

**Экономика предпринимательства**

# ЧТО ОГРАНИЧИВАЕТ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЮ НА РОССИЙСКИХ ФИРМАХ?

Ирина ЛЕВИНА

Ирина Александровна Левина —  
научный сотрудник Института анализа предприятий  
и рынков, Национальный исследовательский  
университет «Высшая школа экономики»  
(101000, Москва, Мясницкая ул., д. 20).  
E-mail: ilevina@hse.ru

## Аннотация

В работе исследуется влияние институциональных факторов на децентрализацию принятия решений на российских фирмах. Децентрализация является важным фактором роста и развития фирм. Возможности роста фирм в отсутствие децентрализации ограничены временем и способностями генерального директора; децентрализация же открывает возможности для более быстрого принятия компетентных решений по большему числу вопросов, что создает условия для роста фирм. Однако децентрализация принятия решений на фирмах увеличивает как агентские риски, так и риски распространения информации. В условиях малоэффективной судебной системы, высокой коррупции, низкого уровня доверия риски, связанные с децентрализацией, возрастают, что может существенно ограничивать возможности децентрализации для фирм. В данной работе автор на эмпирических данных исследует влияние коррупции, качества судебной системы, уровня доверия в регионах России на децентрализацию принятия решений на российских фирмах. Анализ демонстрирует, что коррупция оказывает существенное ограничивающее влияние на децентрализацию принятия решений на российских фирмах. Для фирм, расположенных в регионах с более высоким уровнем коррупции, вероятность децентрализации ниже. Кроме того, коррупция ограничивает не только децентрализацию, но и конкурентный найм сотрудников на российских фирмах: чем выше уровень коррупции в регионе, тем больше вероятность выбора фирмой модели управления, при которой решения принимаются централизованно, а сотрудники на ключевые должности нанимаются по знакомству. Исследование не выявило влияния качества судебной системы или уровня доверия в регионах России на вероятность децентрализации принятия решений на фирмах.

**Ключевые слова:** децентрализация принятия решений, найм на ключевые должности, качество институтов, коррупция.

**JEL:** L22, M51, K42, O17.

---

Работа выполнена в рамках проекта «Факторы глобальной конкурентоспособности российских предприятий» при поддержке программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ. Работа была представлена на семинаре Европейской ассоциации сравнительных экономических исследований (*European Association for Comparative Economic Studies, EACES*) «Российские фирмы в сравнительной перспективе». Автор благодарит участников семинара, в особенности Андрея Яковлева, за полезные советы и комментарии. Автор благодарит Лабораторию исследований социальных отношений и многообразия общества Российской экономической школы за предоставление данных.

## Введение

**З**ададимся вопросом, какие институциональные факторы ограничивают децентрализацию принятия решений на российских фирмах? На важность децентрализации для роста и развития фирм указывается во многих исследованиях. Для централизованных фирм возможности роста ограничены временем и способностями генерального директора и, возможно, команды из нескольких ключевых менеджеров. Децентрализация же открывает возможности для быстрого и эффективного принятия компетентных решений по большему числу вопросов, что создает условия для роста фирм. Тем не менее слабость институтов может являться существенным препятствием для децентрализации принятия решений на фирмах. В условиях малоэффективной судебной системы, высокой коррупции, низкого уровня доверия агентские риски, сопряженные с децентрализацией принятия решений, могут быть очень высоки, что может делать децентрализацию высоко рискованной и неэффективной для фирм. Кроме того, в условиях высокой коррупции стремление коррумпированных фирм предотвратить распространение информации о вовлеченности в неформальные практики также может препятствовать децентрализации.

Согласно данным опросов фирм распространенность децентрализованной модели принятия решений на фирмах в странах со слабыми институтами невелика. Доля децентрализованных фирм в России (среди фирм обрабатывающей промышленности) составляет лишь 16%<sup>1</sup>. Ограниченные вследствие слабости институтов возможности для децентрализации на уровне фирм могут стать существенным препятствием как для развития фирм, так и для развития экономики на уровне страны в целом. Таким образом, изучение влияния различных институциональных факторов на децентрализацию фирм и понимание того, какие институциональные факторы ограничивают децентрализацию, имеет не только теоретическое, но и прикладное значение.

### 1. Обзор литературы

Децентрализация принятия решений является одним из важных факторов роста и развития фирм. Время, а также способности и знания генерального директора фирмы ограничены, следовательно, в отсутствие децентрализации генеральный директор может принимать компетентные решения лишь по ограниченному числу вопросов и ограниченному кругу направлений, что делает невозможным рост фирмы сверх определенного размера и может негативно сказываться на производительности.

---

<sup>1</sup> Данные опроса «Российские фирмы в глобальной экономике», проведенного НИУ ВШЭ в 2014 году.

В работе [Bloom et al., 2010a] низкая производительность фирм в развивающихся странах связывается с крайне ограниченными возможностями децентрализации в условиях слабых институтов. Авторы утверждают, что собственники фирм в развивающихся странах, опасаясь мошенничества со стороны менеджеров (включая менеджеров высшего звена), практически все ключевые решения принимают самостоятельно. Авторы иллюстрируют это утверждение следующим примером. Согласно данным [Bloom et al., 2010b] на фирмах в развитых странах (США, страны Европы, Япония) менеджеры высшего звена могут самостоятельно, без непосредственного разрешения вышестоящего руководства, принимать решения о вложении средств до 50 000 долларов. В то же время, согласно некоторым данным [Bloom et al., 2013], менеджеры текстильных фирм в Индии при совершении любой траты средств фирмы обязаны предварительно согласовать ее и получить личную подпись собственника фирмы. Подпись собственника фирмы требуется даже для покупки детали стоимостью 25 долларов. Это относится и к менеджерам высшего звена. Подобные практики, требующие согласования с собственником фирмы даже незначительных технических вопросов, естественно, сильно замедляют скорость реакции на любые изменения (внешние или внутренние) и могут крайне негативно сказываться на эффективности деятельности фирмы, а также могут становиться серьезным и часто непреодолимым ограничением для ее роста и развития.

