

---

транспортного типа: Дис. канд. техн. наук. Ростов-н/Д., 2004.

*Кристофер М.* Логистика и управление цепочками поставок: Пер. с англ. / Под общ. ред. В.С. Лукинского. СПб.: Питер, 2005.

*Лагоша Б.А., Дегтярева Т.Д.* Методы и задачи теории оптимального управления: Учеб. пособие. М.: МЭСИ, 2000.

*Arkhipova M.U., Arkhipov K.V.* Optimal Regional System Design for a Trade Company in Russia // Marketing and Logistics Problems in the Management of Organization. Bielsko-Biala University press, Poland, 2011a.

*Arkhipova M.U., Arkhipov R.V.* Defining Optimal Logistic System for a Trade Company in Russia. Platforms and Innovations: In Search of Efficiency and Effectiveness. EuroMot 2011. Center for Innovation and Technology Research (CITER). Tampere University of Technology, 2011b. P. 286–301.

*Рукопись поступила в редакцию 31.10.2011 г.*

---

## АГЕНТСКИЕ ОТНОШЕНИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОСТРОЕНИЕ КОРПОРАЦИЙ. ЧАСТЬ 1

*Д.А. Жданов*

Совершенствование структуры современных отечественных компаний связано с налаживанием продуктивных агентских отношений, учетом практики взаимодействия владельцев бизнеса и нанимаемых ими высших руководителей. В представленной статье приведены результаты опросов руководителей компаний, обучающихся в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, посвященные изучению характера таких взаимосвязей в российских фирмах. На основе исследования предлагается модельное описание выявленных зависимостей, даются рекомендации по подбору менеджеров и рационализации организационного построения корпораций холдингового типа.

*Ключевые слова:* корпоративные отношения, агентские отношения, отбор и наем топ-менеджеров, квалификация, лояльность и полезность руководителей, моделирование, структура корпорации.

## ЦЕЛИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Несмотря на значительные достижения в области формирования институтов корпоративного управления, мировой финансово-экономический кризис выявил ряд недостатков данной сферы. В частности, в докладе ОЭСР «Финансовый кризис и корпоративное управление: ключевые выводы и основные направления работы» (ОЭСР, 2009) отмечалось углубление агентской проблемы, наличие неэффективных компенсационных механизмов,

---

© Жданов Д.А., 2012 г.

ориентированных в первую очередь на рост капитализации в краткосрочном (как правило, годовом) интервале без учета долгосрочных рисков. Согласно ОЭСР мировой кризис показал<sup>1</sup>, что меры совершенствования корпоративного управления и способы решения агентской проблемы должны лежать в области более эффективной регламентации действий и ужесточения контроля над менеджерами (агентами) со стороны регуляторов, действующих в интересах акционеров (принципалов).

Отечественная модель *корпоративных отношений*<sup>2</sup> еще не сформировала собственных традиций корпоративного управления и контроля, а перенесение зарубежного опыта затруднено болезнями роста отечественного бизнеса. Поэтому интересно рассмотреть особенности национальной практики корпоративных отношений, что позволит учесть отечественные реалии и складывающиеся взаимосвязи. В качестве примера можно отметить, что в России, как, впрочем, и в других странах с переходной экономикой, на построение агентских отношений существенно влияют так называемые специфические активы (в том числе политические, деловые, коррупционные связи собственника), усложняющие передачу управления агенту, восприятие им данного бизнеса и приобретение доверия собственника (Широкова и др., 2009).

Целью представленного в настоящей статье исследования является изучение особенностей корпоративных отношений, складывающихся в современных российских компаниях, анализ взаимоотношений собственников бизнеса<sup>3</sup>, с одной стороны, и высшим руковод-

ством принадлежащих им компаний, с другой, а также между топ-менеджментом корпоративного центра и руководителями входящих в корпорацию бизнес-единиц. В результате хотелось бы получить ответ на ряд вопросов и прояснить ряд проблем. В частности, определить, какие личные, профессиональные качества топ-менеджера являются ключевыми при найме его собственником и как влияют особенности указанных отношений на построение отечественных корпораций?

Объектом исследования являются корпорации (открытые акционерные общества), имеющие явно выраженного, персонифицированного владельца или нескольких доминирующих владельцев, а также агентские отношения, складывающиеся между такими принципалами и наемными руководителями.

Согласно многим исследованиям российскому бизнесу свойственна крайне высокая степень концентрации собственности и контроля бизнеса со стороны ведущих акционеров. Как отмечалось в ряде исследований, например (Капелюшников, Демина, 2005а; Ясин, 2004; Долгопятова, 2004; Яковлев и др., 2010) в результате интенсивного передела собственности в российских корпорациях к концу 2000-х гг. сложился чрезвычайно высокий уровень концентрации акционерного капитала, что выражается в контроле доминирующего акционера над активами бизнеса.

