активность, задачи КЦ, как основной единицы, обеспечивающей распределение управленческих функций, и отдельных БЕ корпорации. Склонность собственников к определенному управленческому поведению отрабатывает вся властная вертикаль, она обуславливает особенности построения отдельных органов управления, задачи, делегируемые центру и отдельным БЕ.

В качестве исходного взгляда на виды организационного построения промышленных корпораций холдингового типа выбрана классификация, часто используемая для описания вариантов построения таких объектов¹². В ее рамках рассматриваемые корпорации объединяются, как раз, в зависимости от степени вовлеченности КЦ в деятельность подконтрольных активов, набора решаемых им управленческих задач, степени автономии отдельных БЕ в следующие основные категории: финансовая, стратегический архитектор, стратегический контролер, управляющая (операционная)¹³.

Для обозначения вариантов управленческого поведения КЦ и БЕ в таких объединениях в работе введены собирательные названия, иллюстрирующие наиболее характерные особенности их действий (их управленческие роли). Так для характеристики места КЦ в различных корпорациях, использованы следующие термины. В финансовой КЦ это скорее - «*спонсор*», в стратегической - «*наставник*», а в управляющей - «*участник*». По аналогии введены условные названия, представляющие особенности деятельности и роль БЕ¹⁴ в разных корпорациях. Так «самостоятельная БЕ» названа «*охотник*», «условно самостоятельная БЕ» - «*старатель*», а «нерыночная БЕ» – «*фермер*».

¹¹ 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.

¹² В частности, такая группировка используется консультационными компаниями McKinsey (www.mckinsey.com) и KPMG (www.kpmg.com), активно работающими с российскими компаниями.

¹³ Описание деятельности данных категорий корпораций подробно представлено в популярной работе: Фут Н., Хенсли Д., Лэндсберг М., Моррисон Р. Роль корпоративного центра //Вестник McKinsey, 2003, №1 (3).

¹⁴ В работе для обозначения степени хозяйственной самостоятельности отдельных БЕ корпорации использована следующая, подробно описанная А. Ованесовым (Ованесов А. Особенности системы управления по целям в холдинговых компаниях, 2005), распространенная градация: самостоятельная БЕ, рыночная БЕ, условно самостоятельная БЕ, линейное подразделение (БЕ приведены в порядке убывания их автономности).

Таблица 1. Влияние слабонарациональных предпочтений собственников на организационно управленческое построение промышленных корпораций холдингового типа





Тип собственника		
<i>«Инвестор»</i>	<i>«Стратег»</i>	<i>«Управляющий»</i>
Предпринимательская активность владельцев		
незначительная	средняя	значительная
		
Вид организационной структуры корпорации холдингового типа		
<i>«Финансовая»</i>	<i>«Стратегическая»</i>	<i>«Управляющая» («операционная»)</i>
Отношения внутри корпорации		
Внутренний рынок	Внутренний рынок	Трансфертные цены
Источник создания стоимости		
БЕ + стратегические решения по управлению портфелем бизнесов	БЕ + управление портфелем с учетом синергии + корпоративные знания и опыт	Корпоративный опыт и жесткий контроль
		
Тип корпоративного центра		
<i>«Спонсор»</i>	<i>«Наставник»</i>	<i>«Участник»</i>
Позиционирование КЦ		
Инвестиционная компания	Компания – стратегический координатор и консультант	Компания, управляющая ключевыми функциональными задачами
Роль КЦ		
Анализ и выявление бизнесов для приобретения / вывода / распределения инвестиций, укрупненное бюджетирование	Определение корпор. стратегии, управление бизнесами как фин. активами с учетом синергии, накопление лучшей практики, сервисная поддержка 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

Таблица 1. Окончание

Роль БЕ в выборе стратегии		
Стратегия утверждается в КЦ, после чего самостоятельно реализуется БЕ	БЕ самостоятельно определяет целевых клиентов и поставщиков, обязана учитывать интересы других БЕ, обеспечивать взаимодействие с ними	КЦ определяет поставщиков и потребителей для БЕ, устанавливает трансфертные цены
		
Наиболее подходящий вид активов		
Несвязанные бизнесы	Наличие 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 влияют и особенности деятельности операционных подразделений, степень их самостоятельности, наличие синергии между бизнесами и т.д. Эти обстоятельства определяются составом выпускаемых продуктов, имеющимися технологиями, требованиями потребителей и иными аналогичными факторами. То есть на задачи КЦ и позиционирование БЕ встречно, «снизу» влияет набор продуктов, предлагаемых корпорацией рынку. Этот фактор отражен в таблице с помощью двусторонних стрелок.

Рассмотренные взаимосвязи (слаборациональных предпочтений и организационных решений) позволяют провести детализацию функциональных задач уже отдельных структурных единиц корпорации. В табл. 2 представлен пример задач, поручаемых КЦ, при различных вариантах предпринимательской активности. Функциональные области, обозначены по должности руководителя, ведущего соответствующее направление.

Таблица 2. Функциональные задачи, решаемые в корпоративных центрах различных видов

Функционал КЦ	Тип корпоративного центра		
	«Спонсор»	«Наставник»	«Участник»
Директор по стратегическому развитию	Нет	Формирование корпоративной стратегии	Разработка продуктовых стратегий
Производственный директор	Нет	Инициирование программ и координация их выполнения	Организация запуска программ, управление операциями и анализ исполнения
Финансовый директор	Позиция - инвестор	Позиция – инвестор/кредитор	Позиция - казначей
Директор по персоналу	Нет	Формирование обще-корпоративных требований и мониторинг топ-менеджеров	Весь спектр задач
Директор по правовому обеспечению	Сфера внимания - корпоративные риски	Сфера внимания - корпоративные риски и методология действий БЕ	Весь спектр задач
Директор по ИТ	Нет	Формирование ИТ-стратегии	Формирование ИТ-стратегии и текущие задачи
Директор по внешним связям	Обеспечение внешних коммуникаций		
Директор по безопасности	Нет	Экономическая безопасность	Экономическая безопасность и осуществление оперативных действий

Из таблицы 2 видно, что при трансформации типов собственников от «Инвестора» к «Управляющему» КЦ 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, рассмотрены примеры влияния слаборационального управленческого поведения собственников отечественных промышленных корпораций анализируемого типа на практику их построения. С этой целью изучена деятельность ряда корпораций, относящихся к рассматриваемой категории бизнеса, и имею-

ших доминирующих акционеров с ярко выраженными слаборациональными предпочтениями.

На основе предложенного подхода проведено позиционирование владельцев рассмотренных компаний и продемонстрировано влияние их слаборациональных предпочтений на организационные структуры подконтрольных промышленных корпораций, функции отдельных структурных единиц. Показано, что свойственные им слаборациональные предпочтения в существенной степени определяют состав и задачи управленческой вертикали рассмотренных корпораций. Итоговые результаты анализа приведены в табл. 3.