В работе [Bloom et al., 2013] представлены результаты обследования крупных текстильных фирм в Индии, которые свидетельствуют о крайне высокой степени централизации принятия решений на фирмах: помимо собственников какими-либо полномочиями по принятию решений наделены лишь родственники собственников фирм (как правило, мужского пола — братья или сыновья). Это касается как финансовых решений, так и решений относительно закупок, найма сотрудников и т. д. По мнению авторов, основной причиной столь высокой степени централизации является отсутствие доверия со стороны собственников к наемным работникам. К примеру, собственники опасаются доверять менеджерам, не являющимся членами их семей, самостоятельно выбирать поставщиков и осуществлять закупки промежуточных товаров, поскольку предполагают, что менеджеры могут обманывать их, закупая промежуточные товары по завышенным ценам и получая «откаты». Авторы отмечают, что важнейшим препятствием для децентрализации индийских фирм является низкое качество правоприменения и неэффективность индийской судебной системы.

Николас Блум и др. [Bloom et al., 2010b] отмечают, что более высокое качество правоприменения способствует децентрализации фирм. Это наблюдение подтверждается данными опросов сотрудников фирм: в странах с лучшим качеством правоприменения децентрализация принятия

решений на фирмах более распространена. Однако авторы указывают, что вследствие неполноты контрактов помимо качества правоприменения важную роль для децентрализации принятия решений на фирмах играет межличностное доверие. В условиях более высокого уровня доверия агентские риски, сопряженные с децентрализацией, ниже.

Ряд недавних эмпирических работ демонстрирует, что децентрализация ассоциируется с лучшими экономическими результатами фирм. В основном это относится к развитым странам. В развитых странах децентрализованные фирмы в среднем более производительны, больше инвестируют в НИР, чаще занимаются инновациями и выводят на рынок новые продукты, больше экспортируют свою продукцию, менее чувствительны к экономическим кризисам [Acemoglu et al., 2007; Kastl et al., 2013; Левина, 2014; Aghion et al., 2016].

В работе [Левина, 2016] изучалась связь между децентрализацией принятия решений и экономическими результатами фирм в России. Фирмы, сочетающие децентрализацию принятия решений с наймом сотрудников на ключевые должности на открытом конкурентном рынке, в среднем оказываются значительно более успешными в инновационной и экспортной деятельности как по сравнению с централизованными фирмами, так и по сравнению с децентрализованными фирмами, подбирающими сотрудников на ключевые должности по знакомству.

В исследовании [Athanasouli, Goujard, 2015] анализируется влияние коррупции на качество менеджмента на фирмах в постсоциалистических странах. Выборка исследования включает фирмы из Белоруссии, Болгарии, Казахстана, Литвы, Польши, России, Румынии, Сербии, Узбекистана и Украины. Авторы показывают, что в более коррумпированных регионах на фирмах, в большей степени зависимых от контрактов (то есть, в соответствии с интерпретацией авторов, более чувствительных к коррупции), наблюдается более низкое качество менеджмента, а процесс принятия решений является более централизованным. В теоретической части исследования авторы отмечают, что вовлеченность фирм в коррупцию может способствовать большей централизации принятия решений, поскольку централизация позволяет ограничить распространение информации о коррупционных активностях, практикуемых на фирмах.

Николас Блум и др. [Bloom et al., 2012a] анализируют влияние межличностного доверия на децентрализацию фирм. Авторы представляют теоретическую модель, демонстрирующую важное влияние уровня доверия на децентрализацию фирм. При высоком доверии менеджеры менее склонны использовать делегированные им полномочия в личных интересах в ущерб интересам фирмы; таким образом, риски, связанные с децентрализацией, становятся ниже. Эмпирическая часть работы основана на данных опроса сотрудни-

ков фирм из США, Европы (Великобритании, Германии, Греции, Италии, Польши, Португалии, Франции и Швеции) и азиатских стран (Индии, Китая и Японии). Данный анализ подтверждает выводы теоретической модели. Авторы демонстрируют, что для фирм, головные офисы которых расположены в регионах с более высоким уровнем доверия, вероятность децентрализации значимо выше. Более того, показано, что для международных корпораций степень децентрализации подразделений в зарубежных странах связана со взаимным доверием между страной, в которой расположен головной офис корпорации, и страной, в которой расположено подразделение. При более высоком уровне взаимного доверия между странами степень децентрализации подразделения выше. Авторы также показывают, что вероятность децентрализации фирм выше в странах с более высоким качеством правоприменения.

## 2. База данных

В работе используются данные опроса «Российские фирмы в глобальной экономике», проведенного Институтом анализа предприятий и рынков НИУ ВШЭ в 2014 году. В рамках опроса были обследованы российские предприятия обрабатывающей промышленности. В опросе приняли участие 1950 фирм (малых, средних и крупных), расположенных в 60 регионах России; использование выборочных весов позволяет привести выборку опроса к репрезентативной по отраслевой принадлежности и размеру фирм. В рамках опроса была собрана информация о различных аспектах деятельности фирм, в частности об их внутренней организации, механизмах принятия решений (централизованных или децентрализованных), стратегиях найма сотрудников на ключевые должности, структуре собственности, личных характеристиках генеральных директоров и др.

