

АГЕНТСКИЕ ОТНОШЕНИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОСТРОЕНИЕ КОРПОРАЦИЙ.¹ ЧАСТЬ 2.

Моделирование влияния ключевых качеств топ-менеджера на функции управляющей компании (головного офиса) корпорации

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 Академии при Президенте РФ, посвященных 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.

РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ РАБОТЫ ТОП-МЕНЕДЖЕРА

Во второй части исследования формализуем описанные выше зависимости между

© Жданов Д.А., 2013 г.

¹ Часть 1 см.: Экономическая наука современной России. 2012. № 4 (59).

необходимой степенью контроля агентов со стороны собственников, эффективностью их работы и такими показателями, как уровень профессиональной квалификации привлекаемых топ-менеджеров и их «лояльностью». Будем использовать для этих целей ординалистский подход как инструмент, активно применяемый для решения подобных задач. В то же время при рассмотрении зависимости, выявленной в третьей гипотезе, приведены возможные количественные интерпретации.

Введем понятие потенциальной «полезности» топ-менеджера, которое характеризует наличие у него набора личных качеств, позволяющих обеспечить высокую результативность управления компанией, решать возможные агентские проблемы и повышать ценность (рыночную стоимость) бизнеса. Ранее отмечалось, что при найме руководителя работодатель, в первую очередь, рассматривает два его свойства: «квалификация» и «лояльность». Также при анализе гипотезы 3 эксперты отметили наличие в большинстве наблюдений обратной взаимосвязи между отмеченными признаками.

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

В таком случае представим «функцию полезности» такого руководителя для компании (ее собственника) как следующую зависимость:

$$П = П (К, Л, р),$$

где П – «полезность» руководителя для рассматриваемого бизнеса, К – оценка его «квалификации», Л – «лояльность» руководителя собственнику, р – прочие качества, обеспечивающие его «полезность», но не рассматриваемые в настоящей работе.

Каждый агент имеет свою комбинацию таких свойств, но при различном их сочета-

нии «полезность» отдельных менеджеров может быть приблизительно равной. Отсюда – множество потенциально подходящих для найма руководителей можно представить как совокупность групп людей, отличающихся своей «полезностью». При этом в рамках одной группы будут объединены менеджеры с близкой «полезностью», но с разной комбинацией выделенных черт.

С учетом введенного ранее определения «лояльности» и «квалификации» можно утверждать, что с ужесточением требований к «полезности» руководителя все меньшее число потенциальных работников будет соответствовать всем этим требованиям. Чем требовательнее относится собственник к наличию у потенциального руководителя одновременно личной «лояльности» (близости) и высоких профессиональных свойств, тем более дефицитным будет такой кандидат. И наоборот: если требования к «квалификации» и «лояльности» потенциального претендента не столь высокие или не так важно их совместное присутствие на значимом уровне, то большее число претендентов вполне может соответствовать этим требованиям. Тогда можно представить функцию предложения работников как изменение числа потенциальных кандидатов (N) при динамике требований к их «полезности» (Π) в виде, приведенном на рис. 1. Функция будет иметь убывающий характер.

Рисунок демонстрирует, что со снижением требований к «полезности», растет число людей, соответствующих этому, уже не столь жесткому, требованию, и облегчается поиск необходимого кандидата.

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

которая демонстрирует распределение товаров и услуг при условии сохранения их суммарной потребительской полезности.

Данную зависимость иллюстрирует рис. 2.

Приведенная на рис. 2 кривая будет нисходящей и вогнутой, ее наклон (угол вогнутости) зависит от степени взаимозаменяемости двух рассматриваемых параметров. Предельная норма замещения такой зависимости демонстрирует, насколько одно «качество» менеджера может быть заменено другим, и будет зависеть от места нахождения точки на графике.

Разным категориям потенциальных работодателей (разным бизнес-ситуациям) соответствует различная эластичность рас-

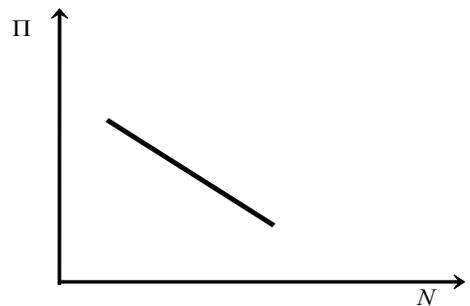


Рис. 1. Функция предложения работников, обладающих необходимой «полезностью»

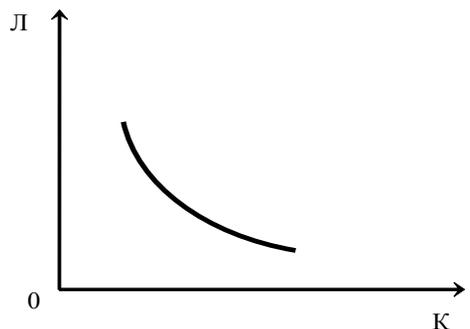


Рис. 2. Поведение изолинии полезности в зависимости от «лояльности» высших руководителей и их «квалификации»

сма триваемых свойств – т.е. возможность замены одного качества другим. Соответственно и функции, характеризующие требуемую «полезность» нанимаемого менеджера, будут неодинаковыми.

На графиках (а) и (б) рис. 3 приведены такие зависимости для разных категорий работодателей, отличающихся предельными нормами замещения. Пусть полезность меняется в интервале от 0 до 1, где 0 соответствует минимальному значению параметров, а 1 – максимальному.

Например, работодателю 1, деятельность которого характеризуется графиком (а), чрезвычайно важна «лояльность» руководителя, и он выбирает его, исходя из приоритета этого качества, и не готов им сильно жертвовать ради более квалифицированного, но не столь «доверенного» лица, что характерно, например, для руководителя, контролирующего финансовые потоки. Либо это могут быть отношения между первым лицом и подчиненным, от которого, в первую очередь, требуется исполнительность, что нередко имеет место в государственных структурах. Такой график является более пологим.