Таблица 3. Влияние слаборациональных предпочтений собственников рассмотренных корпораций на их организационную структуру

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

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..

Работоспособность организационных структур принято оценивать с помощью различных показателей, характеризующих, в т.ч. достигнутые результаты, затраты на управление, организацию процесса управления, его качество, соответствие различным нормам управляемости. В то же время, присутствует

существенный дефицит легко применимых комплексных критериев оценки эффективности, отмечается сложность их практического использования и проведения корректных измерений¹⁵. В этой связи, поскольку в работе оцениваются и сравниваются различные варианты организационного построения корпораций, автором предложен свой интегральный подход к их оценке.

Для того чтобы механизм сравнения имел комплексный характер, он должен учитывать как *целевую эффективность* (близость полученных результатов поставленным целям), так и *ресурсную эффективность* (минимизацию затрат ресурсов).

Для конкретизации целей организационных преобразований, и с учетом наличия в компании различных центров интересов, в качестве приоритетных выбраны цели собственников, поскольку именно данные лица, в первую очередь, определяют задачи органов управления, в т. ч. его кадровый состав. В этой связи на основе анализа целей, преследуемых владельцами компаний, отмечено, что их выбор зависит от того какой именно индикатор в текущий момент наиболее интересен и информативен для акционера, на какую кратко-, средне- или долгосрочную перспективу он ориентируется. В частности таким показателями могут являться: стоимость акций; рентабельность компании; расходы на выполнение плановых заданий; достижение намеченного уровня развития и иные аналогичные критерии.

Для полновесной оценки ресурсов, использованных на обеспечение функционирования организационной структуры, в их состав включены материальные, людские, временные, финансовые, интеллектуальные и иные затраты. Оценка взаимосвязи использованных ресурсов и полученных с их помощью организационных результатов проводилась на основе учета косвенного воздействия, что позволяет использовать доступные и наглядные показатели.

В результате, для оценки результативности организационной структуры компании предложено использовать показатель *производительность организа-*

¹⁵ В связи с этим стоит отметить высказывание известного специалиста в теории организации Б.З. Мильнера (Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 558 с. с.: 429, 431), который 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». В работе А.Н. Асаула (Асаул А.Н. и др. Формирование и оценка эффективности организационной структуры управления в компаниях инвестиционно-строительной сферы. Санкт-Петербург. 2009), где приведен развернутый анализ существующих методов оценки эффективности организационных структур, в итоге отмечается - «анализ существующих методических подходов ... свидетельствует о большом количестве выявленных в каждом из них недостатков, сложностях, а порой и существенных проблемах их применения».

ционной структуры, позволяющий сопоставить как набор разноплановых организационных затрат, так и совокупность полученных в итоге результатов. Такой индикатор рассчитывается как отношение полученного целевого результата к использованным организационным ресурсам, что можно отразить с помощью следующей формулы:

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

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.

Полученный индикатор позволяет сопоставить разноплановые эффекты организационных преобразований в корпорации. В том числе оценить целесообразность закрепления задач за структурными единицами, введения новых подразделений, сопоставить стоимость организационных действий, временные затраты и т.д. В работе продемонстрирована практика использования данного индикатора, и показано, что более эффективный вариант организационных преобразований будет иметь большую производительность организационной структуры.

Предлагаемый показатель наиболее информативен при сравнении решений в рамках одного бизнеса (что требуется для настоящего исследования), в то же время продемонстрировано, что он может быть использован и при оценке результативности схожих организационных действий и структур разных компаний, работающих в сопоставимых условиях.

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.

Основной задачей КЦ, как принято считать, является повышение результативности имеющегося бизнес портфеля. Согласно распространенным взгля-

дам¹⁶, существуют два основных фактора, определяющих решение такой первичной для любой корпорации задачи как определение состава функций, возлагаемых на КЦ:

1. *Степень необходимого вмешательства КЦ в деятельность БЕ.*

Она зависит от уровня рискованности и важности принимаемых решений, организационной зрелости компании, эффективности бизнеса, отраслевой динамики;

2. *Степень взаимозависимости бизнес-направлений.* Здесь учитывается состав продуктового портфеля, степень самостоятельности БЕ, наличие потенциальной синергии от их взаимодействия, возможности интеграции.

Таким образом, в соответствии с традиционным взглядом, определение функций КЦ происходит на основе требований продуктового портфеля, взаимосвязанности бизнесов и возможностей компании¹⁷. С учетом продемонстрированных взаимосвязей, в этот список, следует включить также новую позицию:

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

В случае если отмеченные позиции расходятся, то есть запросы, отталкивающиеся от состава продуктового портфеля и аналогичных объективных факторов, с одной стороны, и ожидания собственника, основанные на его слаборациональных предпочтениях, с другой, не совпадают, то требуется их согласование. Такая ситуация особенно характерна для объектов, 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.

В случае расхождения рекомендаций, формируемых на основе традиционных и вновь введенного факторов, предложены и обоснованы практические меры по их согласованию. Они лежат, с одной стороны, в сфере изменения (пересмотра) акцентов слаборационального управленческого поведения акционера, а с другой - корректировки уже состава активов, перегруппировки бизнес

¹⁶ См., например, уже упомянутую, широко цитируемую работу Н. Фута.

¹⁷ Данная позиция отмечается, например, в работах Л. Татарченко, Е. Демидова, А. Ованесова.

направлений. При отказе от данных мер, производительность организационной структуры корпорации будет снижаться, поскольку КЦ выполняет задачи, сдерживающие ее развитие (избыточные либо, наоборот, недостаточные, что определяется составом активов), а также возможный рост прибыльности.

В качестве иллюстрации такой дисфункции центра в работе рассмотрена деятельность концерна «Калина», собственник которого был отнесен к категории «управляющий». Его активное управленческое поведение определило развернутый набор решаемых централизованно задач, существенную роль КЦ. В то же время, исходя из традиционных критериев: потребностей продуктового портфеля; наличия производств, относящихся к различным отраслям (производство косметики и пластиковой тары); не столь существенной взаимозависимости бизнес направлений, следовало бы уменьшить состав задач КЦ, степень его вмешательства в деятельность БЕ, дать бизнесам большую самостоятельность.

В исследовании продемонстрировано влияние предпринимательской активности на подбор состава производственных активов корпорации. Обосновано, что каждой из введенных категорий доминирующих акционеров соответствует свой состав производственных активов, видов бизнеса, с точки зрения взаимосвязанности отдельных направлений, степени автономности или возможной интеграции, делегированных им задач и полномочий, уровня синергии от их взаимодействия. Результаты такой группировки представлены в табл. 4.