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

Другой значимой особенностью функционирования российских корпораций явля-

<sup>1</sup> Развернутое освещение данных вопросов приведено, например, в (Яковлев и др., 2010).

<sup>2</sup> В рамках корпоративных отношений нас в первую очередь будут интересовать взаимоотношения, возникающие при управлении активами, между собственниками и руководством компаний, которые являются одной из центральных тем агентских отношений.

<sup>3</sup> Для обозначения акционеров компании в работе используются термины «собственник акций» и «владелец акций» в качестве синонимов.

ется активное участие основных акционеров в управлении в качестве топ-менеджеров, существенное совмещение собственности и контроля (см., например: (Голикова и др., 2004; Радыгин, 2004; Долгопятова, 2007)). Данный аспект корпоративного управления также стал предметом внимания настоящей статьи.

Согласно результатам исследования корпоративного управления, приведенным в (Долгопятова, 2004), крупные отечественные бизнес-группы уже передали оперативное управление предприятиями в руки наемных менеджеров. Поэтому сегодня именно они формируют спрос на легитимные институты корпоративного контроля акционеров над исполнительным менеджментом. Значимое место в управлении такими компаниями занимает распределение полномочий и ответственности между крупными акционерами и менеджерами (совет директоров, контракты с исполнительными директорами, различные формы повышения их лояльности, мотивированности и результативности работы). Особенно актуальна рассматриваемая проблема для растущих корпораций, обладающих самостоятельными бизнесами и встраивающих новые направления в управленческую вертикаль.

В этой связи важным элементом исследования корпоративного управления в России становится изучение механизмов взаимодействия доминирующих собственников и менеджеров корпораций, формы их мотивации, способы снижения возможных агентских издержек и повышения результативности корпоративных отношений.

Любая растущая компания на определенном этапе развития неизбежно приближается к ситуации, когда ее собственники уходят из исполнительных органов власти и передают бразды правления наемным профессиональным менеджерам. В дальнейшем при расширении привлекаемого фирмой внешнего акционерного капитала, увеличении числа собственников такое отчуждение акционеров от процессов управления дополнительно усиливается. На этом этапе ее многочисленные

владельцы уже и не претендуют на какое-либо реальное участие в управлении делами компании. Поэтому для рассматриваемого в статье корпоративного сектора экономики с характерным для него отделением собственности от управления существенной проблемой становятся взаимоотношения между принципами и агентами.

Агентские отношения, как известно, содержат ряд потенциальных управленческих проблем – так называемых *агентских конфликтов*<sup>4</sup>. Они связаны с тем, что менеджерам, нанятым собственниками, свойственна *ограниченная рациональность* (Саймон, 1993). Менеджеры имеют возможность действовать так, чтобы максимизировать выгоды отнюдь не для акционеров, а учитывая собственные предпочтения. Такой конфликт интересов является следствием объективно существующей *информационной асимметрии* и *неполных контрактов*. Предположение о поведении менеджеров, при котором они, зная о сложности измерения результатов своей деятельности, представляют принципалу избирательную информацию, уклоняются от выполнения контрактных обязательств, является ключевым в изучении агентских отношений и носит название *управленческого оппортунизма* (Williamson, 1985).

Сложность контроля агентов приводит к появлению так называемых *агентских затрат*. Если акционеры не предпринимают

---

<sup>4</sup> Возможность агентских конфликтов впервые была отмечена при оценке роли информации в принятии управленческих решений (см., например, (Alchian, Demsetz, 1972)). Современное видение агентской проблемы представлено в ставшей уже классической статье (Jensen, Meckling, 1976) (русский перевод (Дженсен, Меклинг, 2004)). В состав агентских конфликтов входят различные виды таких конфликтов: от максимизации представительских расходов или отказа от проектов, невыгодных самим агентам (Shleifer, Vishny, 1997; Bertrand, Mullainathan, 1999; Andrade et al., 2001), до проблем переинвестирования (это отдельные виды конфликтов) (Jensen, 1986; Stulz, 1990).