Для приведенного на графике (б) работодателя 2 «лояльность» уже не столь актуальна, он, конечно, от нее не отказывается, но готов в большей степени, чем в предыдущем случае,

ею пожертвовать, если потенциальный руководитель будет обладать более высокой квалификацией. Эта ситуация более характерна для бизнеса, где можно подстраховаться от низкой «лояльности» (или она не столь здесь важна), но не от низкой компетентности (к ней предъявляются повышенные требования) как, например, при руководстве технологически сложными операциями. График, характеризующий этот случай, будет более круто наклонен.

Рассмотрим, от чего зависит форма кривых, приведенных на рис. 3. Очевидно, она определяется требованиями к занимаемой топ-менеджером должности. На них, в свою очередь, будут влиять как объективные, так и субъективные обстоятельства. С одной стороны, это – функциональные требования к выполняемой работе, особенности коммерческой или административной ситуации, стадия становления бизнеса и т.д. (объективный фактор). С другой – ментальные запросы работодателя, его понимание комфортной организации своего бизнеса, «характера» работающих на него руководителей (субъективный фактор).

Множество возможных кривых в пространстве двух выделенных координат образует для рассматриваемого работодателя (бизнес-ситуации) своеобразную «карту безразличия», где каждая кривая представляет различный уровень условной «полезности» руководителя,

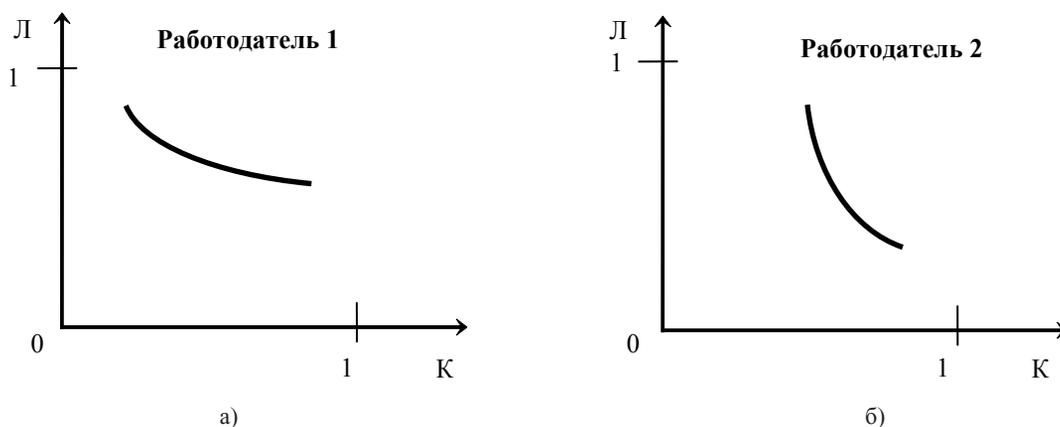


Рис. 3. «Функция полезности» разных категорий работодателей

что и показано на рис. 4: чем более удалена от начала координат рассматриваемая функция, тем более значима ее «полезность». Любое изменение одного из параметров, при фиксации другого, приведет к трансформации полезности агента, переходу на другую кривую.

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

Рассмотрим на примере зависимостей, приведенных на рис. 4, возможные действия, связанные с повышением результативности руководителя в пространстве отмеченных координат. Такие меры можно сравнить с переводом менеджера с уровня «полезности», обозначенного кривой Π_1 , на уровень Π_2 , и далее – к Π_3 . Это может происходить за счет повышения «квалификации», например, перевода ее со значения K_1 – на K_2 , при неизменном

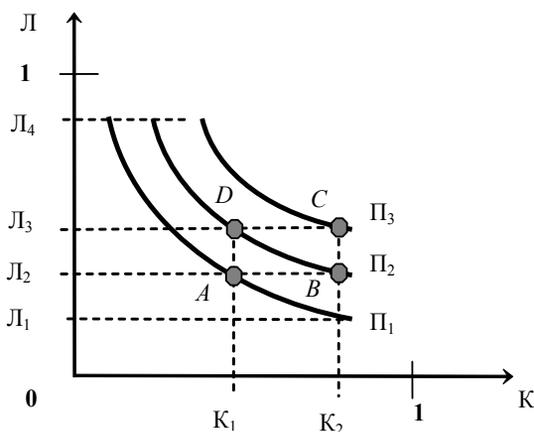


Рис. 4. Набор «функции полезности» руководителей различного уровня

L_2 , что позволит попасть из точки A в точку B – т.е. на уровень Π_2 . Либо путем повышения «лояльности» с величины L_2 до L_3 (при неизменном K_1) и перехода в точку D. Либо – одновременное увеличение обоих параметров до L_3 , и K_2 позволит перейти в точку C, – т.е. уже на уровень Π_3 .

Интересно оценить усилия, которые потребуются осуществить работодателю для того, чтобы повысить результативность агента и перевести его с одного уровня «полезности» на другой. Вероятно, наиболее простым является повышение «квалификации» в том числе за счет обучения, освоения новых компетенций и совершенствования существующих. Но кардинально повысить эффективность руководителя, повышая только его квалификацию и не наращивая одновременно его «лояльность», довольно трудно, что можно видеть на рис. 4.

Усиление «лояльности» – процесс более сложный и долгий, чем повышение «квалификации». Лояльность может расти со временем за счет совместной успешной работы, решения задач, демонстрирующих наличие искомых качеств. Можно попытаться усилить «лояльность» путем различных механизмов мотивации, повышающих заинтересованность руководителя в достижении необходимых результатов, хотя отдельные исследования (например (Лимитовский, 2009)) говорят о сложности подбора адекватных механизмов мотивации.

На практике также широко используются различные организационные меры повышения «квалификации» и «лояльности», о чем будет рассказано в следующем подразделе.

Личная «лояльность» относится к категории «специального» (по отношению к данному собственнику) человеческого капитала, востребованного только в рамках конкретной компании. Этим она отличается от «квалификации», которая включает как общий, так и специальный человеческий капитал, востребованный в конкретном бизнесе².