Таблица 4. Типы собственников и наиболее подходящие им производственные активы (с точки зрения их самостоятельности и возможностей синергии)

Тип 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

Таблица 4. Окончание

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 профилльно близких направлений с высокой долей общих затрат, пересекающимися клиентами. Например, отраслевые группы, авиатранспортные компаний, компании розничной торговли.
--------------------	--

б. 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.

Следующей сферой управленческих решений, на примере которой продемонстрированы особенности слаборационального управленческого поведения, являются взаимоотношения акционеров (принципалов) и нанимаемых ими топ-менеджеров (агентов). Для рассматриваемого в работе корпоративного сектора, с характерным для него отделением собственности от управления, данная область является традиционной болевой точкой. Владельцы всегда будут стараться нанять агента, который обеспечит эффективное управление с наименьшими агентскими проблемами. Причем на такое решение влияют как объективные обстоятельства, требования, связанные с деятельностью компании, характером принимаемых решений так и субъективные – предпочтения доминирующих собственников, в том числе слаборациональные, связанные с подбором руководителя, наиболее соответствующего их поведенческим и психологическим запросам.

Итак, как выбрать такого руководителя, всегда ли самый лучший это самый профессиональный? Для ответа на данный вопрос было решено изначально установить качества, которыми, с позиции принципала, должен обладать «идеальный» топ-менеджер.

Для определения искомых качеств был привлечен ряд исследований, в которых анализировались критерии, являющиеся основанием для отбора акционерами высших руководителей. В частности, рассмотрены два многогранных исследования¹⁸, посвященные практике подбора членов совета директоров. Их функции отличаются от задач топ-менеджера, относящегося уже к исполнительным органам, но в то же время – с точки зрения возможности влияния на увеличение ценности бизнеса и сокращения агентских проблем, – они во многом близки. Также были использованы данные опроса «Российские фирмы в глобальной экономике», (2014 г.), в части факторов, определяющих выбор руководителей, рассмотрены работы, анализирующие черты, которыми, в соответствии с мнением принципала, должен обладать высший руководитель отечественных компаний¹⁹, и зарубежная практика подбора таких лиц²⁰.

Хотя в указанных исследованиях отмечались различные совокупности критериев отбора, но в результате их обобщения удалось получить агрегированные результаты, демонстрирующие, что принципалы при выборе руководителя оценивают две ключевые группы характеристик. Это, во-первых, требования к наличию у кандидата свойств, демонстрирующих его высокую квалификацию (профессионально-управленческую компетенцию), а во-вторых, - достаточную лояльность²¹. При этом значимость (веса) указанных факторов могут отличаться для различных производственных ситуаций. В частности, отмечено, что внимание к лояльности усиливается в компаниях, где важны специфические нематериальные активы (политические, деловые, лоббистские, коррупционные связи собственников).

Дополнительно был проведен ретроспективный анализ использования обозначенных критериев, продемонстрировавший, что известные исторические лидеры, подбирая агентов, часто балансировали именно между выбором компетентного либо лояльного кандидата, причем, нередко, не в пользу первого.

Для оценки того насколько часто при найме топ-менеджеров акционеры учитывают критерий лояльность, наличие доверительных отношений с агентом

¹⁸ Исследование практики корпоративного управления. Ассоциация независимых директоров. 2005, <http://www.nand.ru>; и Исследование консалтинговой компании PwC для Круглого стола ОЭСР: "Совет директоров: практика подбора, номинарования и избрания директоров в российских компаниях", 25-26 октября 2012 года. <http://www.oecd.org/daf/ca/>

¹⁹ В первую очередь это исследования С. Шекшня, М.А. Лимитовского, М. Кетс де Вриса, Л. Косалса.

²⁰ Здесь были привлечены работы таких авторов как: F. Perez-Gonzalez, M. Bennedsen, N. Bloom, J. Van Reenen.

²¹ В качестве дополнительной иллюстрации 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

автором проведено исследование, в рамках которого были опрошены высшие руководители частных промышленных компаний, слушатели программы МВА в РАНХиГС. Им задавался вопрос – были ли они ранее знакомы с доминирующим собственником своей компании? Поскольку, если принципалу нужен именно лояльный топ-менеджер, то он предпочтет взять на работу человека, которого ранее знал лично, с которым уже сложились определенные отношения, кого можно отнести к «своей» команде. В результате 53% опрошенных ответили, что до прихода на должность они лично знали собственника, т.е. более чем в половине случаев высшие руководители выбирались принципалом с учетом их лояльности.

В свою очередь данные опроса «Российские фирмы в глобальной экономике» показали, что только менее половины принявших участие в опросе респондентов (41%) выделили наличие профессиональных качеств как единственный и основной фактор отбора руководителей²².

Исходя из результатов указанных исследований, а также с учетом рассмотрения практических кейсов, демонстрирующих как с приходом нового владельца меняется команда предыдущих руководителей, сделан следующий вывод. При подборе топ-менеджера фактически учитываются два основных собирательных качества:

- *Квалификация* - наличие профильных знаний, профессиональной результативности, опыта работы, управленческих компетенций, деловых и лидерских качеств, инициативности, коммуникабельности и т.д.;
- *Лояльность* - опыт совместной работы, доверие, личное знакомство с собственником, репутация, честность, ответственность, принадлежность к «команде» (варианты - семейству, землячеству, клану), готовности следовать интересам владельца и т.д.

На основании выделенных критериев, предъявляемых к руководителю собственниками, установлены следующие основные категории целей, достижение которых обуславливает полезность топ-менеджера для принципала, это:

- увеличение результативности компании (его обеспечивает высокая квалификация агента);

²² 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 03.12.2015.

- сокращение агентских проблем (за счет наличие доверительных отношений).

Таким образом, каждое из двух отмеченных качеств агента ориентировано на достижения своей задачи, наиболее подходит именно для ее успешного решения. Отметим, что если первая цель вполне очевидна и традиционно используется при отборе, то вторая – формально не декларируется, но, как показано, де-факто активно реализуется.

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».

При изучении полезности топ-менеджера для нанимающего его собственника (т.е. ожидаемой возможности повысить результативность компании и уменьшить агентские проблемы) использовался ординалистский подход как инструмент, активно применяемый при решении подобных экономических задач.

Для того чтобы оценить полезность высшего руководителя для принципала введена *функция полезности* такого агента, характеризующая взаимосвязь предпочтений принципала. С учетом вышесказанного можно отметить, что полезность (U) зависит от двух основных групп переменных: «квалификации» (K) и «лояльности» (L), а также прочих факторов (p). В свою очередь, в каждую из групп входит ряд составляющих. Обозначим компоненты, формирующие группу «квалификация» как: k_1, k_2, \dots, k_N , а группу «лояльность» - l_1, l_2, \dots, l_M , где N и M максимальное число элементов, входящих в каждую из групп. Тогда можно представить функцию полезности в следующем виде:

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

Функция предложения топ-менеджеров, изменение числа потенциальных кандидатов при увеличении требований к их «полезности», будет иметь убывающий характер. Чем менее жесткие требования к полезности, тем больше работников им соответствует.

