

«По знакомству» или по конкурсу?
Децентрализация управления фирмой и
принципы подбора сотрудников на ключевые управленческие должности.

В работе изучается взаимосвязь между децентрализацией управления фирмой, принципами подбора сотрудников на ключевые управленческие должности (на основании конкурентного отбора или по знакомству) и экономическими результатами фирмы: успешностью инновационной и экспортной деятельности. Эмпирический анализ работы основан на данных опроса «Российские фирмы в глобальной экономике», проведенного в 2014 году в России. В соответствии с результатами исследования, для средних и крупных фирм децентрализация управления ассоциируется с лучшими экономическими результатами (большей успешностью инновационной и экспортной деятельности) только для фирм, на которых подбор сотрудников на ключевые управленческие должности производится на основании конкурентного отбора. В работе также анализируются факторы, влияющие на выбор модели управления фирмой (централизованной или децентрализованной), и, для фирм с децентрализованным управлением, на принципы найма сотрудников на ключевые управленческие должности. В работе показано, что для фирм, управляемых собственниками или членами семей собственников, вероятность децентрализации управления ниже. Однако среди фирм, выбравших децентрализованную модель управления, для фирм, управляемых собственниками или членами их семей, вероятность подбора сотрудников на ключевые должности на основании конкурентного отбора существенно выше.

¹ Научный сотрудник Института анализа предприятий и рынков НИУ ВШЭ

1. Введение

В последние десятилетия наблюдаются значительные изменения во внутренней организации фирм. В частности, управление фирмами становится все более децентрализованным, увеличивается спектр вопросов и полномочий, делегируемых генеральными директорами фирм менеджерам высшего и среднего звена (Bloom et al., 2010). На фоне происходящих изменений, теме децентрализации управления фирмами уделяется большое внимание в литературе.

Децентрализация управления очень важна для роста и развития фирм – делегирование части управленческих полномочий вниз по менеджеральной иерархии позволяет реализовывать большее число проектов, быстрее принимать компетентные решения и реагировать на вызовы рыночной экономики. Ряд работ показывает связь между децентрализацией управления и экономическими результатами фирм. Децентрализованные фирмы, в среднем, более производительны и находятся ближе к границе производственных возможностей (Acemoglu et al., 2007), более инновационны (Kastl et al., 2013), менее чувствительны к кризисам – демонстрируют лучшую динамику продаж, ТФП и доходов в период экономического спада (Aghion et al., 2015).

В то же время, децентрализация управления сопряжена с частичной потерей контроля над фирмой и рисками, связанными с агентской проблемой, поскольку стимулы менеджеров не всегда совпадают со стимулами руководителей фирм. Для снижения агентских издержек децентрализации управления, руководители фирм могут использовать стратегию делегирования управленческих полномочий людям, которым они доверяют (на основании личного знакомства или рекомендаций знакомых). Особенно привлекательной такая стратегия может показаться руководителем фирм в странах со слабыми институтами, низкой эффективностью судебной системы. Однако и эта стратегия имеет свои серьезные ограничения. Подбор сотрудников на ключевые управленческие должности «по знакомству» сопряжен с существенным сужением круга рассматриваемых кандидатов. Подбор менеджеров «по знакомству» может негативно сказываться на квалификации, компетентности и таланте менеджеральной команды фирмы, что, в свою очередь, может снизить или даже нивелировать потенциальные выгоды децентрализации управления фирмой.

На настоящий момент литература по децентрализации управления фирмой – теоретическая и эмпирическая – изучает связь между организацией управления и экономическими результатами фирмы, исследует факторы, влияющие на выбор модели управления фирмой (централизованной или децентрализованной). Однако, существующая литература по децентрализации управления фирмой не рассматривает вопросы о роли принципов найма ключевых сотрудников (на основании конкурентного отбора или по знакомству) в контексте децентрализации, о возможном влиянии указанных принципов найма на связь между организацией управления и экономическими результатами фирмы.

В данной работе эмпирически исследуется взаимосвязь между принципами подбора сотрудников на ключевые управленческие должности (на основании конкурентного отбора или по знакомству), децентрализацией управления и инновационной и экспортной активностью фирм. Анализ статьи основан на данных опроса «Российские фирмы в глобальной экономике», проведенного в России в 2014 году.

В соответствии с результатами исследования, фирмы с децентрализованным управлением, практикующие найм сотрудников на ключевые управленческие должности на конкурентном рынке (на основании образования, предыдущего опыта работы, рекомендаций от бывших работодателей или рекрутинговых агентств, результатов собеседований), в среднем оказываются значительно более успешными в инновационной и экспортной деятельности – чаще выводят на рынок новые продукты, чаще экспортируют свою продукцию – по сравнению с централизованными фирмами. Указанные различия наблюдаются как на полной выборке опроса, так и на подвыборке средних и крупных фирм. В то же время, средние и крупные фирмы с децентрализованным управлением, на которых сотрудники на ключевые управленческие должности подбираются собственниками или руководителями из ограниченного круга людей (на основании либо личного знакомства, либо рекомендаций знакомых, либо предыдущего опыта работы на данной фирме), не отличаются по успешности инновационной и экспортной деятельности от централизованных фирм. Результаты сохраняются и при контроле на размер фирмы, качество человеческого капитала на фирме, период создания фирмы, сектор и регион, в которых оперирует фирма, и др.

Следует отметить, что различия между децентрализованными фирмами, нанимающими сотрудников на ключевые управленческие должности на конкурентном рынке, и фирмами с централизованным управлением имеют высокий уровень как экономической, так и статистической значимости. К примеру, для средних и крупных децентрализованных фирм, нанимающих ключевых сотрудников на конкурентном рынке, вероятность вывода на рынок новых продуктов на 16 процентных пунктов выше, чем для фирм с централизованным управлением; вероятность экспорта продукции – на 20 процентных пунктов выше. Уровень статистической значимости обоих эффектов составляет 5%.