² Влияние специальной и общей подготовки на формирование человеческого капитала впервые было описано в (Becker, 1964).

Попробуем далее ответить на вопрос: все ли комбинации «лояльности» и «квалификации» в рамках отдельной «функции полезности» одинаково продуктивны? Рассмотрим вопрос с нескольких позиций. Для начала обсудим влияние отмеченного соотношения на возможность найма топ-менеджеров и их текучесть (вероятность замены другим исполнителем), а потом – на организационное построение корпораций холдингового типа.

Собственнику бизнеса обычно достаточно сложно найти на рынке труда менеджера обладающего необходимой личной «лояльностью», в том числе из-за того, что она относится к категории «специального» человеческого капитала. Это проявляется, в частности, в том, что у компании мало стимулов увольнять таких редких работников. Одновременно и у руководителей, обладающих высокой лояльностью, обычно также мало оснований самим уходить из компании, поскольку их «специальный» капитал наиболее востребован именно данным собственником, поэтому они будут держаться за такое место.

Руководители с требуемой высокой квалификацией, особенно если она основана на общей подготовке, обычно чаще встречаются на рынке труда, чем руководители с аналогичной лояльностью (по причине большей универсальности первых), и нанять их относительно проще. В то же время такие руководители востребованы во многих бизнесах, и им проще (при желании) поменять место работы. Поэтому в поисках ответа на поставленную задачу отметим, что текучесть руководителей с высокой лояльностью будет минимальной, даже в кризисных условиях, а вот вероятность замены топ-менеджеров, обладающих высокой квалификацией, будет выше, такие агенты подвержены большей текучести.

Ответу на вопрос: влияют ли различные сочетания «лояльности» и «квалификации» в рамках одной «функции полезности» менеджера на организационное построение корпораций холдингового типа, распределение функций между бизнес единицами и головным офисом, посвятим следующий подраздел.

ЗАДАЧИ ГОЛОВНОГО ОФИСА КОРПОРАЦИИ И ПОЛЕЗНОСТЬ МЕНЕДЖЕРОВ БИЗНЕС ЕДИНИЦ

Итак, какая комбинация «лояльности» и «квалификации» обеспечивает лучший результат в плане организации корпоративных взаимоотношений между принципалом и таким топ-менеджером³? Анализируемые зависимости позволят сделать ряд заключений, направленных на рационализацию организационной структуры корпорации, и смоделировать необходимую централизацию их управленческих функций.

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

³ Как отмечалось ранее, проблемы, аналогичные агентским, часто возникают и во взаимоотношениях между первыми лицами корпорации, ее головным офисом, с одной стороны, и руководителями бизнесов на местах, – с другой, – либо между руководителем компании, государственного учреждения и его подчиненными. Это дает основания расширить перечень субъектов рассматриваемых отношений и, помимо собственника и топ-менеджера, включить в него также и других подобных участников.

Состав задач, передаваемых в корпоративный центр, в различных корпорациях неодинаков. Сюда обычно относятся: перспективное и текущее планирование, контроль финансовых потоков, участие в принятии маркетинговых и технических решений и иные аналогичные задачи⁴.

Практика управления показывает, что хозяйственная автономия отдельных бизнес-единиц корпорации, объем делегируемых им центром управленческих полномочий зависят, в том числе, от того, насколько эффективно они способны их реализовать. Иными словами, уровень самостоятельности определяется не только желаемой степенью «жесткости» корпоративного управления, особенностью организации бизнес-процессов, наличием взаимной синергии, но и объективной возможностью ее осуществления, компетентностью, инициативностью, а также «лояльностью» руководства бизнесов.

Объем передаваемых управленческих функций будет зависеть, в том числе от того, кто именно стоит во главе конкретного предприятия, профессионализма и инициативности его самого и привлекаемых работников, их способности самостоятельно и эффективно на месте решать возникающие управленческие проблемы как оперативного, так и долгосрочного характера, без угрозы возникновения дополнительных агентских издержек. При повышении «полезности» руководителя бизнес-единицы, его «квалификации» и «лояльности» растет возможность передачи ему необходимых управленческих полномочий и, одновременно, – уменьшается необходимость их присутствия на верхнем управленческом уровне в корпоративном центре.

Отразим данную зависимость на рис. 5. Обозначим управленческую нагрузку, возлагаемую на корпоративный центр (объем управленческих функций, выполнение

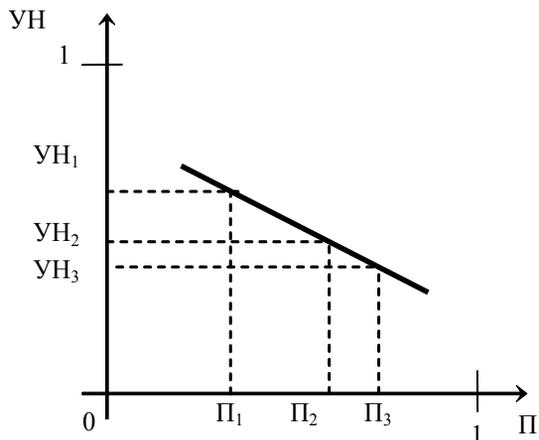


Рис. 5. Зависимость управленческой нагрузки на корпоративный центр от «полезности» руководителя бизнес-единицы

которых желательно обеспечить на уровне головного офиса), – УН. Взаимосвязь между управленческой нагрузкой (УН) и «полезностью» (П) руководителя можно представить в виде монотонно убывающей функции, меняющейся в границах от 0 до 1, где 0 будут равны минимальные значения УН и П, а 1 – максимальные.

УН зависит от многих факторов, но при прочих равных ее можно выразить в частности таким графиком

Разным уровням «полезности» будут соответствовать различные требования к управленческой нагрузке; например, с увеличением «полезности» с P_1 до P_2 и далее до P_3 , (см. рис. 4) управленческая нагрузка будет падать с $УН_1$ до $УН_2$ и $УН_3$, что отражено на рис. 5.