никаких усилий для того, чтобы повлиять на поведение менеджеров и, следовательно, агентские затраты равны нулю, потеря собственниками части своего капитала вследствие неэффективных (для акционеров) действий менеджеров почти неизбежна. Напротив, если акционеры попытаются добиться полного соответствия всех действий менеджеров своим интересам, агентские затраты будут весьма высокими. Таким образом, необходимость контролировать агента влечет за собой издержки доверителя, в частности издержки ведения учета, надзора за действиями агента. Отметим, что начиная с некоторого уровня степень отдачи от ресурсов, вложенных в сдерживание оппортунистического поведения агента, снижается, поэтому результаты его деятельности редко поддаются точному измерению. В большинстве случаев измерению подлежат лишь явные результаты, расходы на оценку которых относительно невелики.

Для разрешения агентских конфликтов обычно используют различные механизмы, направленные на усиление лояльности менеджеров по отношению к владельцам в тех случаях, когда акционеры не могут напрямую контролировать собственную собственность. Управление агентскими издержками фактически сводится к построению системы взаимодействия сторон внутри корпорации с целью ограничить возможности проявления управленческого оппортунизма<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Распространенный метод такого управления – различные способы мотивации менеджеров, например стимулирующие контракты. Правда, в публикациях, анализирующих эффективность таких способов (см., например, (Лимитовский, 2009)), отмечается, что правильная мотивация все же не гарантирует роста ценности компании, например, в силу недостаточной квалификации менеджера или неполной информации. И наоборот, результатом действий руководителя, не мотивированного наращивать ценность компании, при определенных условиях может все-таки стать обогащение акционеров.

В результате в корпорациях обычно формируется разнообразный набор внутренних и внешних механизмов, призванных помочь собственникам влиять на поведение менеджеров.

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

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

Рассмотрим далее один из наиболее популярных внутренних способов сокращения агентских издержек и вполне очевидный механизм управления агентскими конфликтами – корректный подбор высших менеджеров (агентов) с учетом их профессиональных и личных качеств, обеспечивающих минимизацию возможных потерь.

## КЛЮЧЕВЫЕ КАЧЕСТВА, КОТОРЫМИ, ПО МНЕНИЮ ВЛАДЕЛЬЦА, ДОЛЖЕН ОБЛАДАТЬ ТОП-МЕНЕДЖЕР

Перед любым собственником бизнеса, впрочем, как и перед любым крупным руководителем, стоит ключевая организационная задача: найти адекватных исполнителей, которым можно доверить управление активами, руководство бизнесом, делегировать права распоряжения вложенным в компанию капиталом. Для решения такой задачи принципиально важно определить, какими качествами обязан обладать подобный исполнитель. По видимому, он должен быть инициативным, предприимчивым, владеть лидерскими качествами. Однако в конкретной ситуации он может со своей инициативой «зайти» совсем не туда и решительно «наломать дров». Отсюда инициативность – вероятно, важная, но все же не ключевая черта. Какая же тогда?

Конечно, подобный руководитель должен обладать набором необходимых качеств, куда помимо лидерских задатков входит расширенный состав личных свойств – от ответственности и целеустремленности до креативности и коммуникабельности. Одновременно руководитель должен иметь необходимую профессиональную подготовку, владеть требуемыми знаниями, квалификацией и, что немаловажно, быть лояльным своему патрону. В противном случае он вполне может за счет информационной асимметрии и неполных контрактов обеспечить себе дополнительные преференции и «поучаствовать» в успехах бизнеса. К сожалению, в реальной жизни очень трудно найти исполнителя, обладающего всем набором необходимых требований. И в этом случае собственнику (собственникам) при найме на работу топ-менеджеров приходится невольно решать задачу ранжирования указанных свойств и определять, какое качество хотелось бы получить в первую очередь, а какое – во вторую.

Конечно, практика администрирования наработала варианты решения этой проблемы,

да и почти любой действующий собственник и руководитель сформировал для себя индивидуальные подходы к такому отбору. На его осуществление серьезно влияет то обстоятельство, что при выстраивании агентских отношений перед принципалом стоит перманентная задача: обеспечение лояльности агента и за счет этого минимизация возможных агентских проблем. Необходимо, чтобы менеджер следовал не столько букве (с учетом неполных контрактов), сколько духу взаимоотношений. Особенно актуальна данная проблема в ситуации, когда механизмы корпоративного контроля если и работают, то далеко не в отлаженном виде, как это имеет место в странах с переходной экономикой.

Самое очевидное решение – принимать на работу изначально «близкого» и лояльного владельцу человека. Обычно к такой категории относятся родственники, друзья, знакомые, с которыми уже сложился положительный опыт работы, поэтому их и рассматривают в качестве первых кандидатов. В то же время маловероятно, что среди них найдутся высококвалифицированные специалисты, знающие конкретное производство и обладающие высокими профессиональными компетенциями, что является предпосылкой успешной работы и определяет необходимость поиска компромиссного сочетания искомых качеств.