В работе также исследуются факторы, влияющие на выбор модели управления фирмой, а также – для фирм с децентрализованным управлением – на принципы подбора сотрудников на ключевые управленческие должности. Согласно результатам анализа, вероятность децентрализации управления выше для более крупных фирм, фирм, находящихся частично или полностью в иностранной собственности, а также фирм, осуществляющих поставки по госзаказам. Для фирм, управляемых собственниками или членами семей собственников, а также для фирм, находящихся частично или полностью в государственной собственности, вероятность децентрализации ниже. Следующий ряд результатов относится к фирмам с децентрализованным управлением. На фирмах, основанных в советское время или в начале переходного периода, а также фирмах,

получающих господдержку, сотрудников на ключевые управленческие должности чаще подбирают из ограниченного круга людей (на основании знакомства, рекомендаций знакомых или предыдущего опыта работы на фирме). В то же время на децентрализованных фирмах, управляемых собственниками или членами семей собственников, чаще делегируют полномочия менеджерам, нанятым путем открытого конкурентного отбора.

Данная работа дополняет литературу по децентрализации управления фирмой. Результаты, представленные в работе, свидетельствуют о том, что при изучении децентрализации управления фирмой, необходимо обращать внимание на то, кому будут делегированы управленческие полномочия. В соответствии с результатами исследования, принципы подбора сотрудников на ключевые управленческие должности оказывают существенное влияние на связь между децентрализацией управления и экономическими результатами фирм.

Результаты исследования также могут быть интересны в контексте дебатов о влиянии семейной собственности на эффективность фирм. В соответствии с результатами исследования, на фирмах, управляемых собственниками или членами семей собственников вероятность децентрализации управления ниже. Однако, если на фирмах, управляемых собственниками или членами их семей все же выбирается децентрализованный стиль управления, то вероятность найма сотрудников на ключевые управленческие должности на конкурентном рынке на таких фирмах существенно выше по сравнению с децентрализованными фирмами, управляемыми наемными менеджерами.

Далее работа организована следующим образом. В разделе 2 приведен обзор литературы. В разделе 3 описаны данные. В разделе 4 анализируется связь между децентрализацией управления, принципами подбора ключевых сотрудников и экономическими результатами фирмы. В разделе 5 эмпирически исследуются факторы, влияющие на выбор модели управления фирмой (централизованной или децентрализованной), а также, для децентрализованных фирм, на принципы подбора сотрудников на ключевые управленческие должности. Раздел 6 – заключительный.

2. Обзор литературы

Важность децентрализации управления для роста и развития фирм подчеркивается еще в ранних работах Penrose (1959) и Chandler (1962). Поскольку время, которым располагает руководитель фирмы, и число вопросов, которыми он может заниматься, ограничены, делегирование управленческих полномочий является ключевым условием для создания крупных и эффективных фирм.

Децентрализация управления фирмой сопряжена с рисками, связанными с агентской проблемой, – цели менеджеров среднего звена и сотрудников фирмы не всегда совпадают с целями руководства фирмы, что в условиях асимметрии информации и неполноты контрактов может приводить к агентским издержкам. Проблема агентских издержек децентрализации описана во многих работах, включая Radner (1992) и Aghion et

al. (2014). В то же время, именно децентрализация управления может – в условиях асимметрии информации и неполноты контрактов – создавать правильную мотивацию для менеджеров и работников фирмы. Роль делегирования полномочий на фирме для мотивации сотрудников раскрыта в ставших классическими теоретических работах Aghion and Tirole (1997) и Baker et al. (1999). Выводы теоретических работ подкрепляются результатами эмпирических исследований по поведенческой экономике и психологии, демонстрирующих, что большая вовлеченность и большая независимость работников улучшают их мотивацию (см. обзор в Weibel et al., 2014). Теоретическая модель Shin and Strausz (2014) демонстрирует роль децентрализации для создания стимулов в динамической перспективе.

Целый ряд работ показывает корреляцию между децентрализацией управления и эффективностью фирм. Acemoglu et al. (2007), используя данные по французским и английским промышленным фирмам, демонстрируют, что фирмы с децентрализованным управлением в среднем более производительны и находятся ближе к границе производственных возможностей. Kastl et al. (2013) на данных по итальянским фирмам показывают, что децентрализованные фирмы, в среднем, больше инвестируют в исследования и разработки. Левина (2014), используя данные опроса промышленных фирм в 7 странах Европы (Австрии, Великобритании, Венгрии, Германии, Италии, Испании и Франции) демонстрирует, что децентрализованные фирмы чаще экспортируют свою продукцию, чаще занимаются инновациями и выводят на рынок новые продукты.

Aghion et al. (2014) отмечают, что, эмпирически, выявление направления причинно-следственной связи между способами внутренней организации фирм и результатами их деятельности затруднительно из-за проблемы эндогенности. В теории корреляция между децентрализацией принятия решений на фирмах и результатами их деятельности может объясняться как большей потребностью в децентрализации управления со стороны более производительных, и, следовательно, сталкивающихся с более нестандартными задачами фирм (см, например, Acemoglu et al., 2007), так и большей эффективностью децентрализованных фирм вследствие лучшей мотивации их сотрудников (см. Kastl et al., 2013).

В недавно опубликованной работе Aghion et al. (2015) делается важный шаг к более глубокому пониманию связи между децентрализацией управления и эффективностью фирм. В эмпирической части работы анализируется поведение централизованных и децентрализованных фирм в период кризиса 2008-2009 годов. На данных фирм из 10 стран ОЭСР в работе показано, что фирмы, имевшие до кризиса децентрализованную систему управления, оказываются более эффективными во время кризиса – демонстрируют лучшую динамику продаж, ТФП и доходов. В теоретической части статьи данный результат объясняется, среди прочего, адаптированностью децентрализованных фирм к более быстрому реагированию в условиях кризиса.