Аналогичные зависимости справедливы и для отдельных компонент, формирующих «полезность» руководителя, – «квалификации» и «лояльности». С ростом самостоятельности бизнес-единиц корпорации, объема делегированных им центром управленческих задач, полномочий, ответственности, как правило, повышаются и требования к «квалификации» их высшего управленческого персонала, поскольку одновременно сужаются возможности центра подстраховаться

⁴ Подробно с составом управленческих задач, рекомендуемых для передачи с уровня отдельных бизнес-единиц на уровень корпоративного центра, можно ознакомиться в (Фут и др., 2003).

от некомпетентных решений на местах. В то же время, если хозяйственные вопросы не решаются в необходимом объеме и с требуемой результативностью на уровне организационных единиц, то высшее руководство для поддержания требуемой эффективности бизнеса вынуждено перераспределять их другим службам и, в первую очередь, корпоративному центру.

Отсюда функция, характеризующая влияние «квалификации» на УН (назовем данную компоненту нагрузки $УН_k$), является монотонно убывающей. Пускай в конкретном случае она описывается формулой (1) и имеет обратно пропорциональный вид, представленный на рис. 6.

$$УН_k = c / K + d. \quad (1)$$

Коэффициенты c, d ($0 < c < 1, 0 < d < 1$), определяют характер и особенности данной зависимости. Влияние фактора «лояльности» не учитывается.

Представленные далее графики имеют иллюстративный характер. Измеряемые величины с трудом поддаются строгому операциональному измерению и отражают, скорее, качественную, чем количественную, сторону зависимостей.

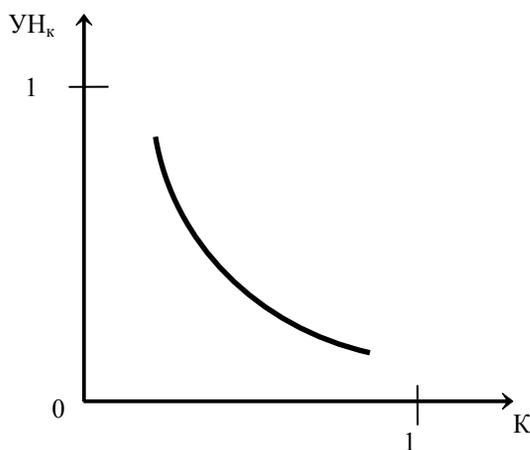


Рис. 6. Влияние на управленческую нагрузку «квалификации» руководителя (вариант 1)

Увеличение «лояльности» топ-менеджера владельцам, руководству корпорации, в свою очередь, также позволяет сократить централизованное управление: чем выше «лояльность», тем меньше вероятность нецелевого использования активов, появления иных агентских проблем, что особенно важно при уменьшении уровня контроля, усилении «автономности» отдельных бизнесов.

Исходя из данного заключения, влияние «лояльности» на УН (обозначим эту компоненту $УН_l$) также можно отразить монотонно убывающей функцией. Предположим, что ее можно представить как обратно пропорциональную зависимость, описываемую формулой (2) и изображенную на рис. 7.

$$УН_l = r / Л + s, \quad (2)$$

где r, s ($0 < r < 1, 0 < s < 1$) – эмпирические коэффициенты, характеризующие особенности данной кривой. При построении не учитывалось влияние на УН «квалификации».

Вернемся к взаимосвязи «квалификации» и «лояльности» и вспомним рассмотренную ранее третью гипотезу. По ее итогам в большинстве наблюдений отмечалось наличие между этими параметрами обратной зависимости, поэтому представим их взаи-

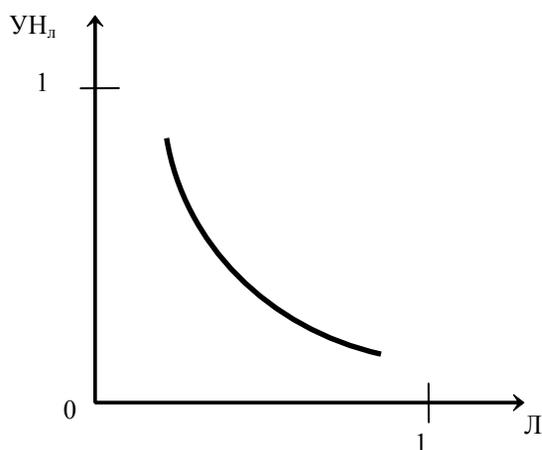


Рис. 7. Влияние на управленческую нагрузку «лояльности» руководителя

мосвязь также в виде монотонно убывающей функции.

Пускай рассматриваемая зависимость имеет обратно пропорциональный характер и описывается формулой:

$$Л = a / K + b, \quad (3)$$

где a, b – эмпирические коэффициенты, характеризующие особенности кривой ($0 < a < 1, 0 < b < 1$).

Данную зависимость иллюстрирует рис. 8.

С учетом отмеченной зависимости, можно построить еще один вариант взаимосвязи «управленческой нагрузки» и «квалификации», но с учетом влияние на последнюю фактора «лояльности». В случае, если зависимости УН от K , а также $Л$ от K являются обратно пропорциональными, как в формулах (1) и (3), то, подставив в (1) значение переменной K , взятое из (3), получим зависимость $УН_k$ от $Л$, которую можно описать следующей линейной функцией:

$$УН_k = q * Л + m. \quad (4)$$

Коэффициенты q и m характеризуют местоположение кривой в заданных координатах, $q = c/a, m = d - c*b/a$. Их значение зависит от вида конкретной «функции полезности». Данная зависимость будет иметь уже монотонно возрастающий характер.

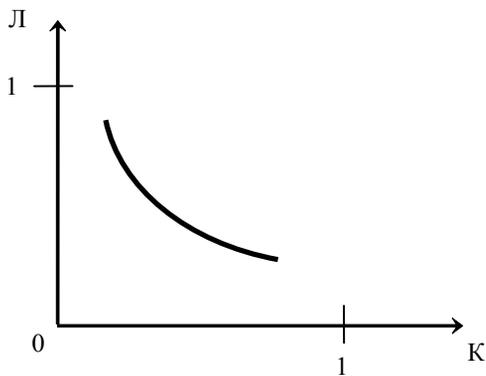


Рис. 8. Взаимосвязь «лояльности» высших управленцев и их «квалификации»

Проанализируем далее, какой может быть общая (с учетом компонент «лояльности» и «квалификации») управленческая нагрузка на головной офис для различных категорий руководителей бизнес-единиц корпорации. Поскольку на величину такой итоговой УН будут совместно влиять оба рассмотренных фактора, то есть она зависит от вклада каждого из них, то можно представить ее, как ранее отмечалось, в виде суммы двух функций:

$$УН = f(Л) + h(K). \quad (5)$$

Для рассматриваемого примера $f(Л)$ описывается формулой (2), а $h(K)$ – формулой (1). В то же время можно переписать указанную зависимость в следующем виде:

$$УН = f(Л) + g(Л). \quad (6)$$

Здесь $h(K)$ заменена на функцию $g(Л)$, которую описывает формула (4). Это можно сделать, поскольку последняя получена путем подстановки в формулу (1) зависимости (3). Данная результирующая функция является непрерывной и вогнутой.

В качестве интерпретации влияния на суммарную УН двух выделенных компонент приведем следующий пример. Обычно деятельность корпоративного центра складывается из работы по экспертной поддержке решений, принимаемых курируемыми бизнес-единицами, и контроля осуществляемых ими действий. Тогда $f(Л)$ характеризует, скорее, компоненту «уровень централизованного контроля» (он падает с ростом лояльности), а $g(Л)$ – «уровень экспертной поддержки» (он растет с ростом лояльности, поскольку при этом обычно падает квалификация).

Проиллюстрируем отмеченные взаимосвязи на примере рассмотренных выше функций. Сначала прокомментируем зависимость, описанную формулой (4). Одному уровню «лояльности» может соответствовать несколько значений «функции полезности», принадлежащих менеджерам с различными «квалификациями», например, «лояльности» $Л_2$ (см. рис. 4) соответствуют «квалифика-

ции» – K_1 и K_2 , принадлежащие Π_1 и Π_2 . Тогда можно сформировать набор зависимостей, описывающих изменение $УН_k$ от $Л$, для разных «функций полезности». Такие кривые приведены на рис. 9.

Приведенный рисунок демонстрирует, что, если взять только компоненту нагрузки, зависящую от квалификации, в рамках группы работников с одинаковой полезностью (одной «функцией полезности») управленческая нагрузка при росте «лояльности» руководства также будет расти. Это связано с тем, что одновременно снижается «квалификация» руководителя, что, в свою очередь, подталкивает к наращиванию централизованных управленческих усилий. В то же время работник, обладающий определенной «лояльностью», может наращивать свою квалификацию, и тогда его «полезность» тоже будет меняться. В этом случае с повышением «квалификации» руководителя, имеющего некоторую фиксированную «лояльность», т.е. при переходе с меньшего уровня «полезности» на более высокий (например, с Π_1 на Π_3), – управленческая нагрузка будет падать (с $УН_1$ до $УН_3$), что отражено на рис. 9.

На рис. 10 приведены зависимости, характеризующие суммарную УН и описанные формулой (6). Здесь представлены оба вида

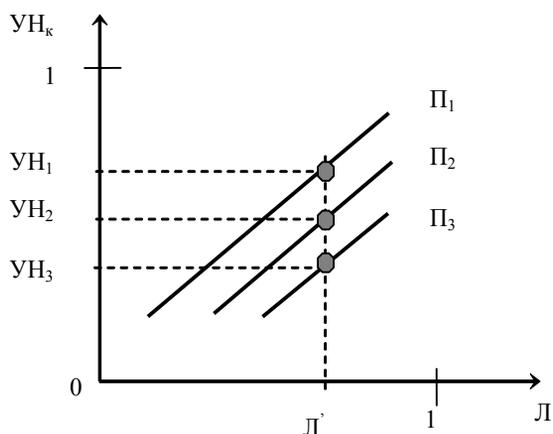


Рис. 9. Влияние на управленческую нагрузку «квалификации» руководителя (вариант 2)

влияния лояльности на управленческую нагрузку: при приоритете компоненты «квалификации» (ее учитывает $g(L)$ (рис. 9)) и «лояльности» ($f(L)$ (рис. 7)), а также изображена получившаяся в результате их сложения результирующая УН. Она обозначена толстой линией и представлена для трех вариантов полезности агента.

Прокомментируем полученный рисунок. Для этого сначала обратимся к «функциям полезности», рассмотренным ранее на рис. 4. Как можно видеть, лояльность для «функции полезности» Π_1 меняется в пределах от L_1 до L_4 , для Π_2 – от L_2 до L_4 , а для Π_3 – от L_3 до L_4 . На рис. 10 представлены те же три «функции полезности», а также соответствующие им $g(L)$ и $f(L)$, существующие в указанных границах.

Если функция полезности, а также зависимости $УН_l$ от $Л$ и $УН_k$ от $К$ являются вогнутыми, как в рассматриваемом примере (см. рис. 2, 6 и 7), то минимальное значение результирующей УН будет достигнуто в одной из трех точек (при соответствующих величинах «лояльности»). Это значение может быть получено в начале или конце области определения УН, либо в промежуточной

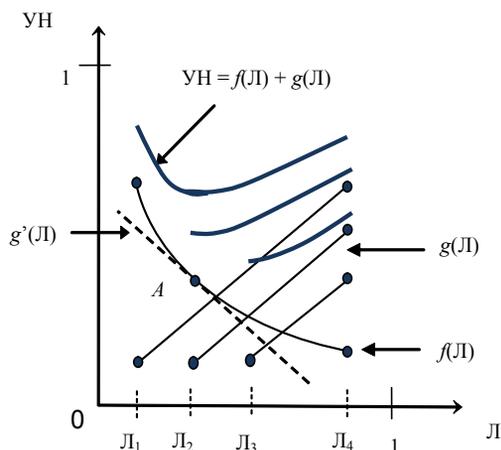


Рис. 10. Зависимость управленческой нагрузки на головной офис от «лояльности» с учетом двух факторов влияния

точке. Графически значение L , при котором УН достигает минимального значения, соответствует точке касания функций $f(L)$ и $g_1(L)$ (см. рис. 10). Функция $g_1(L)$ – симметричное отражение функции $g(L)$, только с отрицательным знаком перед q и дополнительным параметром n , определяющим ее сдвиг относительно оси ординат.

$$g_1(L) = -q * L + m - n. \quad (7)$$

Какая именно из трех указанных точек позволит достичь минимальную нагрузку зависит от вида «функции полезности» – Это можно увидеть, обратившись к рис. 3, где указаны варианты таких функций для разных работодателей. Для зависимостей, изображенных на рис. 10, наименьшая УН будет достигнута в точке A – месте касания $f(L)$ и $g_1(L)$.

На рис. 11 изображены кривые суммарной УН для трех вариантов «функции полезности», порядок построения которых представлен на рис. 10. Точка A характеризует $УН_{\min}$ для функции полезности Π_1 , а соответствующая ей лояльность обозначена как L_{\min} . Значение L_{\min} можно определить, если формализовать анализируемые зависимости. Так, для рассмотренного примера она равна:

$$L_{\min} = \sqrt{(r * a / c)}. \quad (8)$$

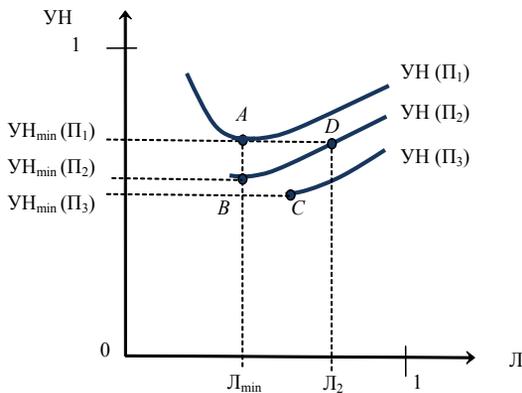


Рис. 11. Кривые суммарной управленческой нагрузки для различных «функций полезности»

Как видно из формулы (8) значение L_{\min} определяется коэффициентами аргументов уравнений (1), (2) и (3).

С помощью рис. 11, можно увидеть, что уровень управленческой нагрузки равный, например, $УН_{\min}(\Pi_1)$, может присутствовать и при «функций полезности» с более высокими требованиями к менеджеру, но уже не при рациональном сочетании указанных качеств. Данная ситуация соответствует точке D на кривой УН для Π_2 .

Ослабление требований к «полезности» руководителя вызывает увеличение интервала возможных значений его «лояльности» и «квалификации» (например, на рис. 4 параметры L и K для Π_1 изменяются в более широком диапазоне, чем для Π_3). Тогда именно для таких случаев, когда от менеджера занимающего вакантную должность, не требуется особо высокая «полезность», будет существовать наиболее широкий интервал управленческой нагрузки: для такого руководителя она будет существенно меняться в зависимости от соотношения L и K .

Если фактическая управленческая нагрузка в корпорации меньше оптимальной для анализируемой «функции полезности», т.е. не достигает рекомендуемых значений, то во избежание рисков, ее лучше нарастить. Если же она превышает приведенные значения, есть смысл ее уменьшить, поскольку она обладает избыточными ресурсами (функциями).

Обобщая, можно также отметить, что для рассмотренных в примере «функций полезности», область определения которых начинается со значений «лояльности», меньших чем L_{\min} , наименьшая оправданная централизованная управленческая нагрузка будет соответствовать L_{\min} (точки A и B на рис. 12). Для тех же «функций полезности», область определения которых не включает отмеченное значение, оптимальная управленческая нагрузка соответствует наименьшей для данной функции «лояльности» и максимальной «квалификации» (точка C). На рис. 12 приведена иллюстрация данного положения, здесь отражены «функции полезности», описанные ранее на рис. 4.

Тогда ответом на поставленный ранее вопрос – одинаковы ли разные точки «функции полезности» для построения корпорации – является утверждение – неодинаковы. Существуют комбинации «квалификации» и «лояльности», позволяющие оптимизировать управленческую нагрузку, поэтому целесообразно среди руководителей с одинаковой «полезностью» выбирать того, кто обладает их лучшим сочетанием.

Представленные результаты позволяют сделать следующее замечание. Характер взаимоотношений руководства бизнес-единиц и высшего руководства корпорации, а также ее владельцы предполагает, при прочих равных условиях, что ряд управленческих задач целесообразнее решать на уровне корпоративного центра. При одних комбинациях «лояльности» и «квалификации» руководителей, относящихся к одной и той же «функции полезности», объем таких задач оправдано увеличить, при других – несколько уменьшить, но в большинстве случаев желательное присутствие значимого централизованного участия (см. рис. 11).

Рассмотрим, например, ситуацию, когда владельцы в полном объеме передают управленческие полномочия руководству бизнес-единиц на местах. В данном случае они

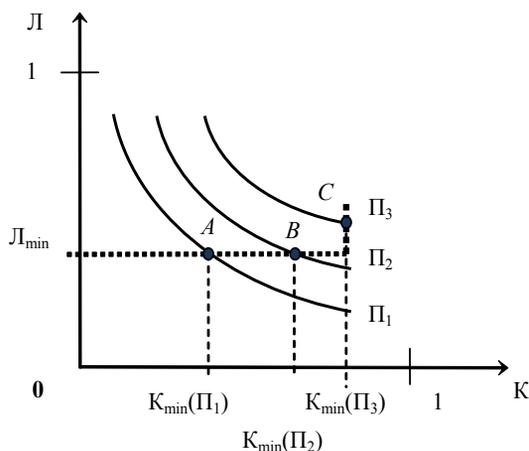


Рис. 12. Минимальная управленческая нагрузка для анализируемых «функций полезности»

часто сталкиваются с положением, когда топ-менеджмент предприятия высокопрофессионален, но не столь же высоко «лоялен», либо недостаточно «доверенный», но не слишком хорошо владеет спецификой управления данным производством, либо обладает обоими качествами, но не в максимальном проявлении. Если владельцы хотят быть уверенны в эффективном коммерческом использовании их собственности и корректном управлении финансовыми потоками, они, как правило, будут вынуждены обеспечить дополнительное «управленческое участие», например, ввести централизованную консультационную и контрольную функции для данной бизнес-единицы (ее руководства). Поэтому для реализации управленческих задач данного класса следует в рамках головного офиса предусмотреть структурные единицы, которые смогут их решать централизованно.

ОБЪЕМ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗАДАЧ, ВОЗЛАГАЕМЫХ НА ГОЛОВНОЙ ОФИС КОРПОРАЦИИ ХОЛДИНГОВОГО ТИПА

В качестве иллюстрации применения отмеченных свойств рассмотрим возможность рационализации структуры корпорации холдингового типа, в частности, состава задач их головного офиса. В зависимости от степени вовлечения центра в деятельность подконтрольных активов, набора решаемых управленческих задач и роли корпоративного центра они группируются в несколько категорий. Распространенный вариант такой группировки представлен, например, в (Фут, 2000; Жданов, Данилов, 2011). Исходя из отмеченных признаков, традиционно выделяют следующие виды организаций: финансовый холдинг; стратегический архитектор; стратегический контролер; управляющий (операционный) холдинг.

Графическая интерпретация ранжирования указанных типов холдингов приведена на рис. 13.



Рис. 13. Ранжирование типов холдингов в зависимости от управленческой роли головного офиса (состава решаемых им управленческих задач)

Отталкиваясь от данных, приведенных в (Хоменко, Зубанов, 2006), можно утверждать, что в настоящее время в зарубежной хозяйственной практике наиболее популярна модель Стратегического архитектора – ее придерживается примерно половина всех проанализированных холдингов. Еще треть построена на модели Стратегического контролера, 15% холдингов работают по схеме Операционного холдинга и только менее 5% – по схеме Финансового холдинга.

Существенная хозяйственная самостоятельность отдельных бизнесов наиболее характерна для корпораций, которые можно отнести к категории Стратегический архитектор либо Финансовый холдинг (см. рис. 13). Тогда для подобных структур будет особенно значима потребность в профессионализме и «лояльности» высшего управленческого персонала подконтрольных предприятий, так как здесь они наиболее автономны. Но подобрать для них топ-менеджмент с набором качеств, которые позволили бы спокойно передать управление «вниз», принципалу чрезвычайно трудно, поскольку функция предложения руководителей имеет отрицательный наклон, а также по причине обратной взаимосвязи между «лояльностью» и «квалификацией». Какой же выход?

Часто в такой ситуации (для повышения «полезности» руководства) создаются

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

Можно также частично передать управленческие и контрольные функции по решению задач, требующих существенной производственной «квалификации» или «лояльности», с уровня руководителя отдельной бизнес-единицы в управляющую компанию, где для их решения формируется служба, объединяющая «проверенных» и одновременно высокопрофессиональных специалистов. Например, в головном офисе может быть создано казначейство, централизованная бюджетная служба, плановый, технический или коммерческий отделы.

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

В то же время как раз у таких типов корпораций, как Стратегический архитектор или Финансовый холдинг, где в наибольшей сте-

пени происходит передача прав, полномочий и иных управленческих решений на места, и где эта проблема наиболее актуальна активный, – многофункциональный корпоративный центр традиционно отсутствует.

В результате для разрешения противоречия можно рекомендовать следующие организационные решения. В случае если владельцам (высшему руководству холдинга) не удалось решить агентскую проблему на местах, стоит привлечь первого руководителя, обладающего требуемой высокой «полезностью», или, поскольку обычно существует острый дефицит именно таких работников, оправданно скорректировать традиционную форму построения холдингов отмеченного вида.

Это может происходить путем введения дополнительных систем централизованного контроля, расширения задач централизованных служб, организации целевых единиц, которые должны предохранять от возможных низкоквалифицированных решений (управленческих упущений) руководства бизнес-единиц или от его недостаточной «лояльности».

Тогда получается, что возможным способом решения указанных проблем является совершенствование организации управления, передача центру дополнительных, по сравнению с безрисковой ситуацией, управленческих задач. Для крупной корпорации это приведет к увеличению числа функций, лежащих на головной офис или аналогичную структуру. Тем самым, вариант построения корпорации по типу Финансового холдинга или Стратегического архитектора (а такие корпорации, как отмечалось, доминируют на практике) должен будет невольно трансформироваться в формат Стратегический контролер или Управляющий холдинг, – пусть и вопреки их изначальному построению. Иными словами, в этом случае, скорее всего, придется изменить построение корпорации, что в свою очередь будет подталкивать к корректировке состава ее активов и иных взаимосвязанных управленческих аспектов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

При организации управления необходимо учитывать, что взаимоотношения между принципалами (владельцами) и менеджерами компаний имманентно присущи различные управленческие проблемы, – так называемые *агентские противоречия*, которые могут приводить к появлению агентских конфликтов и избыточных агентских затрат. Значимость данной проблемы растет, с одной стороны, с ростом масштабов бизнеса и числа агентов. С другой стороны, внимание к указанной теме возрастает с усилением влияния *специфических нематериальных активов*, закрытости бизнеса, что характерно для стран с переходной экономикой при отсутствии устоявшихся корпоративных институтов.

Для разрешения подобных конфликтов используются как внешние, так и внутренние механизмы влияния собственников на менеджеров, призванные обеспечить их лояльность владельцам, когда они не могут напрямую контролировать свою собственность. Одним из действенных внутренних механизмов является подбор наиболее подходящих агентов, позволяющий минимизировать возможные агентские издержки.

Требования, которые предъявляют принципалы к таким топ-менеджерам, состоят, с одной стороны, в наличии у последних соответствующей квалификации, а с другой – лояльности. Эти два качества де-факто являются доминирующими при найме руководителя.

Для оценки результативности руководителей, возможности увеличения ценности бизнеса и снижения агентских проблем был введен показатель «полезности», который зависит, в частности, уровня их «лояльности» и «квалификации». Более результативному руководителю соответствует большая «полезность». В то же время различным работодателям (разным бизнес-ситуациям) соответствуют неодинаковые требования к характеру «функции полезности» нанимаемого топ-менеджера. К сожалению, функция пред-

ложения таких агентов имеет отрицательный наклон, поэтому так трудно привлечь руководителя одновременно с высокой «лояльностью» и «квалификацией». Повышение полезности менеджера можно представить как движение по своеобразной карте безразличия в двух введенных координатах путем увеличения каждого из таких параметров.

В целях изучения особенностей агентских отношений и взаимосвязи указанных факторов был проведен опрос руководителей отечественных компаний. Он имел ограниченный характер, но вместе с тем позволил обратить внимание на ряд черт, свойственных сегодняшнему состоянию отечественного корпоративного управления. В частности удалось выявить, что первоочередный учет мнения руководителя на пути развития бизнеса, свойственен компаниям, находящимся в нестабильном хозяйственном положении. Успешные же организации ориентируются при принятии решений в большей степени на интересы самой компании и в меньшей – на собственника.

По итогам опроса установлено, что «квалификация» руководителя и его «лояльность» в большинстве случаев находились между собой в обратной зависимости: увеличение одного параметра соответствует снижению другого и наоборот.

Также отмечено, что «свои» менеджеры гораздо чаще, чем «сторонние», при принятии профильных решений отстаивают перед владельцем собственную точку зрения, которая нередко менее «квалифицированная», чем требуется для такой должности, поэтому можно предположить, что «лояльные» менеджеры чаще подталкивают к принятию неквалифицированных решений.

Рост корпораций приводит к повышению хозяйственной самостоятельности ее структурных единиц, числа делегированных на места полномочий, к увеличению потребности в «квалификации» и «лояльности» их руководства. Это связано с тем, что оправданная степень независимости субъектов холдинга определяется не только особенностью

организации бизнес-процессов в корпорации, присутствием взаимной синергии, но и наличием лиц, способных эффективно реализовать переданные им права, а также того, насколько руководство бизнесов инициативно и грамотно, а также «лояльно» владельцам.

Но так как указанные качества в большинстве случаев одновременно не достигали максимальных значений, то это снижает потенциальную результативность передачи полномочий отдельным бизнес-единицам. Снижение рисков принятия решений недостаточно «квалифицированными» или не столь «лояльными» менеджерами может происходить путем расширения функционала централизованной управленческой структуры, наделения ее дополнительными задачами в плане принятия и контроля решений. Поскольку менеджеру, как правило, недостаточно обладать только одним из отмеченных качеств, а нужна их совокупность, что встречается крайне редко, то дополнительная, централизованная поддержки является, как правило, необходимым атрибутом взаимодействия с большинством таких агентов.

Снижение «полезности» топ-менеджера подталкивает к увеличению управленческой нагрузки на головной офис. При этом определено, что не для всех руководителей, относящихся к одной «функции полезности», требуется одинаковая централизованная нагрузка. Существует сочетание «лояльности» и «квалификации» агента, позволяющее, при прочих равных, снизить нагрузку на головной офис до минимально возможного уровня и тем самым сэкономить ресурсы корпорации.

Перераспределение управленческой нагрузки от бизнес единиц к головному офису оправданно осуществить, даже если тип организации изначально не предусматривал создание специального управленческого звена и особенно, если данная кадровая проблема в корпорации не решена. Этот маневр может иметь место, даже если акционеры хотят минимизировать централизованные функции, использовать вариант «мягкого» управления в корпорации, построенной по модели Стратегический архитектор или Финансовый холдинг.

Таким образом, одними из действенных внутренних механизмов разрешения отмеченной агентской проблемы являются подбор менеджеров, с учетом выделенных факторов и их корректное позиционирование. К таким решениям следует отнести организационные меры, препятствующие возникновению избыточных агентских затрат, в том числе, путем передачи дополнительных управленческих (плановых, контрольных, консультационных и т.п.) функций головному офису. Без эффективного мониторинга бизнеса владельцам трудно обеспечить его поступательное развитие.

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).
- 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/).
- 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>).
- Широкова Г.В. и др. Факторы передачи управления наемному менеджеру: опыт стран СНГ и Центральной и Восточной Европы // Российский журнал менеджмента. 2009. № 2. С. 31–50.
- 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.

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ РЕГУЛИРОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПЕНСИОННЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ

А.К. Соловьев

Функционирование и развитие современной отечественной пенсионной системы находится под постоянным влиянием внешних факторов (макроэкономических, демографических и др.), от которых непосредственно зависит размер пенсии, темпы индексации, размеры тарифа страховых взносов и другие характеристики пенсий. Мировой финансовый кризис негативно отразился на макроэкономическом и демографическом состоянии страны. В этих условиях становится особенно актуальной проблема государственного регулирования развития пенсионной системы, создания благоприятных макроэкономических и демографических условий для поддержания ее долгосрочной финансовой устойчивости. В рамках подготовки долгосрочной стратегии развития пенсионной системы (до 2030 г.) наиболее актуальной проблемой пенсионной реформы на современном этапе представляется модернизация формулы исчисления трудовой пенсии в соответствии со страховыми принципами.

Ключевые слова: стратегия, пенсионная реформа, формула исчисления пенсии, государственные пенсионные обязательства, пенсионные права застрахованных лиц.

Перевод российской пенсионной системы на страховые принципы должен обеспечить ее адаптацию к рыночным условиям. Страховые принципы радикально отличаются от «нестраховых», которые обычно ассоциируются с советской системой материального обеспечения пенсионеров. «Советская» пенсия, несмотря на ее патерналистскую привлекательность для отдельных социальных групп

© Соловьев А.К., 2013 г.