Отталкиваясь от традиционной модели потребительского выбора, в работе предложено интерпретировать наем агентов как выбор потребителем (доминирующим акционером) некоторого товара (в этом качестве выступает топ-менеджер), обладающего двумя указанными «благами», взаимодополняющими качествами, определяющими его полезность (квалификацией и лояльностью). Чем больше, при прочих равных, квалификация и лояльность привлекаемого менеджера, тем большую пользу он принесет нанимающему его собственнику (его компании).

Каждый агент имеет свою комбинацию указанных свойств, но при этом некоторые из них могут иметь близкую полезность, при различном сочетании двух отмеченных «благ» (разной комбинации выделенных черт). Отсюда множество подходящих для найма руководителей можно представить как совокупность групп работников, отличающихся своей полезностью. При этом в рамках одной группы будут объединены менеджеры с близкой полезностью, но с разной комбинацией выделенных качеств.

Результативность таких групп представлена в координатах лояльности и квалификации как *кривая безразличия* полезности менеджеров (изолиния), в каждой точке которой полезность будет одинаковой, при различном сочетании указанных качеств («благ»). Данную зависимость иллюстрирует рис. 3.

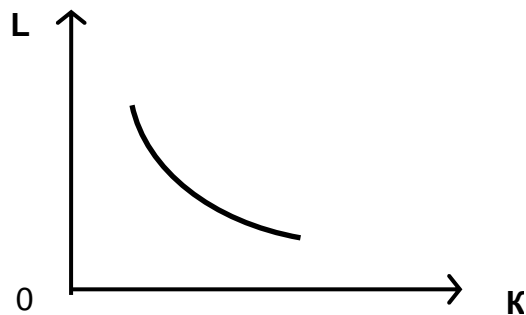


Рисунок 3. Поведение изолинии (кривой безразличия) полезности в зависимости от «лояльности» и «квалификации» высших руководителей

Приведенная на рис. 3 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.

Для оценки вклада каждого из двух «благ» в полезность топ-менеджера проведена группировка собственников (работодателей) в зависимости от важности для них того или иного свойства агента, в нее вошли следующие категории:

- Категория А – сюда попали собственники, которым, в первую очередь, важна квалификация кандидата, здесь идет в основном традиционный профессиональный отбор, фактор лояльности учитывается в небольшой степени (это компании, где важна профессиональная состоятельность руководителя, например, работающие в динамичном окружении, ведущие инновационное производство);
- Категория В – владелец учитывает оба фактора, ему важны как квалификация, так и лояльное поведение топ-менеджера;
- Категория С – значимость лояльности для данного работодателя относительно велика, важно доверие, принадлежность к команде, либо 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.

Каждой из групп акционеров соответствует своя эластичность рассматриваемых свойств – т.е. возможность замены одного качества другим, их предельная норма замещения, что отражено на рис. 4. На данной иллюстрации оба анализируемых параметра меняются в интервале от 0 до 1, где 0 соответствует минимальному значению, а 1 – максимальному.

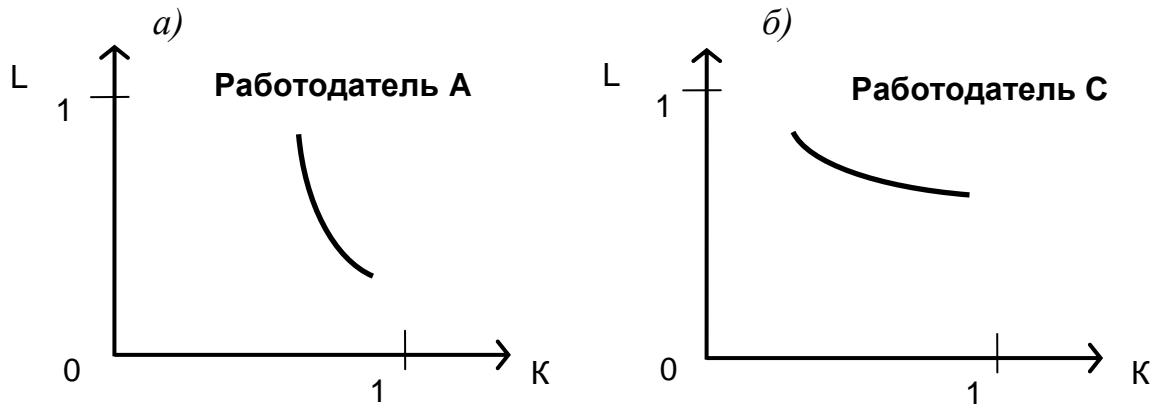


Рисунок 4. Требования разных категорий работодателей²³ к изолинии полезности топ-менеджера

Требования к кандидатуре высшего руководителя определяют необходимый состав его качеств, эластичность рассматриваемых свойств, вид изолинии полезности. Аналогичная ситуация выбора возникает и при найме заместителей первого лица, отвечающих за отдельные функциональные направления, например, к финансовому, коммерческому или производственному директорам. В этом случае в одной корпорации могут существовать разные запросы к виду кривой безразличия полезности руководителей, занимающих такие должности. Сказанное иллюстрирует рис. 5. График «Должность 1» соответствует скорее требованиям к коммерческому и финансовому директору, контролирующим коммерческие сделки или финансовые потоки, где традиционно большое внимание уделяется лояльности. «Должность 2» более соответствует техническому директору, директору по производству или главному инженеру, для которых весомее профессиональная квалификация, чем доверенные отношения с первым лицом или владельцем.

²³ Изолиния полезности, соответствующая ожиданиям собственника, относящегося к категории В, приведена на рис. 3.

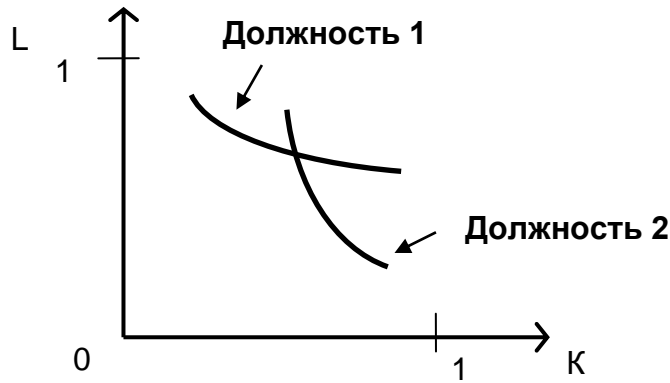


Рисунок 5. Изолинии полезности различных руководителей в одной компании

На отнесение собственников к выделенным категориям влияют как объективные, так и субъективные обстоятельства, дополнительно воздействующие на отмеченные первыми факторы. К объективным требованиям отнесены: производственные особенности компании, ее профиль, коммерческая и административная ситуация, стадия развития бизнеса, преобладающие аспекты выполняемой директором или его заместителями работы, состав принимаемых ими решений и т.д.