Данные опроса «Российские фирмы в глобальной экономике» дополнены данными об институциональных характеристиках регионов России (коррупции, качестве судебной системы, доверии). Региональные показатели восприятия коррупции и качества судебной системы рассчитаны на основе данных опроса «Business Environment and Enterprise Performance Survey» (BEEPS), проведенного Европейским банком реконструкции и развития и Всемирным банком в 2011–2012 годах. В рамках этого проекта было обследовано 4200 фирм (малых, средних и крупных) в 37 регионах России. Выборка опроса репрезентативна внутри каждого из регионов, таким образом, данные опроса можно агрегировать на уровне регионов<sup>2</sup>. Данные о доверии

<sup>2</sup> Использование оценок уровня коррупции и качества судебной системы в регионах России, полученных на основе данных BEEPS, ограничивает часть выборки опроса «Российские фирмы в глобальной экономике», которую мы можем проанализировать. А именно: из 1950 фирм, опро-

в регионах России рассчитаны на основе данных опроса общественного мнения «ГеоРейтинг», проведенного фондом «Общественное мнение» в регионах России в 2014 году. В рамках этого исследования было опрошено от 500 до 800 респондентов в 79 регионах России. Выборка опроса также репрезентативна внутри каждого из регионов. В работе также используются данные Росстата о ВРП в регионах России.

Переменные, отражающие механизмы принятия решений на фирмах (централизованные или децентрализованные) и стратегии найма сотрудников на ключевые управленческие должности (на основании открытого конкурентного отбора или по знакомству), построены на основании данных опроса «Российские фирмы в глобальной экономике».

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

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

Вопрос сформулирован мягко. Чтобы фирма была отнесена к децентрализованной, достаточно, чтобы менеджеры фирмы могли принимать самостоятельно хотя бы некоторые решения в сфере своей ответственности. Однако, несмотря на мягкую формулировку вопроса, доля фирм, ответивших, что решения принимаются децентрализованно, составила лишь 16%.

Переменная, отражающая стратегии найма фирмами сотрудников на ключевые должности, также построена на основе данных опроса «Российские фирмы в глобальной экономике». Данная переменная впервые используется в работе [Левина, 2016], где можно найти подробное описание и обоснование способа построения этой переменной.

Вопрос о назначении сотрудников на ключевые должности сформулирован следующим образом: «При назначении сотрудников на ключевые управленческие должности на Вашем предприятии на какие факторы ориентируются в первую очередь собственники / руководители Вашего предприятия? Выберите два наиболее важных фактора:

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

---

шенных в рамках проекта «Российские фирмы в глобальной экономике», в регионах, покрытых данными опроса ВЕЕПС, находятся 1536 фирм (то есть около 80% от полной выборки опроса). Именно с этой подвыборкой мы и работаем. Для приведения этой подвыборки фирм к репрезентативной по России (по отраслевой принадлежности и размеру фирм) мы используем перевешивание.

Факторы, указанные в вариантах ответа (1), (3), (5), (7), могут играть роль при найме сотрудников на открытом конкурентном рынке; факторы, перечисленные в вариантах ответа (2), (4), (6), могут быть важны при подборе сотрудников по знакомству.

Соответственно, переменная, отражающая стратегии найма фирмами сотрудников на ключевые должности, строится по следующему принципу: мы считаем, что фирма нанимает сотрудников на конкурентном рынке, если оба фактора, указанных при ответе на вопрос, соответствуют найму на открытом конкурентном рынке; мы считаем, что фирма подбирает сотрудников по знакомству, если хотя бы один из факторов, указанных при ответе на вопрос, соответствует подбору по знакомству. В соответствии с этим определением лишь 41% российских промышленных фирм нанимают сотрудников на ключевые управленческие должности на открытом конкурентном рынке, 59% фирм подбирают ключевых сотрудников по знакомству.

На основе данных опроса «Российские фирмы в глобальной экономике» построены также переменные, характеризующие размер фирмы (число занятых), возраст фирмы, совмещение собственности и управления (фиктивная переменная, равная 1 в случае, если генеральный директор является собственником или членом семьи собственников фирмы), пол и возраст генерального директора, структуру собственности на фирме, долю сотрудников с высшим образованием, поддержку фирмы со стороны государства, наличие контрактов на поставки по госзаказам. Эти переменные используются в регрессионном анализе в качестве контролирующих переменных.

Для оценки уровня деловой коррупции в регионах России мы используем вопрос ВЕЕПС о восприятии масштабов коррупции.

Вопрос сформулирован следующим образом: «Как Вы считаете, как часто оказывается верным следующее утверждение: фирмам в нашей сфере деятельности часто приходится оплачивать неформальные дополнительные платежи или подарки при взаимодействии с чиновниками по вопросам таможи, налогов, лицензий, регулирования, обслуживания и т. д.?» В вопросе предложены варианты ответа: никогда / редко / иногда / часто / очень часто / всегда.