Исходя из вышесказанного, а также с учетом обсуждения данного вопроса в предпринимательском сообществе, публикаций на эту тему<sup>6</sup>, демонстрирующих в том числе, как с приходом нового владельца меняется команда руководителей (Капелюшников, Демина, 2005б; Рощин, Солнцев, 2005), возможно сделать следующий вывод. При подборе руководителя разговор фактически идет о двух его собирательных свойствах: квалификации (знаниях, опыте) и лояльности (близости к собственнику, личной ответственности).

<sup>6</sup> Выделение в качестве доминирующих черт, которыми должен обладать агент, квалификации и моральной ответственности отмечается, например, в (Лимитовский, 2009).

Прокомментируем, что понимается в статье под данными терминами. Итак, *квалификация* – это наличие у менеджера специальных профильных знаний и навыков, профессиональная результативность, высокая репутация в профильном сообществе, опыт работы на аналогичном производстве (в бизнесе), присутствие высоких управленческих компетенций<sup>7</sup> и деловых качеств. Конечно, при оценке профессионализма управленческого персонала существенны и такие факторы, как инициативность в принятии решений, готовность отвечать за их последствия, умение организовать работу, коммуникабельность. В итоге квалификация характеризует возможность обеспечения высокой результативности бизнеса.

Понятие «лояльность» также включает несколько аспектов. Отметим здесь, например, личное знакомство менеджера с собственником, опыт совместной работы, высокую моральную ответственность перед владельцем, честность во взаимоотношениях, как вариант – «клановую» близость, что характерно, например, для семейного бизнеса. Иными словами, все то, что позволяет принципалу считать, что агент не будет решать за его спиной свои задачи. Кроме того, значима готовность преследовать коммерческие интересы, а также руководствоваться мнением владельца, быть по-настоящему приверженным его целям, в том числе вопреки собственному пониманию хозяйственной целесообразности, и даже – с возможным ущербом для личного профессионального статуса. Лояльность подразумевает возможность уменьшения агентских затрат и конфликтов за счет наличия проверенных, доверительных, «личных» взаимоотношений.

Для иллюстрации обсуждаемого подхода рассмотрим набор приоритетных свойств,

<sup>7</sup> Понятие «компетентность» не идентично понятию результативности, но в данной статье с учетом содержательной близости этих понятий мы объединим оба понятия в рамках термина «квалификация».

которыми должен обладать нанимаемый акционером член совета директоров. Его функции отличаются от задач топ-менеджера, занимающегося в большей степени задачами управления, а не контроля, но в то же время – с точки зрения возможности влияния на увеличение ценности бизнеса и сокращения агентских проблем они во многом близки. Поэтому можно с незначительным допущением считать требования, изначально предъявляемые к таким работникам, схожими.

В 2005 г. Центр экономических и финансовых исследований и разработок по заказу Ассоциации независимых директоров и Международной финансовой корпорации проводил исследование (его итоги приведены на рис. 1), посвященное в том числе анализу личных свойств, которые, по мнению респондентов, необходимы человеку, приглашенному в совет директоров (Исследование..., 2005). Результаты обработки ответов продемонстрировали, что основную роль здесь играет компетентность директора (ее отметили 80% компаний), потом – опыт работы в компании и отрасли (39 и 29%). Следующее свойство, которое 19% компаний отметили в качестве существенного критерия, предъявляемого акционером к кандидатам в члены совета директоров, – это лояльность к крупным акционерам. Далее (по нисходящей) от-

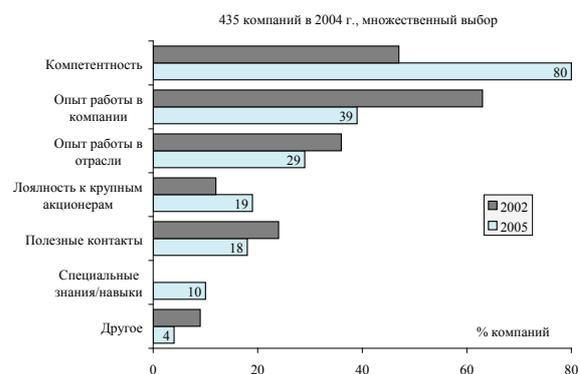


Рис. 1. Значимость отдельных критериев при выборе членов совета директоров

мечены полезные контакты и специальные знания.