Субъективные, индивидуальные обстоятельства включают уже внутренние предпочтения собственника, близость ему мотивов строгой рациональности либо большее внимание к слаборациональным приоритетам.

При доминировании мотивов строгой рациональности, возрастает роль для акционера более «обезличенных», традиционных факторов (профессионализма и компетентности агента, условий его работы), что более соответствует запросам работодателей категории «А». При усилении роли слаборациональных предпочтений, с учетом их содержательного наполнения, повышенное внимание уделяется уже ментальным, этическим, психологическим запросам принципала к поведенческим особенностям агента, наличию у последнего личных качеств, причисленных к категории лояльность. Именно такие акционеры (для которых существенна роль слаборациональных приоритетов) будут относиться к 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 каж-

дая кривая будет представлять различный уровень полезности менеджера, что показано на рис. 6: 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.

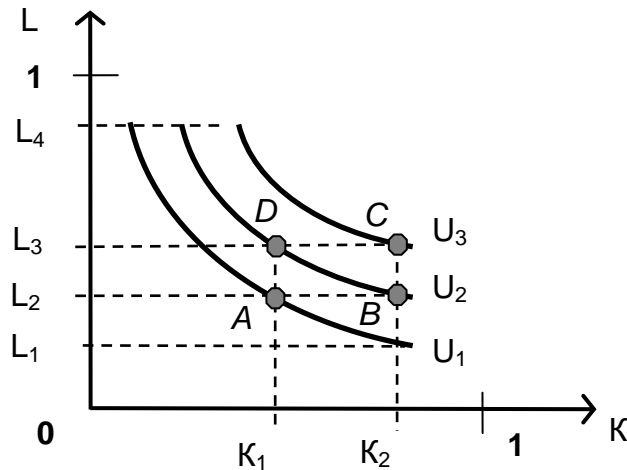


Рисунок 6. Карта кривых безразличия полезности руководителей

На примере зависимостей, приведенных на рис. 6, проиллюстрированы действия, связанные с повышением результативности руководителя в пространстве отмеченных координат (здесь $U_3 > U_2 > U_1$). Это можно сделать повышая квалификацию (например, за счет обучения, приобретения опыта и компетенций), переходя из точки А в точку В, или увеличивая лояльность (за счет мотивации, наработки совместного опыта), переходя из А в D, либо одновременно увеличивая оба параметра попасть уже в С. В результате, зная карту кривых безразличия вакантной должности, можно обосновать требования к потенциальным кандидатам, оценить полезность имеющихся менеджеров, определить направления и способы ее повышения.

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 функций такого корпоративного центра.*

Отличительной чертой организационной структуры промышленных корпораций холдингового типа является наличие в их составе нескольких обособ-

ленных направлений и реализующих их БЕ, а также КЦ, осуществляющего централизованную координацию деятельности указанных подразделений. Набор управленческих задач, решаемых на уровне КЦ, обычно определяется особенностями производственной деятельности корпорации, составом ее продуктового портфеля и может существенно отличаться для разных корпорации и видов решений.

Так согласно данным, представленным Т.Г. Долгопятовой²⁴, отдельные БЕ, входящие в холдинг, самостоятельно принимают оперативные решения в 43% случаев, в 51% компаний эти решения принимаются на предприятии, но согласуются с центром, и в 5% случаев – переданы корпоративному центру. Для стратегических решений картина иная: 6% БЕ принимают такие решения самостоятельно, 53% обязательно согласуют их с центром, и в 41% компаний эти решения целиком берет на себя центр.

В этой связи, как показало развернутое исследование, проведенное консалтинговой компанией KPMG²⁵, ключевыми для таких структур являются следующие две организационно-управленческими проблемы:

- корректное разделение полномочий между КЦ и БЕ;
- поиск и найм квалифицированных топ-менеджеров для БЕ.

В работе предложены подходы к решению обеих указанных проблем.

Так исходно зафиксировано, что состав управленческих функций, выполнение которых оправдано обеспечить в КЦ, его т.н. управленческая нагрузка (УН), будет зависеть от уровня полезности руководителей БЕ на местах, от их компетенции, профессионализма, инициативности, способности самостоятельно и эффективно решать на месте возникающие управленческие проблемы, без угрозы возникновения дополнительных агентских издержек. С уменьшением полезности топ-менеджера БЕ, снижается возможность делегирования ему решений, падает адаптационный потенциал БЕ и, одновременно, - чтобы подстраховаться от возможных ошибок, увеличивается потребность в выполнении указанных задач в центре. Данные обстоятельства определяют необходимость реализации в КЦ дополнительных управленческих задач, связанных со страховкой от недостаточной полезности руководителей отдельных бизнесов, и наоборот,

²⁴ 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

²⁵ KPMG, Роль корпоративного центра в российских холдингах. Результаты исследования. 2008, www.kpmg.ru

УН может быть сокращена при росте полезности руководителей на местах.

Дополнительное управленческое участие КЦ традиционно предусматривает реализацию двух основных блоков задач: обеспечение экспертной функциональной поддержки БЕ и контроль их деятельности. Поскольку на полезность руководителя БЕ и, соответственно, на уровень дополнительной УН, влияют два фактора - «квалификация» и «лояльность» агента, то такая УН будет складываться из двух составляющих: компоненты, зависящей от уровня «квалификации», а именно она определяет объем необходимой экспертной функциональной поддержки, а также от «лояльности», устанавливающей уже уровень требуемого контроля.

Для оценки взаимосвязи этих двух рассматриваемых качеств автором был проведен опрос экспертов - руководителей, обучающиеся на программах МВА в РАНХиГС. Было опрошено 103 практикующих менеджера, среди них 28 человек являлись одновременно доминирующими собственниками компаний, а 75 респондентов – наемными руководителями. Большинство наемных менеджеров, 45 человек, являлись руководителями высшего управленческого звена компаний. В рамках исследования была, в частности, поставлена задача – определить приводит ли усиление одного из рассматриваемых качеств к увеличению другого, то есть, как часто высокая лояльность топ-менеджера совмещается с наличием большей квалификации?

Полученные данные показали, что большинство респондентов – как собственников, так и наемных работников – оценивают квалификацию топ-менеджеров, являющихся доверенными лицами для принципала, «ниже необходимых профессиональных требований к занимаемой должности». Этой точки зрения придерживались 70,7% наемных менеджеров и 67,9% менеджеров-собственников, и только 29,3% наемных менеджеров и 32,1% менеджеров-собственников считают, что квалификация такого руководителя, 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: лояльный менеджер чаще менее профессионален в вопросах производства, чем «сторонний» (лично не знакомый) кадровый руководитель.