По ответам респондентов на этот вопрос мы вводим фиктивную переменную, отражающую восприятие уровня коррупции в регионе, равную 0, если респондент ответил, что предложенное в вопросе утверждение никогда не является верным, и равную 1, если респондент ответил, что утверждение может являться верным (редко, иногда, часто, очень часто или всегда). Затем мы агрегируем указанную фиктивную переменную на уровне регионов и получаем региональную меру восприятия деловой коррупции. Доля предприятий, считающих, что при взаимодействии с чиновниками приходится выплачивать неформальные платежи, очень существенно варьируется по регионам России, изменяясь в диапазоне от 14 до 85% (среди регионов, покрытых выборкой опроса ВЕЕПС). Средняя доля предприятий,

считающих, что при взаимодействии с чиновниками приходится платить неформальные платежи, составляет 58%.

Качество судебной системы в регионах России оценивается на основании ответов респондентов ВЕЕPS на вопрос: «Скажите, пожалуйста, насколько Вы согласны со следующими утверждением относительно судебной системы и ее возможного влияния на бизнес: 1. Судебная система является честной, беспристрастной и некоррупцированной; 2. Судебная система работает быстро; 3. Судебная система способна обеспечивать исполнение своих решений». Для каждого из пунктов вопроса предложены варианты ответа: полностью не согласен / скорее не согласен / скорее согласен / полностью согласен.

По ответам респондентов на этот вопрос мы вводим фиктивную переменную, равную 0, если респондент полностью не согласен или скорее не согласен хотя бы с одним из утверждений, сформулированных в вопросе, и 1, если респондент скорее согласен или полностью согласен со всеми тремя сформулированными в вопросе утверждениями. Затем мы агрегируем эту переменную на уровне регионов. Доля респондентов, считающих, что судебная система является честной, беспристрастной и некоррупцированной, работает быстро и способна обеспечивать исполнение своих решений, колеблется по регионам России от 0 до 49%. Средняя доля респондентов, считающих, что судебная система является честной, беспристрастной и некоррупцированной, работает быстро и способна обеспечивать исполнение своих решений, составляет 18%.

Наконец, доверие в регионах России оценено на основании данных опроса «ГеоРейтинг» фонда «Общественное мнение», проведенного в 2014 году.

Вопрос о доверии сформулирован следующим образом: «Как Вы считаете, большинству людей можно доверять или в отношениях с людьми следует быть осторожным?» В вопросе предложены варианты ответа: безусловно, большинству людей можно доверять / скорее большинству людей можно доверять / скорее в отношении с людьми следует быть осторожным / безусловно, в отношении с людьми следует быть осторожным».

По ответам респондентов на вопрос вводится фиктивная переменная, равная 0, если респондент считает, что в отношениях с людьми следует быть осторожным, и 1, если респондент считает, что большинству людей можно доверять. Доля респондентов, считающих, что большинству людей можно доверять, так же как и рассмотренные выше институциональные показатели, сильно варьируется по регионам России: от 15 до 62%. Средняя доля респондентов, считающих, что большинству людей можно доверять, составляет 29%.

Описательные статистики используемых переменных приведены в Приложении. Для проверки результатов анализа на робастность мы также используем альтернативные переменные для уровня коррупции, качества судебной системы, уровня доверия в регионах России (см. табл. в Приложении).

### 3. Теория

Как качество институтов может влиять на организацию принятия решений и стратегии найма ключевых сотрудников на фирмах? Имеющаяся литература по данной тематике подразумевает два возможных канала влияния институциональных факторов на указанные решения фирм. Во-первых, качество институтов может влиять на величину ожидаемых агентских рисков, сопряженных как с децентрализацией принятия решений, так и с подбором сотрудников на ключевые позиции на основании открытого конкурентного отбора [Bloom, Van Reenen, 2007; Bloom et al., 2012a]. Во-вторых, если в среде со слабыми институтами часто имеет место высокий уровень коррупции, стремление фирм ограничить распространение информации об их участии в коррупционных практиках может препятствовать как децентрализации принятия решений на фирмах, так и конкурентному найму сотрудников на ключевые должности [Athanasouli, Goujard, 2015].

Децентрализация принятия решений на фирмах сопряжена с агентскими рисками. Стимулы наемных работников далеко не всегда совпадают со стимулами собственников или руководителей фирм. При несовпадении стимулов наемные работники в условиях асимметрии информации и неполноты контрактов могут использовать делегированные им при децентрализации полномочия в своих личных интересах, а не в интересах фирмы. Аналогичным образом и наем сотрудников на ключевые должности на фирме путем открытого конкурентного отбора, предполагающий приглашение на указанные должности незнакомых собственникам или руководителям фирмы людей, в условиях асимметрии информации и неполноты контрактов также сопряжен с агентскими рисками.

Ожидаемые агентские риски, связанные с децентрализацией принятия решений на фирмах и стратегиями найма ключевых сотрудников, могут зависеть от институциональных факторов. Указанные риски могут быть ниже в среде с более эффективной судебной системой, поскольку здесь выше шансы, что наемный работник, использовавший свои полномочия на фирме в своих личных интересах вопреки интересам фирмы, будет наказан. Более высокий риск наказания, с одной стороны, может с большей вероятностью остановить работников от злоупотребления своими полномочиями на фирме, а с другой — может повысить шансы на получение фирмой по суду компенсации своих потерь от возможных злоупотреблений работников. В среде с более высоким уровнем межличностного доверия описанные выше ожидаемые агентские риски также могут быть ниже. Во-первых, вследствие более высокого уровня доверия ожидания собственниками или руководителями фирм злоупотреблений со стороны

наемных работников могут быть ниже. Во-вторых, как демонстрируют некоторые исследования [Вагон, 1998], межличностное доверие может ассоциироваться не только с благоприятными ожиданиями людей относительно поведения окружающих, но и с лучшим (в частности, более просоциальным) поведением людей. Таким образом, в среде с более высоким доверием и сама вероятность злоупотреблений полномочиями со стороны наемных работников на фирмах может быть ниже.

Кроме того, для экономик со слабыми формальными и неформальными институтами характерна ситуация, при которой значительная часть фирм оказывается в той или иной степени вовлеченной в различные коррупционные практики. Для фирм, участвующих в коррупционной деятельности, как децентрализация принятия решений, так и наем сотрудников на ключевые должности на основании открытого конкурентного отбора, предполагающий приглашение на важные для фирмы должности незнакомых собственникам или руководителям фирмы людей, сопряжены с дополнительными рисками, связанными с более широким распространением информации. Стремление фирм насколько возможно ограничить распространение информации об их участии в коррупционных практиках может ограничивать как децентрализацию принятия решений, так и конкурентный наем сотрудников на ключевые должности.

#### 4. Эмпирический анализ

В настоящей работе представлен эмпирический анализ влияния коррупции, качества судебной системы и уровня доверия в регионах России на решения фирм о выборе модели принятия решений (децентрализованной или централизованной). Результаты регрессионного анализа, оценивающего влияние указанных институциональных факторов на решения фирм о децентрализации, представлены в табл. 1, где приведены результаты оценивания регрессионных пробит-моделей вида:

$$P(\text{Decentr}_i=1) = \Phi(\beta_1 \cdot \text{Inst\_factors}_i + \beta_2 \cdot \text{GRP\_pc}_i + \beta_3 \cdot \text{Firm\_controls}_i),$$

где  $\text{Decentr}_i$  — фиктивная переменная, равная 1 для децентрализованных фирм,  $\text{Inst\_factors}_i$  — вектор институциональных переменных, включающий в себя оценку уровня деловой коррупции в регионе, а также (в моделях столбцов (2) и (3)) оценку качества судебной системы и уровня межличностного доверия в регионе,

$\text{GRP\_pc}_i$  — ВПП на душу населения,

$\text{Firm\_controls}_i$  — вектор контролирующих переменных на уровне фирмы, состоящий из следующих переменных: логарифм занятости на фирме; логарифм возраста фирмы; фиктивные переменные наличия государственной и ино-

странной собственности в структуре собственности фирмы; доля сотрудников фирмы с высшим образованием; фиктивная переменная, отражающая получение фирмой поддержки со стороны государства; фиктивная переменная, отражающая наличие у фирмы контрактов на поставки по госзаказам; индивидуальные характеристики генерального директора фирмы — возраст, пол, принадлежность к числу собственников или к семье собственников фирмы; размер населенного пункта, в котором расположена фирма; сектор; должность респондента.

Выбор контролируемых переменных продиктован рядом работ. Так, в них показано влияние размера фирмы и качества человеческого капитала на фирме на вероятность децентрализации принятия решений [Bloom et al., 2012b; Aghion et al., 2014; Левина, 2016]. Дарон Асемоглу и др. [Acemoglu et al., 2007] демонстрируют связь между возрастом фирмы и вероятностью децентрализации. В работах [Bloom et al., 2012b; Левина, 2016] исследуется возможное влияние присутствия иностранной и государственной собственности в структуре собственности фирмы на выбор централизованной или децентрализованной модели принятия решений. В исследованиях [Левина, 2014; 2016] демонстрируется влияние принадлежности генерального директора к числу собственников или семье собственников фирмы, а также возможное влияние пола и возраста генерального директора на вероятность децентрализации.

Результаты оценивания регрессий, приведенных в табл. 1, показывают значимое негативное влияние уровня деловой коррупции в регионе на вероятность децентрализации принятия решений: на фирмах, расположенных в регионах с более высокой коррупцией, вероятность децентрализации ниже. В то же время в соответствии с результатами оценивания представленных регрессий значимого влияния качества судебной системы или уровня доверия в регионе на вероятность децентрализации принятия решений на фирмах не наблюдается.

Для более глубокого понимания ситуации мы также анализируем влияние коррупции, качества судебной системы и уровня доверия в регионах России на выбор фирм между возможными комбинациями модели принятия решений и стратегии найма ключевых сотрудников. В табл. 2 представлены результаты оценивания мультиномиальной регрессионной пробит-модели, в которой зависимой переменной является переменная:

<i>Decentr_Hiring<sub>i</sub></i> =	0 — для централизованных фирм, подбирающих ключевых сотрудников по знакомству;
	1 — для централизованных фирм, нанимающих ключевых сотрудников на открытом конкурентном рынке;
	2 — для децентрализованных фирм, подбирающих ключевых сотрудников по знакомству;
	3 — для децентрализованных фирм, нанимающих ключевых сотрудников на открытом конкурентном рынке.

Т а б л и ц а 1

**Институциональные факторы и децентрализация принятия решений**

Факторы	Фирма управляется децентрализованно		
	(1)	(2)	(3)
Коррупция в регионе	-1,32*** (0,51)	-1,30** (0,52)	-1,31*** (0,51)
Качество судебной системы в регионе		0,17 (0,57)	0,16 (0,63)
Доверие в регионе			-0,02 (0,78)
ВРП на душу населения, логарифм	0,16 (0,13)	0,18 (0,15)	0,18 (0,17)
Занятость на фирме, логарифм	0,10** (0,05)	0,10** (0,05)	0,10** (0,05)
Возраст фирмы, логарифм	0,12** (0,06)	0,12** (0,06)	0,12** (0,06)
Наличие государственной собственности	-0,48* (0,27)	-0,48* (0,26)	-0,48* (0,26)
Наличие иностранной собственности	0,22 (0,19)	0,22 (0,18)	0,23 (0,18)
Контроль на долю сотрудников фирмы с высшим образованием	Да	Да	Да
Контроль на получение фирмой господдержки и осуществление поставок по госзаказам	Да	Да	Да
Контроль на совмещение собственности и управления	Да	Да	Да
Контроль на размер населенного пункта, сектор, должность респондента	Да	Да	Да
Число наблюдений	1288	1288	1288

\*\*\* — значимость на уровне 1%, \*\* — на уровне 5%, \* — на уровне 10%.

*Примечание.* В таблице приведены результаты оценивания регрессионных пробит-моделей с кластеризацией стандартных ошибок по регионам. В скобках показаны робастные стандартные ошибки.

Независимыми переменными являются уровень коррупции, качество судебной системы, уровень межличностного доверия в регионах России; контролирующие переменные те же, что в моделях, представленных в табл. 1.

Результаты оценивания мультиномиальной модели, представленной в табл. 2, подкрепляют и дополняют результаты, представленные в табл. 1. В соответствии с результатами оценивания мультиномиальной модели в регионах с более высокой коррупцией фирмы реже выбирают децентрализованную модель принятия решений (как в сочетании с подбором сотрудников на ключевые должности по знакомству, так и в сочетании с наймом ключевых сотрудников на открытом конкурентном рынке). Более того, в регионах с более высоким уровнем коррупции фирмы также реже выбирают сочетание централизованного управления с наймом ключевых сотрудников на

Т а б л и ц а 2

## Институты, децентрализация и стратегии найма на ключевые должности

Мультиномиальная пробит-модель, базовая категория: фирмы, практикующие централизованное управление + наем по знакомству			
Факторы	Фирма практикует:		
	централизованное управление + конкурентный наем	децентрализованное управление + наем по знакомству	децентрализованное управление + конкурентный наем
	(1)	(2)	(3)
Коррупция в регионе	-0,78** (0,39)	-2,01*** (0,66)	-1,37* (0,78)
Качество судебной системы в регионе	2,03*** (0,77)	0,91 (0,81)	1,12 (1,00)
Доверие в регионе	2,29*** (0,84)	0,78 (1,09)	0,95 (1,44)
ВРП на душу населения, логарифм	0,62** (0,28)	0,28 (0,24)	0,64*** (0,24)
Занятость на фирме, логарифм	0,04 (0,06)	0,13 (0,09)	0,18*** (0,05)
Возраст фирмы, логарифм	-0,03 (0,08)	0,12 (0,13)	0,09 (0,11)
Наличие государственной собственности	-0,90** (0,40)	-0,87** (0,36)	-0,84* (0,46)
Наличие иностранной собственности	0,01 (0,35)	0,56* (0,30)	-0,14 (0,44)
Контроль на долю сотрудников фирмы с высшим образованием	Да	Да	Да
Контроль на получение фирмой господдержки и осуществление поставок по госзаказам	Да	Да	Да
Контроль на совмещение собственности и управления, пол и возраст генерального директора	Да	Да	Да
Контроль на размер населенного пункта, сектор, должность респондента	Да	Да	Да
Число наблюдений	1267	1267	1267

\*\*\* — значимость на уровне 1%, \*\* — на уровне 5%, \* — на уровне 10%.

*Примечание.* В таблице приведены результаты оценивания мультиномиальной пробит-модели с кластеризацией стандартных ошибок по регионам. В скобках приведены робастные стандартные ошибки.

открытом конкурентном рынке. Более высокий уровень коррупции в регионе ассоциируется с большей вероятностью выбора фирмами централизованной модели принятия решений в сочетании с подбором сотрудников на ключевые должности по знакомству.

Для проверки полученных результатов на робастность мы также использовали альтернативные оценки уровня коррупции, качества су-

дебной системы, уровня доверия в регионах России. Построение альтернативных переменных описано в Приложении. Представленные выше результаты робастны к использованию альтернативных оценок коррупции, качества судебной системы и уровня доверия в регионах России.

### Заключение

Децентрализация принятия решений крайне важна для роста и развития фирм; эмпирические исследования показывают, что децентрализованные фирмы демонстрируют лучшие экономические результаты по целому ряду показателей. Для российских фирм наиболее эффективным оказывается сочетание децентрализации принятия решений с наймом ключевых сотрудников на основании открытого конкурентного отбора. Тем не менее лишь 16% российских промышленных фирм используют децентрализованную модель принятия решений.

В соответствии с результатами исследования именно коррупция существенным образом ограничивает как децентрализацию принятия решений, так и конкурентный найм ключевых сотрудников на российских фирмах. В регионах с более высокой коррупцией собственники или руководители фирм чаще выбирают централизованный стиль управления в сочетании с подбором ключевых сотрудников по знакомству. Полученные в работе результаты раскрывают еще один механизм негативного влияния коррупции на рост и эффективность российских фирм.

Приложение

Таблица

Описательные статистики используемых в анализе переменных

Переменные на уровне фирмы				
	число наблюдений	тип переменной	среднее значение	стандартная ошибка
На фирме применяется децентрализованный стиль управления	1499	фиктивная	0,16	0,01
На фирме применяется децентрализованный стиль управления в сочетании с конкурентным наймом ключевых сотрудников	1471	фиктивная	0,07	0,01
На фирме применяется децентрализованный стиль управления в сочетании с подбором ключевых сотрудников по знакомству	1471	фиктивная	0,09	0,01

О к о н ч а н и е т а б л и ц ы

Переменные на уровне фирмы				
	число наблюдений	тип переменной	среднее значение	стандартная ошибка
На фирме применяется централизованный стиль управления в сочетании с конкурентным наймом ключевых сотрудников	1471	фиктивная	0,34	0,02
На фирме применяется централизованный стиль управления в сочетании с подбором ключевых сотрудников по знакомству	1471	фиктивная	0,51	0,02
Занятость на фирме (чел.)	1428	непрерывная	102,5	6,8
Возраст фирмы (лет)	1530	непрерывная	17,9	0,4
Наличие государственной собственности	1536	фиктивная	0,02	0,00
Наличие иностранной собственности	1536	фиктивная	0,02	0,00
Доля сотрудников с высшим образованием	1478	непрерывная	0,29	0,01
Фирма получает господдержку	1488	фиктивная	0,15	0,01
Фирма осуществляет поставки по госзаказам	1481	фиктивная	0,20	0,01
Генеральный директор — собственник или член семьи собственников	1455	фиктивная	0,73	0,01
Генеральный директор — женщина	1536	фиктивная	0,22	0,02
Возраст генерального директора (лет)	1532	непрерывная	49,4	0,03
Переменные на уровне региона				
	число наблюдений	среднее значение	минимум	максимум
Коррупция в регионе	35	0,58	0,14	0,85
Качество судебной системы в регионе	35	0,18	0,00	0,49
Доверие в регионе	35	0,31	0,15	0,58
ВРП на душу населения (тыс. руб.)	35	306,4	154,8	895,0

**Методика построения альтернативных переменных коррупции, качества судебной системы, уровня доверия в регионах России**

Альтернативная мера коррупции строится на основании ответов респондентов ВЕЕРS на вопрос о восприятии коррупции как препятствия для ведения бизнеса. Вопрос сформулирован следующим образом: «Насколько коррупция является препятствием для деятельности Вашего предприятия?» В вопросе предложены варианты ответа: совсем не является препятствием / является незначительным препятствием / является умеренным препятствием / является серьезным препятствием / является очень серьезным препятствием. По ответам респондентов на этот вопрос мы вводим фиктивную переменную, равную 0, если респондент ответил, что коррупция совсем не является препятствием, и 1, если респондент ответил, что коррупция является

незначительным, умеренным, серьезным или очень серьезным препятствием. Затем мы агрегируем указанную фиктивную переменную на уровне регионов.

Альтернативная мера качества судебной системы строится на основании ответов респондентов ВЕЕPS на вопрос: «Насколько судебная система является препятствием для деятельности Вашего предприятия?» В вопросе также предложены варианты ответа: совсем не является препятствием / является незначительным препятствием / является умеренным препятствием / является серьезным препятствием / является очень серьезным препятствием. Как и в предыдущем случае, по ответам респондентов на этот вопрос мы вводим фиктивную переменную, равную 0, если респондент ответил, что судебная система совсем не является препятствием, и 1, если респондент ответил, что судебная система является незначительным, умеренным, серьезным или очень серьезным препятствием, и агрегируем ее на уровне регионов.

Наконец, альтернативная мера уровня доверия в регионах России строится как среднее между оценками респондентами ФОМ уровня доверия в регионах в 2007 и 2014 годах.

### Литература

1. *Левина И.* Мотивы руководителей, модель управления и результаты деятельности фирмы // Экономический журнал Высшей школы экономики. 2014. № 18. Вып. 3. С. 429–453.
2. *Левина И.* По знакомству или по конкурсу? Децентрализация принятия решений и стратегии найма на российских фирмах // Прикладная эконометрика. 2016. № 43. Вып. 3. С. 73–95.
3. *Acemoglu D., Aghion P., Lelarge C., Van Reenen J., Zilibotti F.* Technology, Information, and the Decentralization of the Firm // Quarterly Journal of Economics. 2007. Vol. 122. No 4. P. 1759–1799.
4. *Aghion P., Bloom N., Van Reenen J.* Incomplete Contracts and the Internal Organization of Firms // Journal of Law, Economics, and Organization. 2014. Vol. 30. Supplement 1. P. i37–i63.
5. *Aghion P., Bloom N., Lucking B., Sadun R., Van Reenen J.* Turbulence, Firm Decentralization and Growth in Bad Times // Stanford Mimeo, 2016.
6. *Athanasouli D., Goujard A.* Corruption and Management Practices: Firm Level Evidence // Journal of Comparative Economics. 2015. Vol. 43. No 4. P. 1014–1034.
7. *Baron J.* Trust: Beliefs and Morality // Economics, Values, and Organization / A. Ben-Ner, L. Putterman (eds.). Cambridge University Press, 1998. P. 408–418.
8. *Bloom N., Van Reenen J.* Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries // Quarterly Journal of Economics. 2007. Vol. 122. No 4. P. 1351–1408.
9. *Bloom N., Mahajan A., McKenzie D., Roberts J.* Why Do Firms in Developing Countries Have Low Productivity? // American Economic Review: Papers & Proceedings. 2010a. Vol. 100. No 2. P. 619–623.
10. *Bloom N., Sadun R., Van Reenen J.* Recent Advances in the Empirics of Organizational Economics // Annual Review of Economics. 2010b. No 2. P. 105–137.
11. *Bloom N., Sadun R., Van Reenen J.* The Organization of Firms Across Countries // Quarterly Journal of Economics. 2012a. Vol. 127. No 4. P. 1663–1705.
12. *Bloom N., Schweiger H., Van Reenen J.* The Land that Lean Manufacturing Forgot? Managerial Practices in Transition Countries // Economics of Transition. 2012b. Vol. 20. No 4. P. 593–635.
13. *Bloom N., Eifert B., Mahajan A., McKenzie D., Roberts J.* Does Management Matter? Evidence from India // Quarterly Journal of Economics. 2013. Vol. 128. No 1. P. 1–51.
14. *Kastl J., Martimort D., Piccolo S.* Delegation, Ownership Concentration and R&D Spending: Evidence from Italy // Journal of Industrial Economics. 2013. Vol. 61. No 1. P. 84–107.

**Irina A. LEVINA**, Institute for Industrial and Market Studies, National Research University Higher School of Economics (20, Miasnitskaia ul., Moscow, 101000, Russian Federation).  
E-mail: ilevina@hse.ru

### What Limits Decentralization at Russian Firms?

#### Abstract

The paper investigates the influence of institutional factors on decentralization of decision-making at Russian firms. Decentralization is important for firms' growth and development. While in the absence of decentralization a firm's growth opportunities are limited by time and abilities of its CEO, decentralization opens doors for quicker decision-making on a larger range of questions and creates room for the firm's growth. However, decentralization is associated with agency risks and risks of information leakage. Weak judicial system, high corruption, and low level of trust increase risks associated with decentralization and, therefore, can significantly limit firms' opportunities for decentralization. In this paper the author empirically explores the influence of corruption, quality of court system and trust on decentralization of decision-making at firms in the Russian regions. The empirical analysis presented in the paper demonstrates the important limiting influence of corruption on decentralization of decision-making at Russian firms. In the regions with higher corruption firms are less likely to decentralize and more likely to choose a management model with centralized decision-making and selection of people for top positions through connections. At the same time, the presented analysis does not reveal any significant influence of the court system's quality or the level of trust in the Russian regions on the probability of decentralization at Russian firms.

*Keywords:* decentralization of decision-making, hiring for top positions, quality of institutions, corruption.

*JEL:* L22, M51, K42, O17.

#### References

1. Levina I. Motivy rukovoditelei, model upravleniia i resultaty deiatelnosti firmy [Owners' Motives, Decision-Making Model, and Firm Performance]. *Ekonomicheskii zhurnal VShE [HSE Economic Journal]*, 2014, vol. 18, no. 3, pp. 429-453.
2. Levina I. Po znakomstvu ili po konkursu? Decentralizaciia priniatiia reshenii i strategii naima na rossiiskih firmah [Through Connection or by Competition? Decentralization of Decision-Making and Hiring Strategies at Russian Firms]. *Prikladniiia ekonometrika [Applied Econometrics]*, 2016, vol. 43, no. 3, pp. 73-95.
3. Acemoglu D., Aghion P., Lelarge C., Van Reenen J., Zilibotti F. Technology, Information, and the Decentralization of the Firm. *Quarterly Journal of Economics*, 2007, vol. 122, no. 4, pp. 1759-1799.
4. Aghion P., Bloom N., Van Reenen J. Incomplete Contracts and the Internal Organization of Firms. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 2014, vol. 30, supplement 1, pp. i37-i63.
5. Aghion P., Bloom N., Lucking B., Sadun R., Van Reenen J. Turbulence, Firm Decentralization and Growth in Bad Times. *Stanford Mimeo*, 2016.
6. Athanasouli D., Goujard A. Corruption and Management Practices: Firm Level Evidence. *Journal of Comparative Economics*, 2015, vol. 43, no. 4, pp. 1014-1034.

7. Baron J. Trust: Beliefs and Morality. In: A. Ben-Ner, L. Putterman (eds.). *Economics, Values, and Organization*. Cambridge University Press, 1998, pp. 408-418.
8. Bloom N., Van Reenen J. Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries. *Quarterly Journal of Economics*, 2007, vol. 122, no. 4, pp. 1351-1408.
9. Bloom N., Mahajan A., McKenzie D., Roberts J. Why Do Firms in Developing Countries Have Low Productivity? *American Economic Review: Papers & Proceedings*, 2010a, vol. 100, no. 2, pp. 619-623.
10. Bloom N., Sadun R., Van Reenen J. Recent Advances in the Empirics of Organizational Economics. *Annual Review of Economics*, 2010(b), no. 2, pp. 105-137.
11. Bloom N., Sadun R., Van Reenen J. The Organization of Firms Across Countries. *Quarterly Journal of Economics*, 2012a, vol. 127, no. 4, pp. 1663-1705.
12. Bloom N., Schweiger H., Van Reenen J. The Land that Lean Manufacturing Forgot? Managerial Practices in Transition Countries. *Economics of Transition*, 2012b, vol. 20, no. 4, pp. 593-635.
13. Bloom N., Eifert B., Mahajan A., McKenzie D., Roberts J. Does Management Matter? Evidence from India. *Quarterly Journal of Economics*, 2013, vol. 128, no. 1, pp. 1-51.
14. Kastl J., Martimort D., Piccolo S. Delegation, Ownership Concentration and R&D Spending: Evidence from Italy. *Journal of Industrial Economics*, 2013, vol. 61, no. 1, pp. 84-107.