Эмпирические исследования, изучающие факторы, влияющие на выбор модели управления фирмой, демонстрируют, что вероятность децентрализации управления выше

на более крупных фирмах (Bloom et al., 2012 и др.); фирмах, сталкивающихся с необходимостью принятия более сложных решений или решений, сопряженных с большей неопределенностью, в частности, на более молодых фирмах (Acemoglu et al., 2007); фирмах, оперирующих в более конкурентной среде (Bloom et al., 2010a) и расположенных в регионах с более высоким уровнем доверия (Bloom et al., 2012). Вероятность децентрализации управления ниже на фирмах, управляемых собственниками или членами семей собственников (Левина, 2014), а также на фирмах, расположенных в регионах с большей коррупцией (Athanasouli and Goujard, 2015).

Caroli and Van Reenen (2001) используют данные по французским и английским фирмам для анализа взаимосвязи между качеством человеческого капитала и организационными изменениями на фирме, включающими в себя децентрализацию управления и уменьшение числа уровней в иерархической структуре управления фирмой. В теоретической части работы авторы показывают, что более высокое качество человеческого капитала на фирме повышает выгоды и снижает издержки децентрализации управления. В эмпирической части авторы демонстрируют комплиментарность организационных изменений на фирме и квалификации сотрудников фирмы, а также показывают, что организационные изменения приводят к большему росту производительности на фирмах с более высоким качеством человеческого капитала. Эмпирические выводы работы Bresnahan, Brynjolfsson, Hitt (2002) на данных крупных фирм из США также подтверждают комплиментарность между децентрализацией, качеством человеческого капитала и экономическими показателями фирмы.

Исследование Bertrand and Schoar (2003) демонстрирует значительное влияние, которое оказывают личности руководителей высшего звена на выбор стратегий, развитие и экономические результаты фирм. Авторы отслеживают работу одних и тех же топ-менеджеров на разных фирмах. Эмпирический анализ данных выявляет значимость фиксированных эффектов индивидуальных руководителей. Значительная часть гетерогенности в инвестициях, финансовых и организационных практиках, принятых на фирме, объясняется наличием «фиксированных эффектов руководителей». На основании полученных результатов авторы делают вывод о том, что менеджеры приносят с собой на фирму свой личный стиль управления. Авторы отмечают, что не только образование и квалификация, но также и характер и привычки топ-менеджеров могут оказывать существенное влияние на развитие фирм.

Работа Perez-Gonzalez (2006) подчеркивает важность профессионального таланта и квалификации генеральных директоров фирм для экономических результатов фирм. В работе анализируются данные о назначениях генеральных директоров в американских фирмах. Автор эмпирически показывает, что фирмы, на которых генеральные директора назначаются на основании результатов конкурентного отбора, демонстрируют лучшие экономические результаты по сравнению с фирмами, на которых назначения на должность генеральных директоров осуществляются на основании семейных связей. Автор подчеркивает важность подбора руководителей высшего звена на основании

конкурентного отбора. Проводя аналогию с высказыванием Уоррена Баффета, автор говорит, что выбор руководителей высшего звена из небольшой группы родственников подобен формированию команды для Олимпийских Игр 2020 года из старших сыновей победителей олимпийских игр 2000 года.

Эмпирический анализ работы Bennedsen et al. (2007) предоставляет очень убедительное подкрепление результатам Perez-Gonzalez (2006) о важности подбора руководителей высшего звена на основании конкурентного отбора. В работе с помощью метода инструментальных переменных показано, что назначение генерального директора фирмы на основании родственных связей оказывает серьезное негативное влияние на экономические результаты фирмы, причем в качестве инструмента для назначения генерального директора на основании родственных связей авторы используют пол старшего ребенка уходящего с должности генерального директора. Негативный эффект назначения генерального директора на основании родственных связей на результаты фирмы авторы связывают в первую очередь с тем, что, выбирая генерального директора из числа родственников, фирма очень сильно сужает круг рассматриваемых кандидатур и, соответственно, круг доступного для выбора «менеджерияльного таланта».

Bloom and Van Reenen (2007) обсуждают теоретические аспекты вопроса о принципах подбора руководителей высшего звена. Назначение топ-менеджеров на основании родственных связей в теории имеет как положительные, так и отрицательные стороны. С одной стороны назначение на ключевые управленческие позиции на основании родственных связей позволяет снизить агентские издержки; с другой – существенно ограничивает круг кандидатов и, соответственно, доступного для рассмотрения «менеджерияльного таланта». В эмпирической части работы авторы показывают, что в США, Англии, Германии и Франции фирмы, на которых кандидаты на пост генерального директора выбираются из всех членов семьи, владеющей фирмой, по качеству менеджмента не отличаются от других фирм. Однако на фирмах, на которых должность генерального директора передается «по наследству» старшему сыну уходящего генерального директора, наблюдается очень плохое качество менеджмента. Авторы также демонстрируют, что качество менеджмента сильно коррелирует с производительностью, рентабельностью и другими экономическими показателями фирм.

В пост-коммунистических странах проблема подбора сотрудников на ключевые управленческие должности стоит особенно остро. Bloom, Schweiger, Van Reenen (2012) отмечают, что до начала переходного периода перед фирмами в таких странах не стояла задача максимизации прибыли; задачи, которые решали фирмы, отличались от задач фирм в рыночной экономике. Таким образом, в странах с переходной экономикой многим менеджерам не хватает соответствующих знаний, квалификации и опыта. Используя данные опроса фирм в 10 странах с переходной экономикой, авторы демонстрируют, что в переходных экономиках также наблюдается высокая корреляция между качеством менеджмента и производительностью фирм. Качество менеджмента в странах с переходной экономикой в среднем ниже, чем в развитых странах, а вариация в качестве

менеджмента внутри стран высока. В соответствии с результатами исследования, на фирмах в России, в среднем, наблюдается низкое качество менеджмента.