Таким образом, определено, что в большинстве наблюдений между уровнями лояльности руководителя и его квалификацией присутствует обратная взаимосвязь, наиболее лояльные руководители, как правило, не являются одновременно и наиболее квалифицированными. Отсюда, если потребность в дополнительном централизованном контроле падает с ростом лояльности (руководитель лояльный и нет необходимости существенно страховать от агентских издержек), то необходимость дополнительного централизованного экспертного участия при этом часто будет расти (поскольку, как правило, одновременно проявляется недостаточная квалификация руководителя).

На основании моделирования отмеченных взаимосвязей определены зависимости уровня дополнительной УН и качеств, формирующих полезность менеджера. Отмечено, что для вариантов полезности, приведённых на рис. 6, УН будет меняться в соответствии с диаграммами, представленными на рис. 7. График, характеризующий ее поведение, будет иметь вогнутый вид. Из иллюстрации, в частности, видно, что уровень управленческой нагрузки равный, например, $УН_{\min 1}$, может присутствовать как у руководителей с небольшой полезностью (в нашем случае это U_1), но лучшим сочетанием квалификации и лояльности (точка A на графике), так и у руководителей с более высокой полезностью (U_2), но не рациональным сочетанием указанных качеств. Данная ситуация соответствует точке D на кривой УН (U_2).

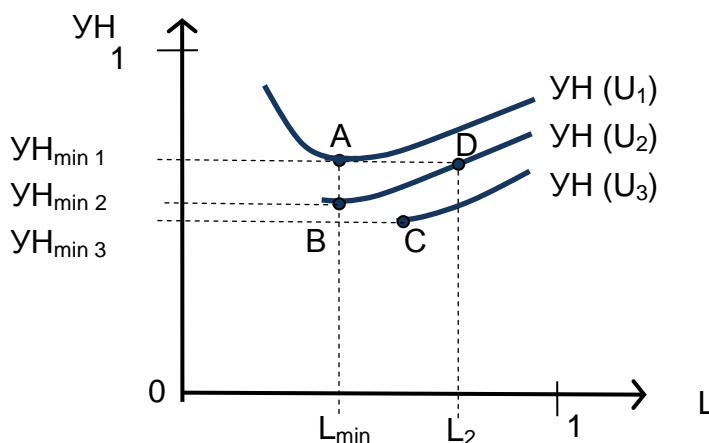


Рисунок 7. Кривые суммарной управленческой нагрузки для изолиний, описывающих различные уровни полезности менеджера

Продемонстрировано, что дополнительная УН на КЦ принимает рациональное значение при одном определенном соотношении квалификации и ло-

яльности руководства БЕ. То есть, если фактическая УН выше рекомендуемого значения, то КЦ выполняет избыточные функции (несет чрезмерные затраты), если ниже – то состав функций КЦ недостаточен и, для компенсации рисков невыполнения поставленных задач, лучше его увеличить.

Так для рассматриваемых кривых безразличия (приведенных на рис. 6) оправданная дополнительная управленческая нагрузка будет соответствовать уровню лояльности L_{\min} (точки А и В на рис. 8). Для тех же кривых безразличия, область изменения которых не включает отмеченное значение, такая минимальная управленческая нагрузка будет в ситуации, когда руководитель обладает наименьшей для данной полезности лояльностью и максимальной квалификацией (точка С).

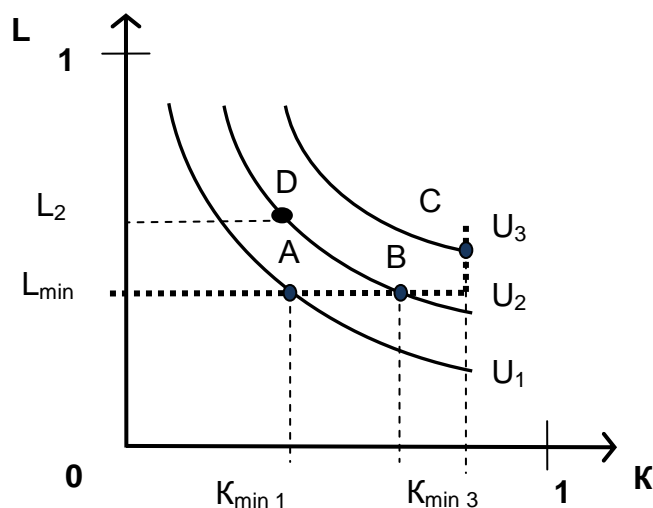


Рисунок 8. Минимальная управленческая нагрузка для анализируемых вариантов полезности

С учетом сделанных заключений отмечено, что в рассматриваемых ситуациях не рекомендуется максимально уменьшать централизованное управление, даже если это предусмотрено типом корпорации, как происходит, например, в «Стратегическом архитекторе»²⁶. Обычно трудно привлечь в качестве руководителя БЕ топ-менеджера, обладающего максимальной полезностью, т.к. функция предложения таких работников имеет убывающий характер, и идеальным соотношением рассматриваемых качеств. В итоге, как правило, нанимают-

²⁶ Как отмечается в статье Р. Хоменко (Хоменко Р., Зубанов К. Центральная роль. Инвестгазета, 2006, (12), <http://www.investgazeta.net>) в хозяйственной практике наиболее популярна именно 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 холдинга.

ся не самые лучшие менеджеры и приходится вводить дополнительную централизованную управленческую поддержку, чтобы компенсировать дефицит лояльности либо квалификации кандидата. Данные обстоятельства подталкивают к корректировке организационной структуры корпораций холдингового типа в сторону усиления централизации. Например, работающих в формате «Стратегический архитектор», в направлении «Стратегический контролер», которому свойственно большее централизованное управление²⁷.

В результате, для того чтобы повысить производительность организационной структуры корпорации холдингового типа (корректно распределить полномочий между КЦ и БЕ) следует, подбирая руководителя БЕ, учитывать как его полезность, так и соотношение квалификации и лояльности. Чем выше полезность и ближе к рациональному соотношению его квалификация и лояльность, тем лучше кандидат. В случае если он обладает искомым соотношением данных качеств, то такой руководитель будет не хуже кандидата с большей полезностью, но не идеальным сочетанием отмеченных характеристик, что позволяет расширить круг потенциальных кандидатов, облегчить их набор.

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.