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

Другое отмеченное ключевое свойство, которое лежит уже в иной плоскости и другом пласте требований, – лояльность к крупным акционерам, иными словами, насколько привлекаемый специалист готов в своих решениях ориентироваться на мнение владельца. Следует отметить, что выбор директора на основании его особой близости к одной из сторон является скорее негативной практикой корпоративного управления. Поэтому данное качество респонденты, вероятно, все же постарались публично не афишировать, реже отмечали его в ответах на анкеты, чтобы лишний раз не привлекать к нему внимания. Это позволяет сделать вывод, что значение указанного параметра в реальной жизни несколько выше. Ситуация с личной лояльностью обостряется в корпорациях с не столь четко налаженным корпоративным управлением, как у участников опроса, сотрудничающих с Ассоциацией независимых директоров, либо в организациях, где есть доминирующий собственник или собственники (а таких, как отмечалось, у нас большинство) и, значит, не столь актуален учет интересов остальных акционеров.

Иными словами, из всего состава свойств кандидата в совет директоров фигурируют две собирательные категории: квалификация и лояльность.

Если эти два качества являются ключевыми при выборе руководителя, то какое из них все-таки важнее? Поиск ответа на данный вопрос – предмет отдельного исследования, но во всяком случае очевидно, что оба свойства чрезвычайно значимы. В то же время если судить по сообщениям средств массовой

информации регулярно, рассказывающим, как тот или иной собственник или высокий чиновник, придя на новое место, меняет старую, не обязательно некомпетентную, но чужую команду и ставит вместо нее своих людей, то выбор нередко остается именно за лояльностью<sup>8</sup>.

## ВЗАИМОСВЯЗЬ КЛЮЧЕВЫХ СВОЙСТВ РУКОВОДИТЕЛЯ

После того как выделены два ключевых свойства руководителя, попробуем разобраться в том, как они связаны между собой. Если выбирать наиболее квалифицированного менеджера, будет ли он одновременно и лояльным, или, с другой стороны, выбрав наиболее лояльного, получим ли наиболее квалифицированного?

Для поиска ответа на этот вопрос, определения характера взаимоотношений собственников и высших руководителей и взаимосвязей между выделенными выше качествами и их влиянием на результативность

<sup>8</sup> Один из примеров того, как квалифицированному руководителю предпочли менее профессионального, но «своего» топ-менеджера, – изменение руководства АФК «Система», одной из крупнейших отечественных корпораций. В 2011 г. с поста президента этой корпорации ушел Л. Меламед, успешно руководивший ею в самые тяжелые кризисные годы с мая 2008 г. Он сначала структурировал управление корпорацией, а благополучно пережив кризис, начал готовить новую реформу управления, но не успел. Владелец компании В. Евтушенко, по инициативе которого стороны и расстались, по мнению экспертов, планирует на смену Меламеду ввести близкого себе человека – Ф. Евтушенкова, хотя его успехи на предыдущей работе в корпорации были весьма скромными. Сначала он руководил ставшим банкротом девелоперским подразделением «Система-ГАЛС», а потом проблемным бизнес-блоком «Потребительские активы» (Рыцарева, 2011).

бизнеса, автором было проведено исследование, в рамках которого опрашивались эксперты (менеджеры и владельцы отечественных компаний).

В качестве фокус-группы в опросе выступали руководители, обучающиеся на программах MBA и DBA на факультете ВШКУ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. Данная категория респондентов вполне компетентна в исследуемой теме, поскольку они в своем большинстве являются успешными, активными руководителями, перспективными менеджерами, которые трудятся в различных регионах страны, работают на разных управленческих должностях в компаниях всевозможных размеров и форм собственности. Также важно, что в опрашиваемую группу вошли как владельцы, руководящие собственными компаниями, так и менеджеры, не являющиеся акционерами компаний, что позволяет выявить разницу во взглядах на одну и ту же управленческую проблему между собственниками и наемными управленцами.

В рамках исследования было опрошено 103 практикующих менеджера, среди них 28 являлись одновременно доминирующими собственниками компаний, а 75 респондентов – наемными руководителями (к этой категории были отнесены и миноритарии, работающие на руководящих должностях). Большинство наемных менеджеров, 41 человек, являлись руководителями высшего управленческого звена компаний. Период проведения опроса: конец 2011 – начало 2012 г.

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

*Гипотеза 1.* Хозяйственное положение компании зависит от того, на интересы каких групп влияния ориентируется ее руководство при принятии управленческих решений.

В качестве групп влияния выступали следующие заинтересованные стороны: соб-

ственник (собственники), сама компания (развитие ее бизнеса), директор, трудовой коллектив. Также исследовалось возможное влияние размера компании на данные управленческие доминанты.

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

В рамках данной гипотезы нас интересовало, как на добросовестность, активность и решительность исполнения менеджерами своих производственных обязанностей влияет лояльность агента принципалу.

*Гипотеза 3.* Между уровнями лояльности руководителя собственнику и его квалификацией существует взаимосвязь, это означает, что изменение одного свойства влияет на динамику другого.

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

С другой стороны, взаимосвязь между ними все же присутствует. Поясним. Если владельцу понадобится укрепить новый бизнес, как правило, трудно найти среди «друзей» специалистов, досконально знающих это производство, среди них не так уж много требуемых профессионалов. Получается, что, подбирая лояльных руководителей, принципал выби-

рает не самых квалифицированных и компетентных, а тех, кто является лояльными и при этом «что-то» понимает в новом бизнесе и, желательно, на достойном уровне. Либо, если таковых не найдется, ему приходится привлекать высоких профессионалов, но не настолько «своих», чтобы безропотно передать в их управление немалые активы и финансовые потоки. Даже если не рассматривать возможность злоупотреблений, приоритеты действий таких людей часто лежат не только в работе «на владельца», но и в сохранении личной профессиональной и деловой репутации.

Попробуем далее подтвердить или опровергнуть выдвинутые гипотезы. Небольшой объем выборки не позволил рассчитывать на исчерпывающие выводы, но, надеемся, он все же отразил существующие тенденции. В результате нашего исследования были получены следующие результаты.

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

усиливается – 62,3%, а вот первоочередность учета интересов собственника отметили здесь в 2 раза меньше респондентов (30,1%).

На основании полученных результатов можно сделать следующий предварительный вывод относительно анализируемой гипотезы: хозяйственное положение компании зависит от того, на какие группы интересов ориентируется руководство при принятии решений.

По мнению опрошенных менеджеров компании, которые находятся в нестабильном хозяйственном положении, они в наибольшей степени ориентируются на приоритеты собственника. Такой ответ может быть связан с совокупностью причин, в том числе желанием обвинить во всем нерадивого собственника, поэтому он требует дополнительного анализа. В компаниях, находящихся в лучшем положении (устойчивое и на подъеме), при принятии решений в первую очередь принимаются во внимание собирательные интересы развития компании (респонденты отделили их от интересов собственника).

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

К категории лояльных менеджеров – тех, у кого сложились доверительные, «личные» отношения с собственником, были отнесены руководители, лично знавшие владельца ранее, до прихода в корпорацию. В терминах анкеты они обозначались как «свой» менеджер. Для обозначения руководителей, которые до начала работы в корпорации не были лич-

Таблица 1  
Взаимосвязь хозяйственного положения компании с приоритетом интересов, учитываемых при принятии управленческих решений

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

Таблица 2

Ответы высших руководителей на вопрос: «Насколько настойчиво Вы готовы оспаривать мнение владельца при принятии профильных управленческих решений, если оно не соответствует хозяйственной целесообразности?», %

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

но знакомы с собственником, хотя, возможно, и работали в этой же компании много лет, использовался термин «сторонний» менеджер<sup>9</sup>. В ответах на вопрос, характеризующий данную гипотезу, не участвовали собственники компаний, а также менеджеры среднего звена, поскольку они обычно не имеют прямого выхода на ее владельца. Из 41 опрошенного респондента – высшего руководителя – 18 человек были ранее знакомы с собственником («свои» менеджеры), а 23 – не были знакомы либо в их компании отсутствовал персонализированный собственник («сторонние» менеджеры).

Как можно видеть из полученных результатов, редко спорят с собственником 23,5% «своих» высших руководителей. Доля «согласителей» среди «сторонних» менеджеров несколько больше – 27,3%. Наибольшую активность при отстаивании собственной (будем считать ее «профессиональной») точки зрения проявляют «свои», доверенные менеджеры, т.е. те, кто был предварительно знаком с владельцем, которых он и пригласил в компанию. Из них 23,5%, если видят ошибку владельца, всегда решительно возражают ему, отстаивая свою точку зрения (вплоть до

увольнения), и 52,9% достаточно часто спорят. Скромнее ведут себя «сторонние» руководители: только 4,5% из них всегда готовы отстаивать свою точку зрения до конца и 68,2% часто спорят с владельцем.

Таким образом, можно констатировать, что гипотеза 2 подтвердилась. Было отмечено, что «сторонние» менеджеры чаще предпочитают соглашаться с любым, пускай даже спорным мнением собственника, что вполне ожидаемо – «кто платит, тот и заказывает музыку», менее готовы отстаивать свою точку зрения до победного конца. Хотя собственники, конечно, нанимают руководителей, ожидая получить от них наиболее профессиональные решения, но в итоге этого чаще всего не происходит. Тогда получается, что владельцу все же лучше работать со «своими» руководителями: они, помимо прочего, более самостоятельны, с большей вероятностью и настойчивостью будут спорить с ним, отстаивая позицию, необходимую для успеха дела.

*Гипотеза 3.* Результаты, отражающие характер исследуемых в рамках гипотезы 3 взаимосвязей, приведены на рис. 2.

С определением мнения экспертов по исследуемой гипотезе возникли сложности. В этой связи, чтобы акцентировать вопрос, было предложено выбрать только один из двух вариантов ответа: «доверенный топ-менеджер чаще обладает квалификацией, которую можно охарактеризовать скорее как несколько ниже профессиональных требований к занимаемой должности либо превышающую подобные требования». Такой огра-

<sup>9</sup> В настоящем исследовании не учитывается «происхождение» топ-менеджера, т.е. работал ли он до своего назначения в этой компании или нет. Интересующимся вопросами выбора высших руководителей на основании данного критерия, преимуществами и недостатками «внутреннего» и «внешнего» найма можно рекомендовать ознакомиться со статьей (Рощин, Солнцев, 2005).

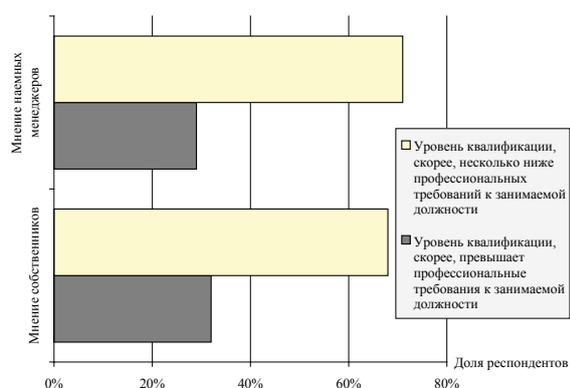


Рис. 2. Квалификация топ-менеджеров, являющихся для владельца «своими» («доверенными»)

ниченный выбор, конечно, сужал варианты, но подталкивал респондента определиться – квалификация скорее выше или ниже уровня соответствия – и не позволял спрятаться за абстрактным ответом – «не задумывался» или «все в целом нормально».

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

На основании полученных результатов можно сделать следующее заключение

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

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

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

Из приведенных результатов можно сделать еще один интересный вывод. Ранее при анализе данных, полученных в рамках изучения второй гипотезы, отмечалось, что лояльные руководители более активно отстаивают свою профессиональную точку зрения перед владельцем. Как теперь выявил анализ, эта

точка зрения чаще оказывается менее квалифицированной, чем требуется для подобной работы. Тогда получается, что они, нередко искренне заблуждаясь, активно направляют собственников и компанию в сторону, отклоняющуюся от траектории, которую предложили бы профессионалы.

Во второй части статьи мы попробуем предложить модельную интерпретацию выявленных зависимостей, формализуем влияние ключевых качеств топ-менеджера на функции управляющей компании (головного офиса) корпорации.

## Литература

- Голикова В.В., Долгопятова Т.Г., Симачев Ю.В. и др. Инсайдеры, аутсайдеры и хорошее корпоративное управление: российский опыт // Ясин Е.Г. (ред.) Конкурентоспособность и модернизация экономики. Кн. 1. М.: ГУ ВШЭ, 2004.
- Дженсен М., Меклинг У.Х. Теория фирмы: поведение менеджеров, агентские издержки и структура собственности // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент. 2004. Вып. 4. С. 118–191.
- Долгопятова Т.Г. Собственность и корпоративный контроль в российских компаниях в условиях активизации интеграционных процессов // Российский журнал менеджмента. 2004. № 2 (2). С. 3–26.
- 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). С. 27–52.
- Жданов Д.А., Данилов И.Н. Организационная эволюция корпораций. М.: Дело, 2011.
- Исследование практики корпоративного управления, 2005. Выполнено Центром экономических и финансовых исследований и разработок по заказу Ассоциации независимых директоров и Международной финансовой корпорации ([www.nand.ru/knowledge-base/analytics.php](http://www.nand.ru/knowledge-base/analytics.php)).
- Капелюшников Р.И., Демина Н.В. Влияние характеристик собственности на результаты экономической деятельности российских промышленных предприятий // Вопросы экономики. 2005а. № 2. С. 53–68.
- Капелюшников Р.И., Демина Н.В. Обновление высшего менеджмента российских промышленных предприятий: свидетельства «российского экономического барометра» // Российский журнал менеджмента. 2005б. № 3. С. 27–42.
- Лимитовский М.А. Репутация, квалификация и мотивация как драйверы ценности // Российский журнал менеджмента. 2009. № 7 (2). С. 51–68.
- Радыгин А.Д. Эволюция форм интеграции и управленческих моделей: опыт крупных российских корпораций и групп // Российский журнал менеджмента. 2004. № 4. С. 35–58 ([www.rjm.ru/archive/list/t\\_2\\_4\\_2004\\_g/](http://www.rjm.ru/archive/list/t_2_4_2004_g/)).
- Российская корпорация: внутренняя организация, внешние взаимодействия, перспективы развития / Под ред. Т.Г. Долгопятовой, И. Ивасаки, А.А. Яковлева. М.: ГУ ВШЭ, 2009.
- Роцин С.Ю., Солнцев С.А. Рынок труда топ-менеджеров в России: между внешним наймом и внутренним продвижением // Российский журнал менеджмента. 2005. № 3 (4). С. 11–28.
- Рыцарева Е. Спешная рокировка // Эксперт. 2011. № 10 (<http://expert.ru/expert/2011/10/>).
- Саймон Г. Рациональность как процесс и продукт мышления // THESIS. 1993. Вып. 3.
- Фут Н., Хенсли Д., Лэндсберг М., Моррисон Р. Роль корпоративного центра // Вестник McKinsey. 2003. № 3 (<http://www.mckinsey.com/russianquarterly/>).
- Хоменко Р., Зубанов К. Центральная роль // Инвестгазета. 2006. № 12 (<http://www.investgazeta.net>).
- Щирокова Г.В. и др. Факторы передачи управления наемному менеджеру: опыт стран СНГ и Центральной и Восточной Европы // Российский журнал менеджмента. 2009. № 2. С. 31–50.
- Яковлев А.А., Данилов Ю.А., Симачев Ю.В. Глобальный финансовый кризис и корпоративное управление // Российский журнал менеджмента. 2010. № 8 (1). С. 21–34.

- 
- Ясин Е.Г. (ред.) Структурные изменения в российской промышленности. М.: ГУ ВШЭ, 2004.
- Alchian A.A., Demsetz H. Production, Information Costs, and Economic Organization // American Economic Review. 1972. № 62. P. 777–795.
- Andrade G. et al. New Evidence and Perspectives on Mergers // Journal of Economic Perspectives. 2001. № 15 (2). P. 103–120.
- Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. N.Y.: Columbia University Press for NBER, 1964. Ch. 2.
- Bertrand M., Mullainathan S. Is There Discretion in Wage Setting? // RAND Journal of Economics. 1999. № 30 (3). P. 535–554.
- OECD. 2009. Corporate Governance and the Financial Crisis. Key Findings and Main Messages. OECD, 2009. June (<http://www.oecd.org/dataoecd/3/10/43056196.pdf>).
- Jensen M.C. Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance and Takeovers // American Economic Review. 1986. № 76 (2). P. 323–329.
- Jensen M.C., Meckling W.H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership structure // Journal of Financial Economics. 1976. № 3 (4). P. 303–360.
- Shleifer A., Vishny R.W. A Survey of Corporate Governance // Journal of Finance. 1997. № 52 (2). P. 737–783.
- Stulz R.M. Managerial Discretion and Optimal Financing Policies // Journal of Financial Economics. 1990. № 26 (1). P. 3–27.
- Williamson O. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. N.Y.: The Free Press, 1985.

*Рукопись поступила в редакцию 11.05.2012 г.*

---

## ОЦЕНКА ИНДЕКСОВ КАЧЕСТВА СОЦИАЛЬНОЙ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ НЕЧЕТКОЙ ЛОГИКИ

*К.Д. Иманов, Р.М. Акперов*

Исследуются социальная система, подсистемами которой являются экономическая, социальная, политическая, духовная, природная среды, и экономическая система. При построении нечеткой модели социальной системы использована статистическая информация ряда международных организаций, Азербайджанской Республики, а также мнения экспертов различных специальностей. Для определения уровня качества социальной и экономической систем предложен метод вычисления индексов.

*Ключевые слова:* социальная система, экономическая система, нечеткая логика.

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Социально-экономическая система, составляющая основу каждого общества, состоит из экономической и социальной систем, причем понятие социальной системы значительно шире экономической, поскольку основу ее составляет сам человек. Экономическая же система в основном описывает процессы производства, распределения, обмена и потребления продукции и услуг. При этом основным показателем выступает валовой внутренний продукт, компоненты которого характеризуют рыночные процессы. Функционирование экономической системы самым

---

© Иманов К.Д., Акперов Р.М., 2012 г.