3. Данные

В работе используются данные опроса предприятий «Российские фирмы в глобальной экономике», проведенного Институтом анализа предприятий и рынков НИУ ВШЭ летом-осенью 2014 года. В опросе приняли участие 1950 предприятий обрабатывающей промышленности из 60 регионов Российской Федерации. На вопросы анкеты отвечали руководители предприятий или менеджеры высшего звена. В рамках опроса была собрана информация о различных аспектах деятельности предприятий, в частности, о внутренней организации, структуре собственности, инвестициях, участии во внешней торговле, инновационной деятельности и др.

В основу анкеты легли вопросы опроса «Европейские фирмы в глобальной экономике», проведенного в 2010 году в 7 европейских странах: Австрии, Англии, Венгрии, Германии, Испании, Италии, Франции. Для обеспечения возможности сопоставления данных, опрос «Российские фирмы в глобальной экономике» был проведен по методологии европейского опроса: в рамках опроса были обследованы предприятия с занятостью не менее 10 человек (малые, средние и крупные). Выборка опроса репрезентативна по отраслям обрабатывающей промышленности. Крупные предприятия, по аналогии с европейским опросом, перепредставлены в выборке². Для приведения выборки опроса к репрезентативной по отраслевой принадлежности и размеру предприятий требуется использование выборочных весов.

Значительная часть вопросов анкеты опроса «Российские фирмы в глобальной экономике» дублирует вопросы опроса «Европейские фирмы в глобальной экономике», что позволяет проводить сравнение российских и европейских предприятий. В частности, формулировка вопроса об организации управления фирмой в российском опросе совпадает с формулировкой из европейского опроса. Помимо этого, в анкету российского опроса был добавлен ряд новых вопросов, позволяющих учесть в исследованиях российскую специфику. Среди них – вопрос о практике назначения сотрудников на ключевые управленческие должности.

Вопрос об организации управления предприятием был сформулирован следующим образом: «Какое из следующих утверждений лучше описывает практику принятия стратегических решений на Вашем предприятии?»

1. Решения принимаются централизованно: генеральный директор / руководитель предприятия сам принимает большинство решений во всех областях
2. Решения принимаются децентрализованно: менеджеры могут самостоятельно принимать решения в сфере своей ответственности»

² Это сделано для обеспечения возможности анализа на подвыборке крупных предприятий.

Вопрос о практике назначения сотрудников на ключевые управленческие должности звучал так: «При назначении сотрудников на ключевые управленческие должности на Вашем предприятии, на какие факторы ориентируются в первую очередь собственники / руководители Вашего предприятия? Выберите два наиболее важных фактора:

1. Уровень и качество образования
2. Предшествующий опыт работы на данном предприятии
3. Опыт работы на других предприятиях (организациях)
4. Рекомендации от знакомых или людей, которым доверяют собственники / руководители Вашего предприятия
5. Рекомендации от бывших работодателей или рекрутинговых агентств
6. Личное знакомство с кандидатом
7. Результаты собеседования
8. Другое».

Для целей данного исследования на основании этого вопроса строится бинарная переменная, отражающая принципы найма сотрудников на ключевые управленческие должности: на конкурентном рынке или из ограниченного круга людей, пользующихся доверием собственников или руководителей фирмы. Для этого, факторы, на которые могут ориентироваться собственники / руководители фирмы, указанные в вопросе, делятся на две группы: факторы, не содержащие ограничений на круг людей, из которых могут быть подобраны сотрудники на ключевые управленческие должности, и факторы, такие ограничения содержащие. К факторам, не содержащим ограничений на круг людей, из которых могут быть подобраны ключевые сотрудники, относятся: уровень и качество образования, опыт работы на других предприятиях (организациях), рекомендации от бывших работодателей или рекрутинговых агентств, результаты собеседования. К факторам, содержащим ограничения на круг рассматриваемых кандидатов, относятся: предшествующий опыт работы на данном предприятии, рекомендации от знакомых или людей, которым доверяют собственники / руководители предприятия, личное знакомство с кандидатом.

Соответственно, переменной, отражающей принципы найма сотрудников на ключевые управленческие должности, присваивается значение «на конкурентном рынке», если ни один из факторов, указанных респондентом при ответе на вопрос, не содержит ограничений на круг людей, из которых могут быть подобраны сотрудники на ключевые управленческие должности; присваивается значение «из ограниченного круга людей», если хотя бы один из факторов, указанных при ответе на вопрос, такие ограничения содержит.

Описательные статистики для используемых в анализе переменных приведены в Таблице III в Приложении. Выборка опроса состоит из 1950 фирм, средняя занятость на фирме составляет около 100 человек. Доля фирм с децентрализованным управлением относительно невелика и составляет 17%. Лишь менее половины – 42% фирм – нанимают

сотрудников на ключевые управленческие должности на конкурентном рынке. 70% фирм управляются собственниками или членами семей собственников.

4. Децентрализация управления и экономические результаты фирм

Децентрализация управления фирмой, как при найме менеджеров, которым будут делегированы управленческие полномочия на конкурентном рынке (на основании образования, предыдущего опыта работы, рекомендаций от бывших работодателей или рекрутинговых агентств, результатов собеседований), так и при подборе их из ограниченного круга людей, пользующихся доверием собственников или руководителей фирмы (на основании личного знакомства, рекомендаций знакомых или предыдущего опыта работы на данной фирме), сопряжена как с определенной выгодой, так и с потенциальными издержками.

Децентрализация управления открывает дополнительные возможности для роста и развития фирм, более быстрого принятия компетентных решений по большему числу вопросов. Однако, децентрализация управления может быть сопряжена с агентскими издержками, поскольку стимулы наемных менеджеров, которым делегируются управленческие полномочия, могут не совпадать со стимулами генерального директора или собственников фирмы. Особенно существенными могут оказаться агентские издержки в странах со слабыми институтами, низкой эффективностью судебной системы. Подбор менеджеров на ключевые управленческие должности не на основании конкурентного отбора, а из ограниченного круга людей, пользующихся доверием собственников или руководителей фирмы, позволяет снизить возможные агентские издержки. Однако, подбор менеджеров, которым будут делегированы управленческие полномочия из достаточно узкого круга знакомых, сопряжен с существенным сужением «круга менеджериального таланта», доступного для подбора ключевых управленческих кадров, что в итоге может оказать серьезное негативное влияние на качество менеджмента на фирме.

В данном разделе представлены результаты эконометрического анализа, целью которого является выявление взаимосвязи между организацией управления на фирмах, принципами найма сотрудников на ключевые управленческие должности и экономическими результатами фирм. В Таблице 1 представлены результаты регрессий, в которых исследуется связь между организацией управления на фирме (централизованной или децентрализованной), принципами подбора сотрудников на ключевые управленческие должности (наймом на конкурентном рынке или подбором из ограниченного круга лиц, пользующихся доверием собственников / руководителей фирмы) и такими результатами фирмы как успешность инновационной и экспортной деятельности. Связь между производительностью и инновационной успешностью фирм продемонстрирована во множестве теоретических и эмпирических работ (см., например, обзор в Mohnen, Hall, 2013). Теория Мелица (Melitz, 2003), также подкрепленная большим количеством

эмпирических работ, демонстрирует связь между выходом фирмы на экспортные рынки и ее производительностью.

В Таблице 1 представлены результаты оценивания регрессионных пробит-моделей. В столбцах Таблицы показаны предельные эффекты; в скобках приведены робастные стандартные ошибки. Зависимыми переменными являются бинарная переменная, для фирм, успешных в инновационной деятельности – выводящих на рынок новые продукты, и бинарная переменная для фирм-экспортеров. Независимыми переменными интереса являются бинарные переменные для фирм с децентрализованным управлением, нанимающих сотрудников на ключевые управленческие должности на конкурентном рынке (на основании образования, предыдущего опыта работы, рекомендаций от бывших работодателей или рекрутинговых агентств, результатов собеседований), и для фирм с децентрализованным управлением, подбирающих сотрудников на ключевые управленческие должности из ограниченного круга людей (на основании личного знакомства, рекомендаций знакомых или предыдущего опыта работы на данной фирме). При этом базовой категорией являются фирмы с централизованным управлением.

Исследование связи между организацией управления, принципами подбора ключевых сотрудников и результатами деятельности фирмы проводится при контроле на размер фирмы, качество человеческого капитала, период создания фирмы, наличие среди собственников фирмы иностранных собственников и органов государственной власти, получение фирмой господдержки или госзаказов, а также сектор и регион, в которых оперирует фирмы, и должность респондента. Выбор контролирующих переменных основан на эмпирической модели Bloom, Sadun, Van Reenen (2012), с учетом эмпирических выводов Bloom, Schweiger, Van Reenen (2012) и Acemoglu et al. (2007).

Представленные в Таблице результаты регрессионного анализа демонстрируют, что между фирмами с централизованным управлением, фирмами с децентрализованным управлением, осуществляющими найм сотрудников на ключевые управленческие должности на конкурентном рынке, и фирмами с децентрализованным управлением, подбирающими сотрудников на ключевые управленческие должности из ограниченного круга людей существуют важные различия.

Таблица 1. Децентрализация управления, принципы найма сотрудников на ключевые управленческие должности и результаты деятельности фирм.

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Фирма выводит на рынок новые продукты		Фирма экспортирует продукцию	
	Все фирмы	Средние и крупные фирмы	Все фирмы	Средние и крупные фирмы
Децентрализация управления и найм ключевых сотрудников на конкурентном рынке	0.18** (0.07)	0.16** (0.07)	0.11** (0.05)	0.20** (0.08)
Децентрализация управления и подбор ключевых сотрудников из ограниченного круга	0.12* (0.06)	-0.06 (0.08)	-0.00 (0.04)	0.07 (0.07)
Занятость на фирме, логарифм	0.10*** (0.02)	0.07** (0.03)	0.05*** (0.01)	0.14*** (0.02)
Доля сотрудников с высшим образованием	-0.00 (0.09)	0.39** (0.17)	0.06 (0.05)	0.31** (0.14)
Фирма получает господдержку	0.03 (0.05)	0.10 (0.06)	0.09*** (0.04)	0.05 (0.06)
Фирма осуществляет поставки по госзаказам	0.11** (0.05)	0.13** (0.06)	0.04 (0.03)	0.07 (0.05)
Наличие иностранных собственников	-0.12 (0.08)	-0.02 (0.09)	0.16** (0.08)	0.28*** (0.10)
Наличие государственной собственности	0.12 (0.11)	0.07 (0.10)	-0.00 (0.05)	0.04 (0.10)
Период основания фирмы: 1991-1997гг.	0.07 (0.06)	0.04 (0.07)	0.05 (0.04)	0.02 (0.06)
Период основания фирмы: 1998-2007гг.	0.03 (0.06)	0.12* (0.06)	-0.03 (0.03)	-0.04 (0.06)
Период основания фирмы: 2008-2014гг.	-0.00 (0.07)	-0.02 (0.11)	-0.03 (0.03)	-0.13* (0.07)
Контроль на должность респондента, сектор и регион	Да	Да	Да	Да
Число наблюдений	1,305	578	1,341	583
Статистика Вальда	207.5***	117.5***	332.4***	194.3***
Псевдо-R ²	0.14	0.19	0.21	0.28

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Фирмы с децентрализованным управлением, нанимающие сотрудников на ключевые управленческие должности на конкурентном рынке, чаще оказываются успешными в инновационной деятельности – выводят на рынок новые продукты, и чаще экспортируют продукцию (по сравнению с фирмами с централизованным управлением). Эти различия наблюдаются как на всей выборке опроса в целом, так и на подвыборке средних и крупных фирм, для которых децентрализация управления сопряжена как с

большими потенциальными возможностями, так и с большими рисками. Описанные различия имеют высокий уровень экономической и статистической значимости. К примеру, для средних и крупных фирм с децентрализованным управлением, осуществляющих найм ключевых сотрудников на конкурентном рынке, вероятность вывода на рынок новых продуктов выше, чем для фирм с централизованным управлением, при прочих равных, на 16 процентных пунктов; вероятность экспорта продукции – на 20 процентных пунктов. Оба результата имеют уровень статистической значимости 5%.

В то же время, фирмы с децентрализованным управлением, подбирающие сотрудников на ключевые управленческие должности из ограниченного круга людей, пользующихся доверием собственников / руководителей фирмы, значительно отличаются децентрализованных фирм, нанимающих ключевых сотрудников на конкурентном рынке и демонстрируют результаты, близкие к результатам централизованных фирм.

В соответствии с результатами регрессионного анализа, фирмы с децентрализованным управлением, подбирающие сотрудников на ключевые управленческие должности из ограниченного круга людей, чаще выводят на рынок новые продукты, однако этот результат статистически значим лишь на 10%-м уровне и определяется различиями в результатах малых фирм. На подвыборке средних и крупных фирм значимых различий в успешности инновационной деятельности (вероятности вывода на рынок новых продуктов) между децентрализованными фирмами, подбирающими сотрудников на ключевые управленческие должности из ограниченного круга людей, и фирмами с централизованным управлением не наблюдается. Также, согласно результатам регрессионного анализа, не наблюдается различий в экспортной активности между децентрализованными фирмами, подбирающими сотрудников на ключевые управленческие должности из ограниченного круга людей, и фирмами с централизованным управлением (ни для средних и крупных фирм, ни на выборке опроса в целом).

Результаты, представленные в Таблице 1, демонстрируют важное влияние принципов подбора сотрудников на ключевые управленческие должности на связь между децентрализацией управления и экономическими результатами фирм. В соответствии с результатами представленного эконометрического анализа, для средних и крупных фирм децентрализация управления ассоциируется с лучшими экономическими результатами (большой успешностью инновационной и экспортной деятельности) только для фирм, на которых подбор сотрудников на ключевые управленческие должности производится на основании конкурентного отбора.

5. Организация управления фирмой и подбор сотрудников на ключевые управленческие должности

В регрессиях, представленных в Таблице 2, анализируются факторы, влияющие на выбор модели управления фирмой (централизованной или децентрализованной), и, для фирм с децентрализованным управлением, на принципы назначения сотрудников на

ключевые управленческие должности – сотрудников, которым на децентрализованных фирмах и будет делегировано управление. В Таблице приведены результаты оценивания пробит-регрессий. В столбцах Таблицы показаны предельные эффекты, в скобках приведены робастные стандартные ошибки.

В соответствии с результатами регрессий, децентрализация управления более вероятна на более крупных фирмах. Вероятно, этот результат связан с большей потребностью в децентрализации управления на более крупных фирмах. В то же время, согласно результатам, представленным в Таблице, связи между размером фирмы и принципами подбора сотрудников на ключевые управленческие должности не наблюдается.

В соответствии с результатами, представленными в столбцах (1)-(3), вероятность децентрализации управления ниже на фирмах, генеральными директорами которых являются собственники или члены их семей. Этот результат для российских фирм повторяет аналогичный результат, полученный для фирм в 7 странах Европы (см. Левина, 2014). Bloom and Van Reenen (2007), обсуждая феномен семейного управления семейными фирмами, отмечают, что фирмы могут выбирать семейное управление даже когда такой выбор не является экономически оптимальным. Это может быть связано с тем, что семьи, владеющие фирмами, могут получать дополнительную полезность (“amenity value”) от управления своими фирмами. Похожая логика может распространяться и на решение о централизации или децентрализации управления на фирмах. Собственники или члены их семей, управляющие своими фирмами, могут получать дополнительную полезность от сохранения большего контроля над своими фирмами в своих руках.

В то же время, в соответствии с результатами, представленными в столбцах (4)-(6), на фирмах, генеральными директорами которых являются собственники или члены их семей, имеющих децентрализованную систему управления, сотрудников на ключевые управленческие должности значительно чаще нанимают на конкурентном рынке. Этот результат устойчив к выбору спецификации модели и имеет высокий уровень экономической и статистической значимости.

Увеличение коэффициента при переменной «Генеральный директор - собственник или член семьи собственников» в модели столбца (5) по сравнению с моделью столбца (4) связано с тем, что, при добавлении контроля на наличие государственной или иностранной собственности в регрессии столбца (5), из рассмотрения исключаются непрозрачные фирмы, отказавшиеся отвечать на вопрос о структуре собственности. Для более прозрачных фирм, ответивших на вопрос структуре собственности, положительная связь между управлением собственниками или членами их семей на децентрализованных фирмах и наймом сотрудников на ключевые управленческие должности на конкурентном рынке еще сильнее. В соответствии с результатами оценивания регрессионной модели в наиболее полной спецификации, приведенной в столбце (6), для децентрализованных фирм, управляемых собственниками или членами их семей, вероятность найма ключевых сотрудников на конкурентном рынке выше на 29 процентных пунктов.

Таблица 2. Выбор модели управления фирмой и принципов найма сотрудников на ключевые управленческие должности.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Фирма управляется децентрализованно			Фирмы с децентрализованным управлением Сотрудники на ключевые управленческие должности нанимаются на конкурентном рынке		
Занятость на фирме, логарифм	0.03*** (0.01)	0.03*** (0.01)	0.03*** (0.01)	-0.03 (0.03)	0.00 (0.03)	0.03 (0.04)
Ген. директор - собственник или член семьи собственников	-0.07*** (0.02)	-0.07*** (0.03)	-0.07*** (0.03)	0.18** (0.07)	0.27*** (0.08)	0.29*** (0.08)
Доля сотрудников с высшим образованием	0.06 (0.05)	0.05 (0.06)	0.05 (0.06)	0.06 (0.19)	0.19 (0.26)	0.30 (0.25)
Фирма получает господдержку		0.05 (0.03)	0.04 (0.03)		-0.20** (0.10)	-0.23** (0.09)
Фирма осуществляет поставки по госзаказам		0.05 (0.03)	0.04 (0.03)		-0.05 (0.10)	-0.04 (0.10)
Наличие иностранных собственников		0.13* (0.08)	0.14* (0.08)		-0.17 (0.14)	-0.16 (0.14)
Наличие государственной собственности		-0.10*** (0.03)	-0.10*** (0.03)		0.26 (0.27)	0.25 (0.26)
Период основания фирмы: 1991-1997гг.			-0.03 (0.04)			0.12 (0.14)
Период основания фирмы: 1998-2007гг.			-0.03 (0.04)			0.33*** (0.11)
Период основания фирмы: 2008-2014гг.			-0.04 (0.04)			0.31** (0.16)
Контроль на должность респондента, сектор и регион	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Число наблюдений	1,727	1,388	1,384	299	244	244
Статистика Вальда	224.3***	201.7***	207.9***	104.6***	88.3***	107.6***
Псевдо-R ²	0.12	0.13	0.13	0.27	0.31	0.34

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Кроме того, в соответствии с результатами, представленными в Таблице 2, вероятность децентрализации управления выше для фирм, частично или полностью принадлежащих иностранным собственникам, и ниже для фирм, частично или полностью находящихся в государственной собственности. Возможно, на фирмах, находящихся в госсобственности, спрос на квалифицированное управление ниже.

Наконец, согласно результатам регрессий, наблюдается ярко выраженная связь между принципами подбора сотрудников на ключевые управленческие должности и

периодом создания фирмы. Для фирм, основанных начиная с 1998 года и позже, вероятность найма сотрудников на ключевые управленческие должности на конкурентном рынке существенно выше. Согласно Longenecker (2001), в коммунистических экономиках связи играли ключевую роль в управлении предприятиями. Большая популярность найма сотрудников на ключевые управленческие должности на конкурентном рынке на фирмах, основанных начиная с 1998 года и позже, может быть связана с постепенным уменьшением влияния советского наследия и переходом к более рыночным стандартам управления фирмами.

6. Заключение

В работе исследуется взаимосвязь между организацией управления на фирмах (централизованной или децентрализованной), принципами подбора сотрудников на ключевые управленческие должности (на основании конкурентного отбора или по знакомству) и экономическими результатами фирм. Эмпирический анализ, представленный в работе, основан на данных опроса «Российские фирмы в глобальной экономике», проведенного в 2014 году в России.

Предыдущая литература по децентрализации управления фирмой изучает различия в производительности и экономических результатах между фирмами с централизованным и децентрализованным управлением, и демонстрирует, что децентрализация управления коррелирует с лучшими экономическими результатами фирм в развитых странах. Однако вопрос о возможных различиях в результатах децентрализации управления фирмой в зависимости от того, кому делегируется управление фирмой, в предыдущей литературе не рассматривается. Новизна данного исследования заключается в том, что в рамках данного исследования анализируются различия между фирмами, делегирующими управленческие полномочия менеджерам, нанятым путем конкурентного отбора (на основании образования, предыдущего опыта работы, рекомендаций от бывших работодателей или рекрутинговых агентств, результатов собеседований) и фирмами, делегирующими полномочия по управлению фирмой менеджерам, подобранным «по знакомству» (на основании либо личных знакомств собственников или руководителей фирмы, либо их рекомендаций знакомых, либо предыдущего опыта работы на данной фирме).

Исследование демонстрирует существенные различия между децентрализованными фирмами в зависимости от принципов подбора сотрудников на ключевые управленческие должности. В соответствии с результатами эмпирического анализа, в России фирмы с децентрализованным управлением, практикующие найм сотрудников на ключевые управленческие должности на конкурентном рынке, значительно чаще выводят на рынок новые продукты и экспортируют свою продукцию по сравнению с централизованными фирмами. В то же время, для фирм с децентрализованным управлением, практикующих найм сотрудников на ключевые должности из ограниченного круга людей, пользующихся доверием собственников или

руководителей фирмы, различия с централизованными фирмами менее выражены и обусловлены только результатами малых фирм. Для средних и крупных фирм, между децентрализованными фирмами, практикующими подбор ключевых сотрудников из ограниченного круга людей, и фирмами с централизованным управлением различий в успешности инновационной и экспортной деятельности не наблюдается.

Результаты исследования свидетельствуют о том, что изучая децентрализацию управления фирмой, важно принимать во внимание принципы подбора сотрудников на ключевые управленческие должности. В особенности важно учитывать принципы подбора ключевых сотрудников при изучении связи между децентрализацией управления и экономическими результатами фирм.

В статье также анализируются факторы, влияющие на выбор модели управления фирмой (централизованной или децентрализованной) и, для фирм с децентрализованным управлением, на принципы подбора сотрудников на ключевые управленческие должности.

В соответствии с результатами регрессионного анализа, для фирм, управляемых собственниками или членами их семей вероятность децентрализации управления ниже. При этом для фирм с децентрализованным управлением наличие генерального директора – собственника или члена семьи собственников ассоциируется с существенно большей вероятностью подбора ключевых сотрудников на конкурентном рынке (что, в соответствии с результатами этой работы, описанными выше, коррелирует с лучшими экономическими результатами фирм). Эти результаты могут быть интересны в контексте дискуссии о влиянии семейной собственности и семейного управления на эффективность фирм (см., например, Bloom and Van Reenen, 2007).

В работе также показано, что децентрализация управления менее вероятна для фирм, принадлежащих, частично или полностью, государству, и более вероятна для фирм, принадлежащих, частично или полностью, иностранным собственникам. Для фирм с децентрализованным управлением, получение господдержки ассоциируется с меньшей вероятностью подбора сотрудников на ключевые управленческие должности на конкурентном рынке. Также для фирм с децентрализованным управлением наблюдается ярко выраженная связь между периодом основания фирмы и принципами подбора ключевых сотрудников: на фирмах, основанных начиная с 1998 года и позже, вероятность подбора сотрудников на ключевые управленческие должности на конкурентном рынке существенно выше.

Список литературы

- Левина И. 2014. «Мотивы руководителей, модель управления и результаты деятельности фирмы». *Экономический журнал Высшей школы экономики*, 18(3): 429-453.
- Acemoglu D., Aghion P., Lelarge C., Van Reenen J., Zilibotti F. 2007. "Technology, Information, and the Decentralization of the Firm". *Quarterly Journal of Economics*, 122(4): 1759-1799.
- Aghion P., Bloom N., Lucking B., Sadun R., Van Reenen J. 2015. "Growth and Decentralization in Bad Times". Working Paper.
- Aghion P., Bloom N., Van Reenen J. 2014. "Incomplete Contracts and the Internal Organization of Firms". *Journal of Law, Economics and Organization*, 30(1): i37-i63.
- Aghion P., Tirole J. 1997. "Formal and Real Authority in Organizations". *Journal of Political Economy*, 105(1): 1-29.
- Athanasouli D., Goujard A. 2015. "Corruption and Management Practices: Firm Level Evidence". *Journal of Comparative Economics*, forthcoming.
- Baker G., Gibbons R., Murphy K. 1999. "Informal Authority in Organizations". *Journal of Law, Economics and Organization*, 15(1): 56-73.
- Bennedsen M., Nielsen K., Perez-Gonzales F., Wolfenzon D. 2007. "Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance". *Quarterly Journal of Economics*, 122: 647-691.
- Bertrand M., Schoar A. 2003. "Managing with Style: The Effect of Managers on Firm Policies". *Quarterly Journal of Economics*, 118(4): 1169-1208.
- Bloom N., Van Reenen J. 2007. "Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries". *Quarterly Journal of Economics*, 122(4): 1351-1407.
- Bloom N., Sadun R., Van Reenen J. 2010. "Does Product Market Competition Lead Firms to Decentralize?" *American Economic Review: Papers and Proceedings* 100: 434-438.
- Bloom N., Sadun R., Van Reenen J. 2012(a). "The Organization of Firms across Countries". *Quarterly Journal of Economics*, 127(4): 1663-1705.
- Bloom N., Schweiger H., Van Reenen J. 2012(b). "The Land that Lean Manufacturing Forgot? Management Practices in Transition Countries". *Economics of Transition*, 20(4): 593-635.
- Bresnahan T., Brynjolfsson E., Hitt L. 2002. "Information Technology, Workplace Organization and the Demand for Skilled Labor: Firm-Level Evidence". *Quarterly Journal of Economics*, 117(1): 339-376.
- Caroli E., Van Reenen J. 2001. "Skill Based Organizational Change". *Quarterly Journal of Economics*, 116(4): 1449-1492.
- Chandler A. 1962. "Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise". Cambridge: MIT Press.
- Kastl J., Martimort D., Piccolo S. 2013. "Delegation, Ownership Concentration and R&D Spending: Evidence from Italy". *Journal of Industrial Economics*, 61(1): 84-107.

- Longenecker C. 2001. "Why Managers Fail in Post-Soviet Russia: Causes and Lessons". *European Business Review*, 13(2): 101-108.
- Melitz M. 2003. "The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity". *Econometrica*, 71(6): 1695-1725.
- Mohnen P., Hall B. 2013. "Innovation and Productivity: An Update". *Eurasian Business Review*, 3(1): 47-65.
- Penrose E. 1959. "Theory of the Growth of the Firm". New York: Wiley & Sons.
- Perez-Gonzalez F. 2006. "Inherited Control and Firm Performance". *American Economic Review*, 96(5): 1559-1588.
- Radner R. 1992. "Hierarchy: The Economics of Managing". *Journal of Economic Literature*, XXX: 1382-1415.
- Shin D., Strausz R. 2014. "Delegation and Dynamic Incentives". *RAND Journal of Economics*, 45(3): 495-520.
- Weibel A., Wiemann M., Osterloh M., 2014. A Behavioral Economics Perspective on the Overjustification Effect: Crowding-In and Crowding-Out of Intrinsic Motivation. In: Gagne M. (Ed.), *The Oxford Handbook of Work-Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, 2014, Oxford University Press.

Приложение

Таблица П1. Описательные статистики переменных, используемых в анализе

	Тип переменной	среднее	Стандартная ошибка
Занятость на фирме	непрерывная	100.5	5.7
Доля сотрудников с высшим образованием	непрерывная	0.27	0.01
Период основания фирмы: до 1991 года	бинарная	0.15	0.01
Период основания фирмы: 1991-1997гг.	бинарная	0.22	0.01
Период основания фирмы: 1998-2007гг.	бинарная	0.50	0.02
Период основания фирмы: 2008-2014гг.	бинарная	0.14	0.01
Фирма с децентрализованным управлением	бинарная	0.17	0.01
Фирма нанимает сотрудников на ключевые управленческие должности на конкурентном рынке	бинарная	0.42	0.01
Генеральный директор фирмы - собственник или член семьи собственников	бинарная	0.70	0.01
Фирма получает господдержку	бинарная	0.17	0.01
Фирма осуществляет поставки по госзаказам	бинарная	0.21	0.01
Наличие иностранных собственников	бинарная	0.02	0.01
Наличие государственной собственности	бинарная	0.03	0.01