В завершение, с учетом введенного подхода к оценке результативности высших руководителей, сформированы методические рекомендации по отбору принципалами претендентов на вакантную должность топ-менеджера. Данные рекомендации не заменяют традиционный подход к профессиональному отбору, но дополняют его для ситуаций найма первого лица, или аналогичных случаев, когда следует учитывать возможность возникновения т.н. агентских про-

²⁷ Так Л.В. Татарченко (Татарченко Л.В. Смысл диверсификации в составе холдинга – создать «вечный» бизнес, <http://mega-u.ru/node/2137>) следующим образом комментирует подобную ситуацию. На одном из семинаров в Красноярске он 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 операционный, хотя было понятно, что они понимают их различие. На вопрос: «Почему вы выбрали операционный?» - 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 строить операционный».

блем, наличие доверительных отношений. Они ориентированы, в первую очередь, на 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. При подготовке данных рекомендаций использовался уже кардиналистский подход.

Предлагаемые рекомендации включают шесть основных этапов, определяющих содержание и последовательность действий по отбору.

Этап 1. *Предварительный отбор кандидатов* на соответствие общим исходным требованиям к вакантной должности (образование, стаж, возраст и т.д.).

Этап 2. *Описание «профиля должности»*. Здесь формализуются запросы к искомой должности, определяются возможные границы требований к квалификации и лояльности, что осуществляется путем введения вербальной либо числовой шкалы измерений параметров и указания диапазона возможных значений квалификации и лояльности.

Этап 3. *Определение сравнительной важности рассматриваемых параметров*, то есть степени их взаимозаменяемости в рамках искомой должности, их предельной нормы замещения. Тем самым задается форма кривой безразличия полезности. Множество таких кривых можно представить, как «карту кривых безразличия» полезности руководителей, претендующих на вакантную должность, и находящуюся в допустимом интервале изменения параметров, что отражено на Рис. 9.

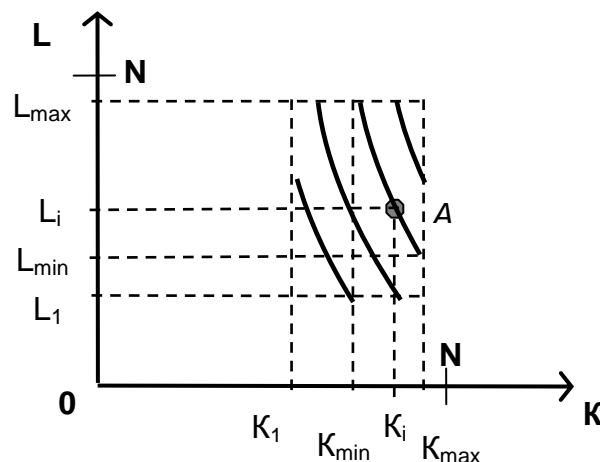


Рисунок 9. Пример карта кривых безразличия «профиля должности»

Этап 4. *Оценка квалификации и лояльности претендентов.* Потенциальным кандидатам присваиваются численные значения их квалификации и лояльности. Такое измерение может происходить с помощью специальных профильных тестов, личных собеседований и интервью, оценки коллег или с помощью экспертной оценки, а также иметь качественную или количественную форму.

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.

Этап 5. *Определение полезности кандидатов и их итоговое ранжирование.* Рассчитывается потенциальная полезность менеджеров, суммируются набранные ими баллы (с учетом значимости), по каждому из критериев, после чего претенденты ранжируются, и определяется лучший кандидат.

Этап 6. *Отбор кандидатов в случае если нескольких человек набрали близкие рекордные оценки.* 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 работе обосновано, что в таком случае предпочтение следует отдать руководителю, обладающему большей лояльностью. Это связано с тем, что лояльность относится к «специальному» человеческому капиталу, востребованному в конкретной компании, а квалификации к «общему» и, только частично, «специальному». Отсюда чем сильнее лояльность руководителя, тем менее он ориентирован на смену места работы, руководителям же с большей квалификацией свойственна и большая вероятность ухода из компании, у них существеннее материальные запросы, их труд будет обходиться дороже, поэтому они менее предпочтительны.

В работе продемонстрирована практика отбора лучших кандидатов на вакантную должность на основе настоящих рекомендаций. 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. Предложенный подход к отбору агентов позволяет учесть уже такую, более комплексную постановку.

III. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ РАБОТЫ

Целью настоящей работы явилось выявление и идентификация механизмов влияния слаборациональных предпочтений доминирующих собственников на организационную структуру промышленных корпораций.

В данной связи в рамках диссертационного исследования, сначала были изучены слаборациональные приоритеты экономических индивидуумов, в первую очередь, доминирующих акционеров. Обосновано включение в состав таких приоритетов развернутого набора индивидуальных черт субъекта, в существенной степени определяющих его управленческий выбор. Введено понятие слаборационального управленческого поведения как механизма реализации совокупности мотивов выбора индивидуума, в который наряду с нормами строгой рациональности и социальными нормами, дополнительно включен расширенный состав этических норм, психологических и поведенческих особенностей, позволивший улучшить предсказательные возможности поведенческого экономического подхода.

На примере принятия решений, по формированию организационной структуры промышленных корпораций холдингового типа, показаны механизмы управленческого воздействия таких предпочтений. Введена классификация доминирующих акционеров, учитывающая их субъективные приоритеты, варианты управленческого поведения. Для каждой категории акционеров (модели поведения) определены организационные решения, обеспечивающие реализацию их приоритетов при организации деятельности корпорации холдингового типа. Показано как влияют такие сценарии поведения собственников на распределение управленческих задач между структурными единицами корпорации. Обоснованы рекомендации по совершенствованию ее организационной структуры, рационализации состава активов, определению функций КЦ, а также проанализирована практика влияния слаборациональных предпочтений отечественных собственников на деятельность подконтрольных промышленных корпораций холдингового типа.

Далее было изучено влияние слаборациональных предпочтений акционеров на выбор ими топ-менеджеров, что позволило, в частности, предложить решение ключевой задачи агентских отношений – наем нужного руководителя.

В рамках этой проблемы были определены основные критерия полезности топ-менеджера, являющиеся определяющими при его найме собственником, сюда вошли возможность увеличить результативность корпорации и уменьшить агентские издержки, а также установлены две ключевые группы индивидуальных свойств такого агента, определяющие его полезность для компании: «квалификация» и «лояльность».

На основе ординалистского подхода предложен модельный механизм интерпретации результативности таких руководителей с использованием функции полезности топ-менеджера для собственника бизнеса и его изолинии полезности, и продемонстрирован характер влияния слаборациональных предпочтений принципалов на отбор агентов. Также сформирована модель, влияния полезности, индивидуальных качеств руководителей отдельных БЕ корпорации холдингового типа на распределение управленческих задач между корпоративным центром и БЕ, и предложены подходы к отбору таких руководителей, позволяющие повысить производительность организационной структуры корпорации. В качестве практического приложения введенного подхода подготовлены научно-методические рекомендации по отбору первых лиц компании, обеспечивающих максимальную полезность.

Предложенный в диссертации теоретический и практический инструментарий может найти место при становлении отечественных институтов корпоративного управления, повышении результативности отечественных промышленных корпораций холдингового типа. Данные результаты планируется достичь за счет учета влияния слаборациональных предпочтений экономических индивидуумов (доминирующих акционеров) на принятие экономических решений. В этой связи итоги исследования предназначены для акционеров и руководителей компаний, желающих идентифицировать механизм влияния психологических, поведенческих, нравственных норм, присущих собственникам, на организацию деятельности подконтрольных предприятий. А также использовать указанные зависимости для рационализации организационных структур рассматриваемых объектов.

Таким образом, автором представленного диссертационного исследования разработаны теоретические положения и практические рекомендации, определяющие модели и механизмы влияния слаборациональных предпочтений доминирующих акционеров и личных качеств привлекаемых руководителей на

организационную структуру промышленных корпораций холдингового типа. Совокупность полученных материалов позволяет квалифицировать их как научный результат.

IV. СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Публикации в научных изданиях, рекомендованных ВАК

1. Тенденции организационной эволюции корпораций // Экономическая наука современной России, 2007, №3 (38) с. 96-104;
2. Моделирование организационной структуры компаний // Экономическая наука современной России, 2010. №1 (48) с. 126-131;
3. Агентские отношения и организационное построение корпораций // Экономическая наука современной России 2012, №4 (59) с. 91-97;
4. Агентские отношения: российское лицо (Россия – страна дилетантов?) // Экономическая политика, 2013, №3, с. 61-84;
5. Агентские отношения и организационное построение корпораций. Моделирование влияния ключевых качеств топ-менеджера на функции управляющей компании // Экономическая наука современной России, 2013, №2 (61), с. 88-103
6. Внеэкономические цели как фактор организационного построения корпораций. // Экономическая политика, 2014, №2 с. 99-110;
7. Как выбрать эффективного руководителя. Россия: страна дилетантов? // Инициативы XXI века, 2014, №2, с. 22-27;
8. «Человек экономический» - взгляды и подходы // Журнал экономической теории, 2014, №3, с. 106-115;
9. Внеэкономические цели как фактор организационного построения корпораций. Часть 2 // Экономическая политика, 2014, №3 с. 143-157;
10. Эффективность руководителя: какие качества ее определяют? // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2014, № 36 (273), с. 53-63;
11. Российская модель менеджмента: между вчера и завтра // Управление, 2014, №6 (52), с. 40-49;
12. Отечественная модель менеджмента и зарубежные подходы: сходства и различия // РНЖ «Экономика и управление», 2015, №2, с. 21-27;

13. Организационная производительность как индикатор эффективности организационного построения компании // «ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия», 2015, №2, с. 5–11;

14. Подход к оценке эффективности организационного построения компании. // Журнал экономической теории, 2015, №2, с. 73–79;

15. Модель менеджмента: сравнение российского и европейского подходов // Инновации и инвестиции, 2015 №6, с. 95-99;

16. Механизм отбора топ-менеджеров предприятий // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки, 2015, №3, с. 21-37;

Коллективные монографии

17. Особенности функционирования финансово-промышленных конгломератов в России // Мезоэкономика переходного периода: рынки, отрасли предприятия / Монография под ред. Г.Б. Клейнера - М.: Наука. 2001. 516 с., с. 280–328;

18. Тенденции организационно-управленческой эволюции корпораций // Мезоэкономика развития / Монография под ред. Г.Б. Клейнера. М.: Наука, 2011, Серия «Экономическая наука современной России». 805 с., с. 357-399;

Учебные издания

19. Организационная эволюция корпораций: Учеб. пособие – М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2011. – 268 с. – (Сер. «Управление корпорацией») (в соавт. с И.Н. Даниловым);

Научные статьи, доклады, материалы конференций

20. Модель информационного обеспечения взаимодействия Управляющей компании и подконтрольных предприятий // Модели в современных процессах управления предприятиями и корпорациями / Сборник статей под ред. В.А. Татарова. М.: ЦЭМИ РАН, 1998

21. Организационно-управленческий анализ практики построения крупных финансово-производственных структур // Модели в современных процессах управления предприятиями и корпорациями / Сборник статей под ред. В.А. Татарова. М.: ЦЭМИ РАН, 1998;

22. Проблемы управления предприятиями горно-металлургического комплекса. Опыт Управляющей компании «Металлоинвест» // «Металлоснабжение и сбыт» 1998, №3, с. 12-18 (в соавт. с П.А. Струнилиным);

23. Методические аспекты организации управления интегрированными группами // Экономическая наука современной России / Материалы Всероссийской конференции. Москва, 28-30 ноября 2000 г. Под ред. проф. Г.Б. Клейнера. Часть 2. - М.: ЦЭМИ РАН, 2000. - 144 с.;

24. Влияние субъективных предпочтений владельцев на организацию управления крупными диверсифицированными компаниями // Проблемы моделирования развития производственных систем / Материалы семинара. Под ред. О.Б. Брагинского и Г.Б. Клейнера. Выпуск 2. – М.: ЦЭМИ РАН, 2001;

25. Влияние стратегии на организационную эволюцию корпораций // Стратегическое планирование и развитие предприятий / Материалы симпозиума Москва, 10-11 апреля 2007 г.;

26. Влияние типов владельцев на организационно-управленческое построение холдингов / Тезисы выступления на Десятом всероссийском симпозиуме "Стратегическое планирование и развитие предприятий", Москва, ЦЭМИ РАН, 2009;

27. Корпоративное управление и агентские проблемы // Альманах Высшей школы корпоративного управления АНХ при Правительстве РФ – выпуск 4. – М. МАКС Пресс, 2011 - с. 96;

28. Классификатор экономико-математических моделей планирования и управления в компании, М. ЦЭМИ РАН, 2014, с. 107 (в соавт. с Данилиным В.И., Плещинским А.С., Татаровым В.А.);

29. Определение эффективности организационного построения компаний // Корпоративный менеджмент и бизнес образование / Сборник научных статей под ред. С.О. Календжяна – М.: МАКС Пресс, 2015 – 266 с., с. 174 – 184;

30. Первое лицо компании: как подобрать лучшего руководителя? // Модели и методы инновационной экономики / Сборник научных трудов под ред. К.А. Багриновского и Е.Ю. Хрусталева. Выпуск 8. – М.: ЦЭМИ РАН, МАОН, 2015. – 197 с., с. 37-47.

Жданов Дмитрий Алексеевич

**СЛАБОРАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРЕДПОЧТЕНИЯ
ДОМИНИРУЮЩИХ АКЦИОНЕРОВ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ
СТРУКТУРА РОССИЙСКИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ
КОРПОРАЦИЙ**

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

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук