

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Жданов Д.А., Гумилевская О.В., Пахомова Г.Ю.

**Институциональные факторы совершенствования
организационной структуры российских корпораций
холдингового типа**

Москва 2018

Аннотация. В работе продемонстрированы механизмы воздействия слаборациональных предпочтений доминирующих собственников на проектирование организационной структуры промышленных корпораций холдингового типа и на состав ее производственных активов. На этой основе сформированы рекомендации по совершенствованию организационной структуры отечественных корпораций холдингового типа. В завершение рассмотрены контрактные отношения в современных отечественных компаниях, их влияние на построение компаний.

Жданов Д.А. профессор кафедры корпоративного управления ВШКУ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Гумилевская О.В. преподаватель факультета Высшая школа корпоративного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Пахомова Г.Ю. научный сотрудник факультета Высшая школа корпоративного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Данная работа подготовлена на основе материалов научно-исследовательской работы, выполненной в соответствии с Государственным заданием РАНХиГС при Президенте Российской Федерации на 2017 год

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ	7
1.1 Организация как объект исследования	7
1.2 Корпоративное управление в современных отечественных корпорациях	8
2. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ, ОСНОВАННОЕ НА СЛАБОЙ РАЦИОНАЛЬНОСТИ	11
2.1 Слаборациональные предпочтения как фактор экономического выбора	11
2.2 Слаборациональное управленческое поведение	14
3. ПРЕДПОЧТЕНИЯ АКЦИОНЕРОВ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА КОРПОРАЦИЙ ХОЛДИНГОВОГО ТИПА	21
3.1 Организационная структура промышленных корпораций холдингового типа	21
3.2. Классификация собственников	22
3.3. Влияние предпринимательской активности доминирующих собственников на задачи корпоративного центра и управленческую самостоятельность бизнес единиц	32
3.3.1. Типы собственников и организационная структура корпораций холдингового типа	32
3.4. Влияние слаборациональных предпочтений доминирующих акционеров на функции головного офиса и состав производственных активов корпорации	42
3.5. Предпринимательская активность и результативность организационной структуры компании	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	49
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	55

ВВЕДЕНИЕ

Корпорации холдингового типа, изучаемые в настоящей работе, традиционно относятся к основным субъектам отечественной экономики. Но современная корпорация не может оставаться статичной, застывшей структурой, она должна развиваться, осваивать новые продукты, рынки, подстраиваться под меняющиеся потребности, либо неизбежно проиграет в конкурентной борьбе и «сойдет с дистанции». Отсюда возникает регулярно повторяемый вопрос – как лучше провести организационные преобразования, учесть причины и выработать механизмы таких изменений, корректно адаптировать структуру бизнеса к меняющимся условиям, - ответ на который лежит в нескольких взаимосвязанных сферах. В настоящей работе планируется изучить одну из них - влияние на формирование организационной структуры частных корпораций такого малоизученного фактора как индивидуальные ценностные приоритеты, предпочтения их доминирующих акционеров.

Предпочтения, которыми руководствуются экономические индивидуумы при осуществлении выбора, степень рациональности, обоснованности принимаемых ими решений традиционно являются предметом пристального внимания экономической науки. Особенно значимое влияние на результативность экономических процессов оказывают предприниматели, доминирующие акционеры¹, поскольку именно они в значительной степени определяют цели, механизмы и эффективность деятельности предприятий.

При принятии практических решений такие субъекты в существенной степени руководствуются не только интенциями «полной рациональности» (максимизации выгоды), или «ограниченной рациональности», связанной с узостью информационных и когнитивных возможностей человека, но и учитывают влияние присущих реальному субъекту социальных, психологических, поведенческих, нравственных норм и установок, а также юридических и административных норм.

Значимость таких предпочтений увеличивается с усилением роли доминирующих акционеров, собственников-предпринимателей в становлении бизнеса, поскольку их личные качества, предприимчивость, активность становятся дополнительным инструментом продвижения компании, что особенно характерно для экономик, находящихся на этапе становления полноценных рыночных институтов и отношений. Корректный учет влияния указанных мотивов на деятельность подконтрольных собственникам² компаний и, в

¹ В организациях с распределённой собственностью, имеющих форму общества с ограниченной ответственностью, присутствуют уже не акционеры, а владельцы долей, что не меняет логики настоящего исследования.

² В работе для обозначения *акционеров* компании используются также в качестве синонимов определения *собственник* акций и их *владелец*

частности, на их организационную структуру³, является условием совершенствования внутреннего управленческого взаимодействия, позволяет повысить результативность управления, уменьшить организационные затраты.

В то же время, несмотря на традиционный интерес к изучению рациональности принимаемых экономическими субъектами решений, теме взаимосвязи *слаборациональных предпочтений*, то есть приоритетов, лежащих в психологической, поведенческой, эмоциональной сферах, и управленческого поведения субъектов в научной литературе уделено недостаточное внимание.

Экономические процессы, происходящие в различных рыночных ситуациях, обуславливают перманентный интерес к актуализации моделей экономического поведения, степени рациональности принимаемых экономическими субъектами решений. Фреймы поведения такой категории индивидуумов как доминирующие акционеры, при осуществлении действий по организации деятельности подконтрольного бизнеса, нередко выходят за рамки описанных в экономической литературе подходов и моделей, проанализированных эвристик. Их поведение в конкретных управленческих обстоятельствах отталкивается от совокупности индивидуальных, ситуационных правил выбора, что требует отдельного, дополнительного анализа и обобщения.

С другой стороны, происходит отказ от традиционного маржиналистского взгляда на фирму, что в существенной степени связано с корректировкой представления о роли субъекта в экономике. Целью фирмы в этом случае становится уже не столько максимизация прибыли, сколько более локальные задачи, например: увеличение продаж или темп их роста; максимизация активов; поведение, уменьшающее транзакционные издержки; соблюдение баланса интересов участников; успешное встраивание в систему существующих институтов. Управленческие решения в этом случае направляются не столько на максимизацию выгоды, сколько на следование локальным целям, достигаемым с помощью упрощенных процедур.

В развитие данных взглядов в работе рассмотрено влияние слаборациональных предпочтений экономических субъектов, в частности доминирующих акционеров, на их управленческое поведение, на выбор решений по формированию организационных структур отечественных промышленных корпораций⁴, что позволяет дополнить традиционный состав факторов, определяющих организационное построение таких объектов.

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

⁴ Под корпорацией в работе понимается организация с распределенной формой собственности, в первую очередь, акционерное общество, как наиболее распространенный вид такой компании. В то же время она может иметь и другие организационно-правовые формы, например, общества с ограниченной ответственностью.

В основу работы положен ряд базовых теоретических взглядов на природу фирмы, механизмы ее функционирования, поведение экономических субъектов. В первую очередь, это постулаты поведенческой экономической теории, теории переменной рациональности, институциональной концепции, агентской теории, социоэкономического и гуманистического направлений. Именно здесь особое внимание обращено на поведение субъектов, мотивы их решений, в т. ч. в условиях существующих норм и правил. Существенное внимание в работе уделено также особенностям функционирования организационных структур корпораций холдингового типа.

На начальном этапе проведен анализ особенностей экономического поведения индивидуумов, не нашедших достаточного отражения в рамках существующих трактовок. Далее предложены модели, описывающие такое поведение, и демонстрирующие его отклонение от традиционных взглядов, а в завершение проведена оценка применимости выдвинутых положений и обоснованы рекомендации по совершенствованию организационной структуры корпораций.

В данной связи в первой главе отражены теоретические подходы, положенные в основу исследования. Вторая глава посвящена изучению особенностей слаборационального поведения экономических субъектов, их влиянию на принятие доминирующими собственниками управленческих решений и на результативность функционирования организационных структур корпораций холдингового типа. В третьей главе рассматривается уже влияние слаборациональных предпочтений акционеров компаний на организационную структуру корпораций холдингового типа, в частности на функции головного центра и на задачи отдельных бизнес-единиц, входящих в корпорацию. В завершающей четвертой главе внимание обращено уже на влияние контрактных отношений корпораций, устанавливаемых ею с внешними партнерами, на ее организационную структуру.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

1.1 Организация как объект исследования

Предметом настоящего исследования являются, с одной стороны, предпочтения доминирующих акционеров, участников хозяйственных отношений. В работе анализируются мотивы управленческого выбора таких экономических субъектов, при управлении принадлежащим бизнесом, их поведение при повышении эффективности коммерческой эксплуатации своей собственности. С другой стороны, работа посвящена формированию организационных структур промышленных корпораций холдингового типа, анализу деятельности таких коммерческих предприятий. Нас будут интересовать особенности корпоративного управления, его влияние на организационное построение компаний, факторы и обстоятельства, позволяющие повысить эффективность построения и функционирования компаний.

Анализируя характер функционирования компаний, будем базироваться, в первую очередь, на теоретических взглядах, близких постулатам новой институциональной экономической теории. Ее развитие шло под знаком фундаментальных идей, связанных с именами ряда выдающихся экономистов, в т.ч.: Р. Коуза, О. Уильямсона, Г. Саймона].

В соответствии с неоклассической теорией, понятие фирмы фактически сливалось с понятием производственной функции, из-за чего в ее рамках предлагалась излишне узкая, трудная для практического использования трактовка причин существования компаний, механизмов их функционирования. В рамках неоклассического подхода не ставились вопросы об особенностях их внутреннего устройства или взаимодействия с партнерами. Целью деятельности фирмы в соответствии с неоклассическим взглядом является максимизация прибыли, управленческие решения принимаются ею в условиях равновесного рынка, на основе полной (совершенной) информации, стабильных эндогенных предпочтений, рационального выбора, при отсутствии издержек обмена.

Таким образом, фирма в традиционном маржиналистском варианте концептуально близка модели рационального максимизатора. Данная модель применима, если необходимо обобщенно сравнить "результаты" различных рыночных структур, проанализировать процессы производства и ценообразования, например, ответить на вопрос, - в каком направлении изменится цена и выпуск продукта при изменении спроса или издержек? Но

традиционный неоклассический подход не затрагивает причины существования фирмы, ее организационной структуры, закономерностей развития и роста.

Новая институциональная теория, преодолевая такой «облегченный» подход к исследованию деятельности фирмы, стала базироваться на ряде положений, находившихся вне интересов неоклассической теории, а именно, на результативности взаимоотношений предприятий с внешними контрагентами, организации внутреннего взаимодействия. Один из наиболее заметных новых институционалистов О. Уильямсон, развивая идеи Р. Коуза, объяснял существование и деятельность организаций возможностью экономии ими издержек, связанных с рыночными транзакциями. Уильямсон отмечал, что организация, включающая в себя разделение труда, специализацию, применение правил, позволяет эффективнее решать экономические задачи, чем индивид, планирующий и принимающий решения самостоятельно. Организация здесь как бы расширяет индивидуальную рациональность.

Отказ от традиционного взгляда на фирму в большой степени связан с корректировкой представления о роли субъекта в экономике, поскольку место индивидуума максимизатора заняла иерархически организованная группа людей. Целью фирмы в этом случае является уже не максимизация прибыли, а более локальная задача, например: увеличение продаж или темп их роста (в случае ограничения на прибыль); максимизация активов корпорации; поведение, уменьшающее транзакционные издержки; соблюдение баланса интересов участников. Управленческие решения будут направлены в этом случае не столько на максимизацию выгоды бизнеса, сколько на следование некоторым локальным целям, достигаемым с помощью устоявшихся, упрощенных процедур.

1.2 Корпоративное управление в современных отечественных корпорациях

В представленной работе используется несколько терминов, характеризующих формы существования организации и особенности ее деятельности. Далее, говоря о *компани*⁵, будем понимать под ней организацию, целью которой является осуществление экономической деятельности, то есть получение прибыли путем производства товаров и услуг. В свою очередь *корпорация* это та же коммерческая компания, но только с распределенной формой собственности, наиболее характерный ее представитель - это публичное акционерное общество.

⁵ Термин *компания* используется в контексте настоящей работы как аналог понятий предприятие или фирма.

Детальное рассмотрение аспектов внутреннего взаимодействия в организации легло в основу «агентской теории» и формируемых на ее основе положений и, в частности, описания особенностей агентских отношений, как ключевого элемента корпоративных отношений и корпоративного управления в целом.

Рассматривая *агентские отношения*, а именно они являются одной из предметных сфер настоящего исследования, будем иметь в виду отношения, возникающие между принципалом⁶ и нанимаемым им исполнителем (агентом) как лицом, который от имени собственника, либо иного высшего руководства обеспечивает эффективное использование переданных ему в управление активов. В работе подобные парные отношения рассматриваются в аспекте нескольких связей. В первую очередь, это: собственник бизнеса (принципал) - высшее руководство компании (агенты), которым передается право в оперативном режиме управлять принадлежащим собственнику бизнесом. Вторая пара: высший менеджмент (принципалы) – руководство отдельных бизнес-единиц (агенты), которым делегируются права по управлению отдельными сферами деятельности компании

Отечественная модель *агентских отношений* еще не сформировала собственных традиций корпоративного управления и контроля, а перенесение зарубежного опыта затруднено болезнями роста отечественного бизнеса. Поэтому в работе, в первую очередь, обращено внимание на специфические черты национальной практики корпоративных отношений, что, надеемся, позволит учесть отечественные реалии и складывающиеся взаимосвязи.

Одной из особенностей нашей коммерческой жизни, влияющей на характер агентских отношений, является, например, существенная роль, так называемых специфических нематериальных активов компании (сюда можно отнести политические, деловые, лоббистские, коррупционные связи собственника бизнеса). Их наличие значительно усложняет передачу управления агенту, восприятие им особенностей бизнеса и приобретение доверия собственника. Впрочем, подобная ситуация характерна и для иных стран с переходной экономикой, где еще не сформировались институты ведения бизнеса, и важны неформальные механизмы и традиции ведения дел.

Согласно многим исследованиям нашему бизнесу свойственна крайне высокая степень концентрации собственности и контроля бизнеса со стороны ведущих акционеров. На основании проведенного анализа следует отметить, что в результате интенсивного передела собственности в российских корпорациях к концу нулевых годов сложился чрезвычайно

⁶ Принципал (англ. *principal*) - в широком смысле глава, хозяин, начальник, лицо, от имени которого действует представитель, агент.

высокий уровень концентрации акционерного капитала, что выражается в контроле доминирующего акционера над бизнес активами.

В соответствии с данными, приведенными в [1], акционеры, имеющие более 50% акций, присутствовали у 70% обследованных АО, а еще у 18% компаний акционер, владел от 25% до 50% акций. Среди компаний с высокой концентрацией собственности только у 30% был второй акционер с блокирующим пакетом акций, который мог быть противовесом крупнейшему владельцу. Поэтому развитие отечественных корпораций, как и задачи исполнительного менеджмента во многом определяются доминирующими владельцами.

Другой значимой особенностью функционирования наших корпораций, является активное участие основных акционеров в управлении в качестве топ-менеджеров, существенное совмещения собственности и контроля. Данный аспект корпоративного управления также стал предметом внимания настоящей работы.

2. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ, ОСНОВАННОЕ НА СЛАБОЙ РАЦИОНАЛЬНОСТИ

2.1 Слаборациональные предпочтения как фактор экономического выбора

В первой главе рассмотрены основные теоретические взгляды на мотивы поведения индивидуумов при осуществлении ими выбора, при формировании действий по достижению экономических целей (удовлетворению потребностей), а также факторы, определившие такой выбор, в том числе степень рациональности принимаемых индивидуумами решений, мотивы слабой рациональности.

Обобщая отношение различных теоретических школ к трактовке рациональности, обратимся к общефилософской интерпретации данного явления, позволяющей дать наиболее обобщенное видение рассматриваемой темы. Так согласно Н.С. Автономовой [2] можно выделить два подхода к пониманию рациональности. Первое направление традиционно называется прагматико – функционалистским, оно обращается к строгим формам и средствам упорядочения и систематизации материала. Прежде всего, это относится к аналитико-эмпирическому подходу, изучению мер и критериев рациональности научного понимания рассматриваемых явлений, обыденного сознания, практических действий, на них основанных. Второе направление обращает внимание уже на спонтанность эстетического, этического, политического, религиозного и прочего действия. Этот подход ярко представлен в экзистенциалистском, персоналистском мышлении, и менее ярко, но не менее настойчиво, в «философиях субъективности».

Таким образом, как в философском аспекте, так и в экономическом понимании присутствуют два взаимосвязанных аспекта восприятия рациональности. Первый из них, «строгий», - ориентирован на максимизацию материального результата, его измерение и идентификацию (ему наиболее близка модель человека экономического), а второй, «менее детерминированный», - обращает внимание на присущие людям черты поведения, учитывает социально-психологические особенности индивидуальных предпочтений (данному взгляду скорее соответствует модель человека институционального).

После того как Г. Саймон обосновал невозможность получения полной информации, в экономических взглядах стал все активнее проявляться отход от строго понимания рациональности как максимизации экономического блага, что позволило нащупать ее точки соприкосновения с психологией и социологией. В свою очередь использование взглядов

психологии позволило увидеть индивидуальность выбора человека экономического, а социологии – поведение человека экономического в социальном окружении.

Традиционное понимание строгой рациональности в существенной степени ориентировано на индивидуума, находящегося в социальном вакууме, что вряд ли оправдано, оно также не может быть одинаково присуще любой экономической деятельности каждого человека. В реальной ситуации на поведение людей одновременно воздействует совокупность различных факторов. Так с позиции психологии и социологии невозможно исключить из поведения индивидуума силу привычки, стереотип поведения, эмоциональные особенности, нравственные нормы и общественные правила. В качестве иллюстрации таких взглядов, приведем следующее высказывание: «..экономическая рациональность не затрагивает целей человека и его представлений об окружающем мире, на основе которых выбираются средства для достижения поставленных целей» [2] .

Если обратиться к практике принятия решений в реальных ситуациях, можно видеть, что на поведение экономических индивидуумов и принятие ими решений влияет целый спектр внешних и внутренних обстоятельств, индивидуальных предпочтений, определяющих направления их действий. Здесь, помимо желания принять наиболее выгодное с экономических позиций решение, присутствуют мотивы удовлетворения субъективных потребностей, в том числе различных слаборациональных предпочтений.

У. Митчел, говоря о значении слабой формы рациональности, отмечает: «Не следует думать, что экономической деятельностью управляет исключительно этот преимущественно умственный процесс размышления о средствах достижения целей. Напротив, человеческая рациональность, как правило, выражается в сознательном следовании какой-либо общепринятой практике, эффективность которой подтверждена на опыте» [3].

Очевидно, каждому реальному субъекту присущи свои «наследственные» рутины, определяющие его экономическое поведение. Следование индивидуальным рутинам может быть как неосознанным действием, так и сознательным выбором в зависимости от когнитивных способностей человека, с одной стороны, и характера принимаемых им управленческих решений - с другой. Причем стоит отметить, что воспринятая социальной группой норма поведения есть не что иное, как принятие определённой рутины, положенной в основу нормы, большинством субъектов, входящих в такую группу.

Здесь можно процитировать Ю. Эльстера: «Чтобы быть социальными, нормы должны разделяться другими людьми и в какой-то мере опираться на одобрение или неодобрение ими того или иного типа поведения. ... Признание социальных норм механизмом мотивации также не означает отрицания важности рационального выбора. Существует эклектическая точка зрения, согласно которой одни действия рациональны, а другие – обусловлены нормами. Более

точная и адекватная формулировка гласит, что обычно действия предпринимаются под влиянием интересов и норм. Иногда результат представляет собой компромисс между тем, что предписывает норма, и тем, что диктует рациональность» [4].

С учетом вышесказанного в работе введена следующая расширенная трактовка *слаборациональных предпочтений* индивидуумов. Под слаборациональными предпочтениями будем понимать набор индивидуальных приоритетов, отражающих потребности субъекта, лежащие в административно-институциональной сфере, в психологической, поведенческой, социальных областях, и определяющих его экономическое поведение.

Таким образом, совокупность поведенческих, социальных, психологических и иных аналогичных факторов, отнесенных нами к категории слаборациональных предпочтений, свойственна экономическому поведению реального индивидуума и в существенной степени определяет его управленческий выбор.

Принятие допущения о необходимости учета влияния на принятие решения и осуществление выбора совокупности отмеченных психологических и социальных факторов позволяет:

- расширить круг проблем, к которым может быть применен экономический подход;
- обеспечить междисциплинарное сотрудничество с психологией и социологией.

Предложенный в работе взгляд базируется на возможности совместного проявления факторов, зафиксированных в рассмотренных ранее экономических теориях, и на необходимости их одновременного учета. Прокомментируем состав таких факторов. Во-первых, предлагаемый подход учитывает положения поведенческой экономической теории, изучающей влияние когнитивных, психологических, социальных и эмоциональных факторов на принятие субъектами экономических решений. Из поведенческой теории, в частности, взято понимание, доминирования у индивидуума не только рационального (максимизирующего) поведения, но и конвенционального (подчиняющегося правилам и условностям), наличие у него индивидуального фрейма. В свою очередь эволюционная теория позволила взглянуть на человека как на лицо, подчиняющееся (как неосознанно, так и сознательно) унаследованным рутинам, а также различным нормам и институтам. Социоэкономическое направление обратило внимание на роль нравственного долга и этических соображений при принятии решений. Институционализм отразил значение обычаев и привычек, как склонности к определенным видам и способам реакции, на влияния социальных институтов.

Подводя промежуточные итоги, отметим, что базовым современным экономическим взглядам соответствует модель экономического индивидуума как рационального субъекта, максимизирующего свою целевую функцию при имеющихся ограничениях. Для того чтобы

полнее учесть в рамках такого взгляда совокупность норм, регулирующих практическое поведение экономического человека, в том числе, отразить присущие ему социальные, психологические, нравственные позиции, авторы предлагают использовать следующий подход:

Во-первых, расширить модель рационального выбора, учесть необходимость одновременного учета развернутого и взаимосвязанного состава отмеченных «слаборациональных» предпочтений, которые будут выступать как соответствующие ограничения, регламентирующие множество возможных вариантов выбора. Причем это не столько когнитивные ограничения, недостаток информации и несформировавшиеся предпочтения, положенные в основу подходов ограниченной рациональности и не позволяющие субъекту принять наилучшее решение. Сколько ограничения, заставляющие акторов сознательно⁷ отказываться от части возможных вариантов по причинам их несоответствия внешним и внутренним нормам, принимаемым конкретным субъектом, его психологическим установкам, и выбирать лучший вариант уже из оставшейся области возможных решений.

Во-вторых, учитывать степень важности для индивидуума отдельных элементов слаборациональных предпочтений, их значимость для отдельного человека, соответствие его запросам, составу потребностей. Такой взгляд позволяет сопоставить различные предпочтения, задать им «веса», уникальные для каждой категории индивидуумов. Так, например, одни люди при выборе лучшего решения будут в первую очередь руководствоваться привычным стереотипом поведения, а другие - уделять повышенное внимание соответствию сложившимся социальным запросам, или представлениям о нормах этического (допустимого) поведения.

При этом полностью сохраняется задача поиска наилучшего целевого решения на таком ограниченном подмножестве вариантов.

2.2 Слаборациональное управленческое поведение

Рассмотрим далее управленческое поведение собственников компаний, основанное на мотивах слабой рациональности, на использовании ими поведенческих, психологических и социальных составляющих выбора. В настоящей работе в качестве экономических индивидуумов, осуществляющих управленческий выбор, рассматриваются собственники

⁷ Иногда такой отказ может носить и бессознательную форму, например, в случае несоответствия вариантов решений эмоциональным, психологическим, когнитивным особенностям субъекта

бизнеса (доминирующие акционеры), поскольку именно данные субъекты, в первую очередь, определяют организацию управления подконтрольными предприятиями, структуру принадлежащих им корпораций.

Характерной чертой отечественного бизнеса, как отмечалось, является существенная концентрация собственности в российских корпорациях в руках одного или нескольких доминирующих акционеров, а также активное участие собственников в управлении, существенное совмещение собственности и контроля. Именно от предпринимательской инициативы, активности, энергии собственника-предпринимателя во многом зависит успех или неудача его бизнеса. Значение такого лица для становления отечественной экономики невозможно недооценивать.

Говоря о роли собственника-предпринимателя обратимся к работе [5], где продемонстрирован предпринимательский подход к теории предприятия, в основе которого положено представление о фирме, как о сфере приложения коммерческой инициативы предпринимателя и имеющихся у него ресурсов, во главу угла в таком подходе положены взаимоотношения между собственником и его бизнесом. Предприниматель здесь – независимый, активный, энергичный устремленный к успеху, склонный к риску, настойчивый, адаптивный человек, умеющий использовать в своих целях противоречивые обстоятельства.

Генри Минцберг в работе [6] развивает данный взгляд, он демонстрирует ключевую роль предпринимателя в развитии бизнеса и утверждает, что именно данный субъект в своем сознании, зачастую интуитивно, на основании накопленного опыта, формирует будущее видение предприятия, определяет направление его движения и цели развития. В свою очередь, профессор IMD Фил Розенцвейг, посвятивший свое в высшей степени интересное исследование разоблачению иллюзии в области менеджмента [7], утверждает, что вообще не существует готовой формулы успеха бизнеса, а есть только успешные персоны, менеджеры.

Анализ деятельности современных российских компаний позволяет детализировать этот подход для отечественных условий. В частности, на роль такого индивидуума в современной российской экономике обращено внимание в [8], где отмечается, что современную отечественную экономику справедливо называют «экономикой физических лиц». Данное определение связано с существенной ролью индивидуально-группового типа управления, когда в качестве основных экономических агентов выступают владельцы, руководители компаний, и на передний план выходит не только наличие требуемых ресурсов, но и целеустремленность и активность предпринимателя, присутствие у него нужных связей, умение привлекать необходимые кадры и т.д. Сказанное отражает важную и многогранную роль собственника предпринимателя в современных отечественных предприятиях.

Участие владельца компании в управлении подконтрольным бизнесом, как правило, проявляется в определении целей его развития, принципов организации деятельности, в укрупненном планировании и контроле. Именно данные сферы задают основные контуры хозяйственной деятельности предприятия, определяют его доходность.

Согласно И. Ансоффу [9] в качестве долгосрочных задач, формирующих основные ориентиры деятельности компании, направление и характер ее развития, выступают как экономические, так и «внеэкономические» цели. Первые характеризуют возможность достижения определенных финансовых результатов, конкурентных преимуществ, повышение эффективности ее деятельности и доходности бизнеса. Вторые отражают индивидуальные цели и личные устремления владельцев и работников фирмы, их этические взгляды, социальную ответственность, налаживание взаимовыгодных отношений с окружением, остальными субъектами рынка.

Исторически коммерческие компании воспринимались, в первую очередь, как субъекты экономической деятельности, поэтому их цели характеризовались, в основном, с помощью общепринятого набора экономических параметров, что, как отмечалось, нашло свое отражение в неоклассической теории фирмы. В дальнейшем понятие целей компании расширялось, стали появляться различные подходы, аргументирующие важность внеэкономических мотивов, что отражено, в частности, в институциональном подходе. Например, Р.Сайерт и Дж.Марч утверждали, что «организации не имеют целей, цели имеют только люди» [10]. Согласно их взглядам, основные характеристики компании определяются предпринимательской инициативой владельцев, необходимостью адаптации предприятия к условиям внешней среды и обеспечения непрерывного процесса воспроизводства. Эти параметры также являются следствием соглашений, достигнутых собственниками с работниками фирмы.

С увеличением роли собственника-предпринимателя в становлении бизнеса все более существенное влияние приобретают его целевые установки, видение перспектив развития компании. Это связано с тем, что личные качества, предприимчивость, активность, лоббистские возможности и связи такого индивидуума, его слаборациональные предпочтения являются дополнительным инструментом продвижения компании, что особенно характерно для экономик, находящихся на этапе становления полноценных рыночных институтов и отношений как сегодня в России.

Состав предпочтений, которыми, по нашему мнению, руководствуется собственник при осуществлении выбора и которые определяют его управленческое поведение, был зафиксирован ранее, в разделе 2.2. Напомним, что к их числу были отнесены пять критериев, пять нормативных пространств, объединяющих соответствующие факторы влияния.

В результате на выбор экономическим индивидуумом определенного варианта действий влияют на практике следующие факторы. Желание максимизировать материальную выгоду, что соответствует взглядам строгой рациональности, кроме этого - потребность выбирать решение, соответствующее удовлетворительному уровню эффективности, как в полусильной рациональности, а также - стремление учитывать персональные конвенциональные и психологические запросы, что отражает слаборациональные предпочтения.

При усилении роли слаборациональных приоритетов, человек, руководствующийся таким вариантом поведения, будет выбирать альтернативу, наиболее близкую и комфортную его внутренним установкам на удобное и понятное для него решение, обеспечивающую психологическое удобство, сохранение непротиворечивой системы ценностей, душевного покоя. Здесь правомерно также провести параллель с органической иррациональностью экономического человека. Для иллюстрации особенностей такого управления можно использовать аналогию с иррациональным мышлением, базирующемся на привлечении интуиции и иных подобных мотивов. Такой взгляд актуален и для рассматриваемого подхода, но интуиция только один из элементов, поскольку кроме нее здесь присутствуют особенности характера, предприимчивость, жизненный опыт и иные мотивы, формирующие отношение владельца к тому, как ему удобно вести свой бизнес.

В такой ситуации собственник основывает свои действия на внутренних представлениях, о том, что (как ему видится) лучше для бизнеса и комфортнее для него самого, хотя это и может противоречить традиционным критериям эффективности, обеспечению лучших экономических результатов (например, повышению рентабельности, оборачиваемости или уровню делегирования).

В результате в зависимости от значимости указанных факторов меняется степень рациональности принимаемых экономическим индивидуумом решений, так при постулировании норм экономической рациональности в моделях управленческого выбора будет доминировать полусильная форма рациональности, а при увеличении роли психологических факторов, социальных и этических норм - слабая форма.

Для обозначения модели экономического поведения, базирующейся на приоритетном учете отмеченных приоритетов лица принимающего решения, введено понятие - *слаборационального управленческого поведения*. Будем обозначать данным термином поведение, основанное на учете индивидуумом при осуществлении выбора и принятии управленческих решений не только норм экономически рационального поведения, но и активное обращение ко всей совокупности социальных и административных норм, а также психологических, поведенческих и иных факторов, отнесенных к слаборациональным предпочтениям.

Такие слаборациональные мотивы, будут формировать определенную управленческую стратегию, характер и вид управленческого поведения собственника, направление его управленческих решений. Причем действие данных факторов будет различаться как в зависимости от индивидуальных особенностей собственника, так и от области принимаемых им решений. На рисунке 2.1 представлены отмеченные нормы, определяющие слаборациональное управленческое поведение индивидуума.

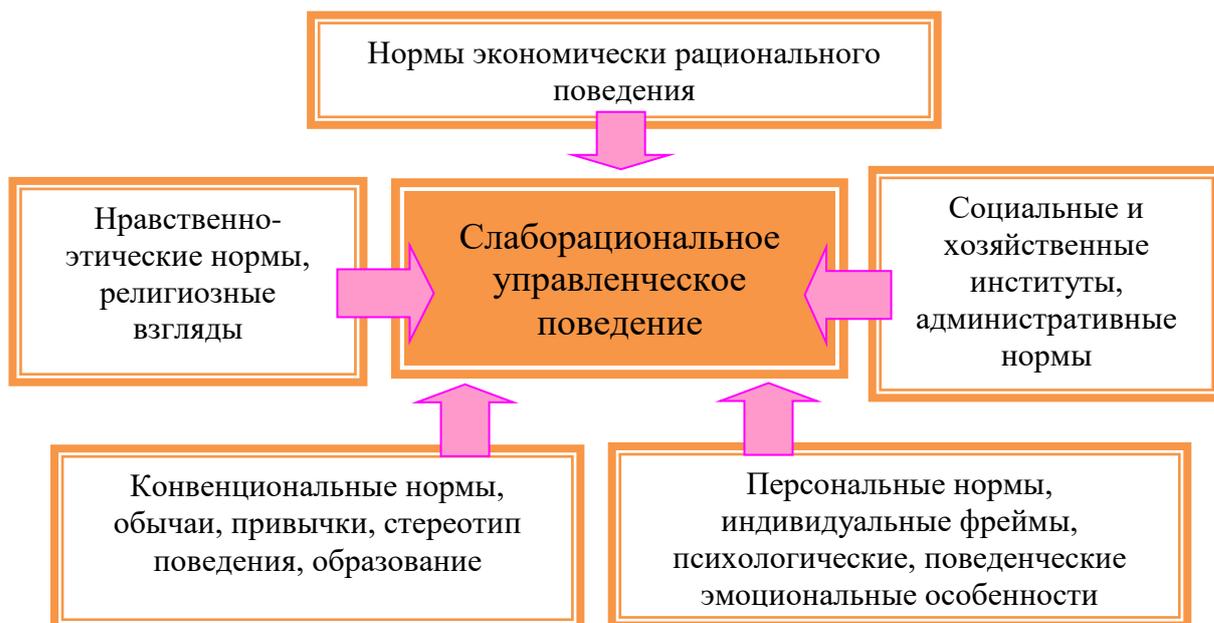


Рисунок 2.1 - Нормы, определяющие слаборациональное управленческое поведение индивидуума

Приведем небольшой пример, иллюстрирующий влияние слаборациональных предпочтений владельца на принимаемые им решения, на деятельность подконтрольной компании.

Одной из крупнейших отечественных финансовых групп является корпорация «Уралсиб». Но в 2011–2014 годах хозяйственная ситуация в корпорации существенно ухудшилась. Так, совокупный убыток Банка Уралсиб, основного актива группы, за этот период составил 18,6 млрд руб. по МСФО. В 2015 году из-за существенного падения стоимости активов банка ЦБ был вынужден начать его санацию. В результате основному владельцу группы Николаю Цветкову в конце 2015 года пришлось передать контроль над своим бизнесом новому владельцу — Владимиру Когану. В 2015 году на санацию Банка Уралсиб государством было выделено 81 млрд руб.!

Как указывают комментаторы, такая ситуация, помимо прочего, стала следствием активного и всё нарастающего использования Цветковым онтологического менеджмента, увлечения им сектой «Сан Лайт», куда владелец группы вовлекал, зачастую в директивном порядке, своих сотрудников. «Цветков всё больше занимался причудливой корпоративной культурой в банке, а не собственно бизнесом. Сотни сотрудников посещали «расстановки» — многочасовые семинары, где искали проблемы корпорации порой по три рабочих дня в неделю, и сдавали тесты на знание книг эзотерика Сергея Неаполитанского (псевдоним Сан Лайт). В специальном кабинете знахарь погружал менеджеров в бессознательное состояние, а отдел кадров при отборе кандидатов использовал нумерологию»⁸. Последствия для компании оказались роковыми.

Для того, чтобы продемонстрировать практические аспекты реализации слаборационального управленческого поведения собственников-предпринимателей, в качестве примера была выбрана категория управленческих задач, традиционно близкая их интересам, связанная с формированием организационной структуры компании. Как отмечалось ранее, под организационной структурой предприятия понимается совокупность организационных элементов (подразделений) и их технико-технологических, экономических, управленческих и иных взаимодействий, фиксирующих распределение видов деятельности, прав и ответственности между компонентами организации.

Рассмотрим далее, как сказывается слаборациональное управленческое поведение на организации деятельности подконтрольных собственнику активов, определении оправданной и комфортной формы организации бизнеса, удобных механизмов управления и контроля компании, степени личного управленческого участия в коммерческой эксплуатации активов. При этом выбираемая собственником организационная структура отнюдь не всегда совпадает с рецептами управления, традиционно рекомендуемыми для конкретной категории бизнеса. Для иллюстрации особенностей данной проблемной области приведем небольшой пример:

Подводя итоги, отметим, что слаборациональное управленческое поведение собственника, цели, которые он перед собой ставит, определяется значимостью для него отдельных составляющих предпочтений, важностью тех или иных индивидуальных запросов. Вместе с тем человек, при выборе лучшего решения, учитывает не только отдельные мотивы, например, нормы рационального поведения, но и весь набор индивидуальных психологических, социальных и иных отмеченных факторов. Одновременно он будет оценивать (сопоставлять) их относительную важность. В результате собственник, в случае доминирования психологических установок, привычек и желаний, расходящихся с традиционными нормами

⁸ См.: <http://www.forbes.ru/finansy/igroki/309563-poslednyaya-rasstanovka-kak-nikolai-tsvetkov-pokinul-spisok-forbes>, дата обращения 30 сентября 2016 года.

рациональности, будет поступать, ориентируясь не только на повышение экономической результативности компании, но и на соответствие действий близким ему лично нормам поведения.

Таким образом, использование предлагаемого подхода позволяет улучшить предсказательные возможности поведенческого экономического подхода, путем включения в анализ ранее не вовлекавшихся в него явлений.

Рассмотрим далее, как слаборациональное управленческое поведение влияет на построение системы управления отечественными корпорациями, что позволит, полнее понять механизмы, формирующие ту или иную организационную структуру и предложить решения по повышению их эффективности.

3. ПРЕДПОЧТЕНИЯ АКЦИОНЕРОВ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА КОРПОРАЦИЙ ХОЛДИНГОВОГО ТИПА

3.1 Организационная структура промышленных корпораций холдингового типа

В работе отмечается, что корпорации холдингового типа, а именно они, в первую очередь, рассматриваемые в настоящей работе, в зависимости от степени вовлеченности корпоративного центра в деятельность подконтрольных активов, набора решаемых им управленческих задач и степени автономии БЕ, традиционно группируются в следующие основные виды: финансовый холдинг, стратегический архитектор, стратегический контролер, управляющий (операционный) холдинг.

Графическая интерпретация ранжирования указанных типов корпораций приведена на рисунке 3.2.

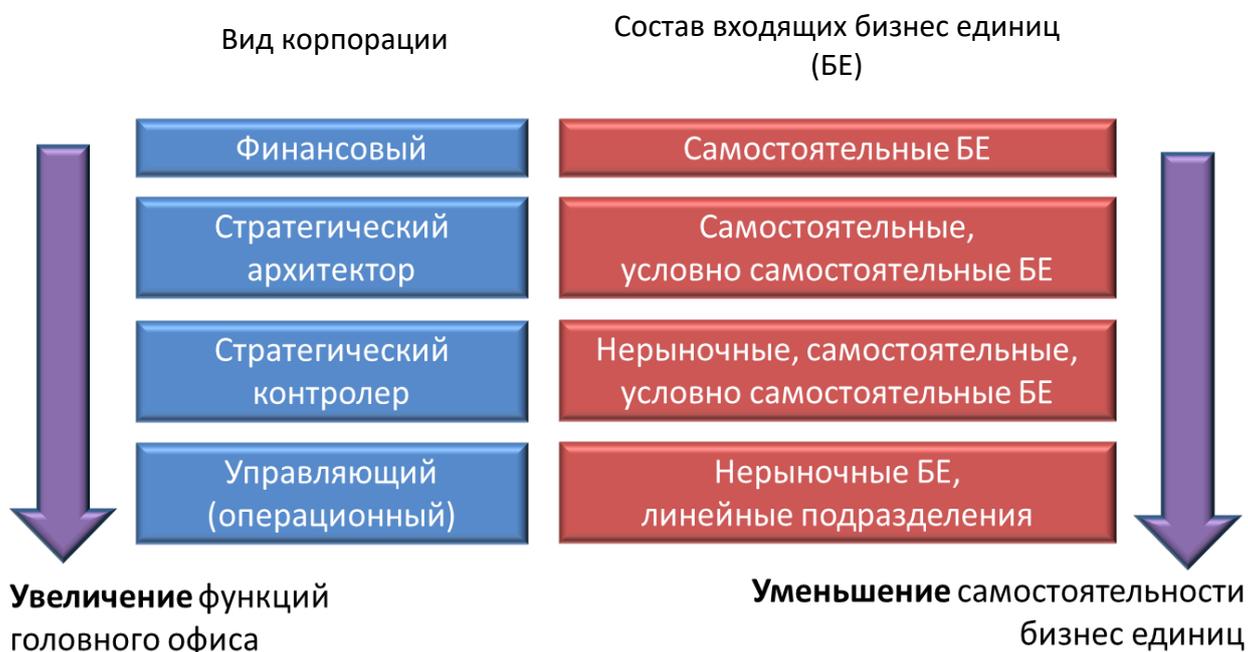


Рисунок 3.2 - Ранжирование рассматриваемых корпораций в зависимости от управленческой роли головного офиса и уровня самостоятельности отдельных бизнес единиц

Отталкиваясь от данных, приведенных в [11], можно констатировать, что в зарубежной хозяйственной практике наиболее популярна модель Стратегического архитектора – ее придерживается примерно половина всех проанализированных холдингов. Еще треть построена на модели Стратегического контролера, 15% корпораций работают по схеме Операционного холдинга и только менее 5% – по схеме Финансового холдинга⁹.

Существенная хозяйственная самостоятельность отдельных бизнесов наиболее характерна для корпораций, которые можно отнести к категории Стратегический архитектор (см. рис. 3.16), наиболее распространенных на практике. Именно для подобных структур особенно значима потребность в «квалификации» 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», отдельным БЕ, принципалу трудно, поскольку функция предложения руководителей имеет убывающий характер, а также учитывая часто встречающуюся обратную взаимосвязь «лояльности» и «квалификации». Какой же выход?

3.2. Классификация собственников

3.2.1. Предпринимательская активность как исходный фактор классификации собственников активов

Поскольку всем индивидуумам присущ свой состав психологических, поведенческих и иных аналогичных характеристик, то и их влияние на данных лиц будет уникальным, но при этом множество таких субъектов можно объединить в укрупненные группы, исходя из близости их поведенческих мотивов. Данное обстоятельство позволяет провести классификацию собственников с точки зрения того какого варианта слаборационального управленческого поведения они придерживаются.

Для того чтобы определить возможные виды слаборационального управленческого поведения, свойственные отдельным типам собственников, был введен интегральный критерий, позволяющий проранжировать таких владельцев по степени влияния на них отдельных видов предпочтений. В качестве искомого критерия выбран показатель, характеризующий степень участия собственника активов в их коммерческой эксплуатации, то

⁹ Корпорации, построенные по типу Финансового холдинга, в рамках настоящего анализа нас интересуют в меньшей степени, поскольку они, как отмечено, довольно редки, а также не требуют создания значимого управленческого центра.

есть объем управленческих задач, которые доминирующий собственник делегирует своим работникам, а также состав решений, в принятии которые он намерен участвовать сам. На такую предпринимательскую активность будут влиять как нормы экономической рациональности, стремление обеспечить высокую эффективность вложений, так и слаборациональные поведенческие особенности индивидуума, его психологические свойства, жизненный опыт, образование, эмоциональные черты, этические нормы и т.д.

Таким образом, фактором, позволяющим агрегировано распределить собственников по виду управленческого поведения, в части выбора организационного механизма построения компаний, принят параметр *предпринимательская активность* собственников. Она может меняться от пассивного ожидания отдачи произведенных вложений до полноценного участия в управлении бизнесом, делах подконтрольных предприятий. Слаборациональные предпочтения подталкивают собственника, к выбору предпринимательской активности, наиболее соответствующей его психологическим и поведенческим особенностям, устоявшимся привычкам, этическим нормам и т.д.

Введенный показатель позволяет провести группировку собственников, определить возможные варианты их поведения, в зависимости от нарастания инициативности по коммерческой эксплуатации подконтрольных активов, в том числе ожиданий от финансовой отдачи произведенных вложений. Начнем анализ с категории собственников, ориентированных на минимальную управленческую активность, а затем распределим их в соответствии с нарастанием данного показателя, и приведем примеры их действий. Одновременно дадим обобщающие названия, наиболее соответствующие типу собственника, который придерживается того или иного управленческого поведения.

«*Коллекционер*»: такой собственник не проявляет предпринимательской активности, он не влияет на доходность произведенных им вложений, уровень отдачи и сроки ему заранее неизвестны (например, это может быть покупка активов, не требующих участия в управлении: антиквариат, недвижимость, художественные ценности и т.д.).

В сентябре 2007 года лондонским аукционным домом Sotheby's была выставлена на торги коллекция русского искусства, в которую долгие годы вкладывали деньги Мстислав Ростропович и Галина Вишневская. Коллекция насчитывала около 450 предметов изобразительного и декоративно-прикладного искусства XVIII - XIX веков, от императорских реликвий до изделий народных промыслов. На момент продажи ее стоимость оценивалась в \$26-40 млн.

Британский банк Coutts рассчитал, что с 2005 по 2013 г. вложения в предметы роскоши в среднем по миру принесли доход 82%. Глобальный фондовый индекс MSCI за тот же период вырос лишь на 53%.

По данным профильных экспертов в 2013 – 2015 гг. в Москве и Санкт-Петербурге от 10 до 25% квартир приобреталось в инвестиционных целях [www.investorkirov.ru, www.spb.dolgostroyunet.ru], а израильское Министерство финансов зафиксировало увеличение покупок квартир во 2-м квартала 2009 г. в целях инвестирования до рекордных 30%.

«*Рантье*»: данный собственник также фактически не участвует в управлении активами, не влияет на их доходность, но ее уровень и сроки им более прогнозируемы, хотя период таких вложений обычно носит долгосрочный характер (например, передача активов в траст без участия в управлении, консервативные инвестиционные фонды, депозиты и иные аналогичные вложения). Данный вариант близок предыдущему, но собственник проявляет тут уже небольшую предпринимательскую активность.

Данная категория собственников часто использует для размещения средств – трасты или доверительное управление, позволяющее вкладчику вложить деньги на оговорённый срок, подобрать подходящие инвестиционные инструменты, обеспечить гибкие условия возврата.

Игорь Шувалов, и.о. первого вице-преьера РФ и один из самых богатых российских чиновников (только в 2011 г. он заработал 390 млн. р.) объявил в 2012 г., что активы его семьи переданы в "слепой траст" (*Blind Trust*). Такое управление предполагает, что собственнику не предоставляется информация об инвестиционных решениях, принимаемых в отношении его активов и ходе управления ими. Он только определяет срок управления, а потом по финансовым итогам оценивает его результативность.

«*Инвестор*», в отличие от предыдущих собственников, участвует в управлении своими активами, но, не проявляя существенной предпринимательской активности. Он формирует устраивающий его инвестиционный портфель, определяет направления вложений в бизнесы, а потом ведет укрупненный мониторинг их финансовых результатов. Он может участвовать в определении стратегии развития, в первую очередь финансовой, составлении инвестиционных планов, определении принципов финансовой политики. Управление осуществляется им путем перераспределения средств в более перспективные проекты, активы. В текущем управлении, в повышении текущей доходности вложений такой собственник фактически не участвует.

Такого поведения придерживаются, в частности, собственники, участвующие в деятельности корпораций, функционирование которых близко закрытым корпоративным инвестиционным фондам, с согласованием направлений инвестирования, финансовых планов, степени рискованности, регулярным предоставлением акционерам расширенной отчетности и возможностью в любой момент отказаться от непривлекательного вложения.

«Стратег». Данному собственнику ближе всего режим управления своими средствами путем вложения их в бизнесы, в развитии которых он сам участвует. Но осуществляет он это скорее в качестве эксперта, путем установления стратегии их развития. Он осуществляет сам или с помощью доверенных лиц расширенный (в сравнении с предыдущими типами собственников) мониторинг бизнеса, участвует в принятии долгосрочных управленческих решений, в утверждении перспективных планов, реализации синергии от деятельности подконтрольных компаний, занимается развитием бизнесов, определением состава руководящих кадров.

Одним из заметных участников отечественного IT рынка является корпорация холдингового типа IBS. Ее доминирующий собственник и президент - Анатолий Карачинский. Он, организуя управление своим бизнесом, выбрал существенную децентрализацию отдельных коммерческих направлений. Карачинский сам мало занимается текущим руководством (делегируя полномочия руководству компаний, входящих в группу), предпочитая останавливаться на разработке перспектив развития корпорации, выполнении экспертной и аналитической работы. Входящие в группу компании самостоятельно определяют долгосрочные планы, занимаются всем текущим руководством, и только в вопросах, требующих значительных инвестиций или затрагивающих интересы других участников группы, они обращаются к собственнику, в корпоративный центр [<http://release-me.ru/history.php>].

«Управляющий». В этом случае владелец является уже активным предпринимателем, полноценно управляющим своим бизнесом, капитаном, уверенно ведущим корабль к победам. Он всецело, даже может быть излишне деятельно, участвует в определении направлений развития, формировании долгосрочных и текущих планов, и, самое главное, в осуществлении намеченных результатов. Он вникает во все нюансы бизнеса: кадры, ресурсы, определение партнеров, клиентов, конкурентов и т.д. Таким образом, данный вариант предусматривает наиболее значимое участие собственника в управлении активами.

Известная производственная косметическая компания Концерн «Калина», объединяет восемь предприятий. Ее доминирующим собственником с момента создания в 1996 г. является Тимур Горяев. Он активно руководит всеми сторонами деятельности своего бизнеса, от определения стратегии, до участия в оперативном руководстве отдельными предприятиями и, даже, межличностных отношениях сотрудников. Он, в частности, составил десять заповедей поведения работников «Калины» и строго контролирует их выполнение. Горяев выступает в роле «управляющего» для всех компаний группы повсеместно участвуя в их деятельности. По отзывам работников, хозяин постоянно увлекается разными проектами, отдает им много сил, а потом оставляет менеджерам, они пытаются их реализовать, но идеи обычно гибнут в силу изначальной нежизнеспособности. Над отработкой новых проектов собственника, внедрением

регламентов, контролем дисциплины работает головной офис концерна, включающий большой состав сотрудников [http://release-me.ru/history.php].

Основываясь на предложенном подходе можно ввести и другие промежуточные типы владельцев, но нам важно было показать принципы группировки таких лиц и продемонстрировать их влияние на организационную структуру корпораций, поэтому ограничимся введенной классификацией.

Проиллюстрируем введенную градацию собственников с помощью рисунка 3.5. В нижней части его указано направление нарастания управленческой (предпринимательской) активности по эксплуатации активов, она меняется в соответствии с динамикой слабациональных предпочтений собственников, причем каждому уровню соответствует свой состав управленческих задач. В верхней части иллюстрации указаны введенные категории владельцев и характер их активов.



Рисунок 3.5 - Взаимосвязь предпринимательской активности и типов собственников

Отметим, что следование тому или иному варианту предпринимательской активности (поведенческому приоритету) сказывается в итоге на результативности предприятия. Так пассивное участие в эксплуатации активов обычно подразумевает не самую высокую доходность, длительные сроки вложений, но и минимальный риск. Следствием увеличения управленческого участия, активизации предпринимательской энергии является, как правило, повышение эффективности вложений, большая их доходность, что, в свою очередь, обуславливает рост риска неполучения ожидаемого результата. В результате последствия

приверженности владельца определенной предпринимательской активности, можно оценить с помощью традиционных экономических показателей, например:

- финансовой результативности, уровня отдачи вложений;
- уровня рискованности, финансовой устойчивости бизнеса;
- ожидаемого срока получения финансовых результатов.

Другими словами, приверженность определенному поведению формирует экономические результаты, которые можно оценить с помощью показателей, характеризующих к какой эффективности (например, рентабельности, капитализации), в какие сроки, и с какими рисками (как финансовыми, так и административными) приведет избранная владельцем линия поведения. Тогда, обсуждая слаборациональные предпочтения, следует отметить, что они приводят к различным, может быть явно и не артикулируемым собственником, экономическим последствиям.

Подводя итоги, отметим, что следование определенному варианту слаборационального управленческого поведения определяет видение собственником своего места в системе управления подконтрольными активами, что, в свою очередь, влияет на выбор соответствующего варианта организационной структуры.

3.2.2. Типология собственников vs типология организационных структур

Итак, собственников – точнее акционеров (имея в виду в первую очередь доминирующих владельцев акций), которые в строгом смысле слова не являются собственниками корпорации, ибо ее собственником является она сама – мы распределили по релевантным по отношению к управленческому поведению группам с приписанными им наименованиями:

- *коллекционер* как пассивный участник организационно-хозяйственной деятельности корпорации;
- *рантье* как хоть и пассивный участник, но вместе с тем проявляющий активность в смысле озабоченности получением процентов от своего вложения в активы корпорации;
- *инвестор* как более активный участник, формирующий свой инвестиционный портфель и готовый отчасти принимать участие в определении стратегии развития корпорации по преимуществу в части составления инвестиционных планов;
- *стратег* как активный участник организационно-хозяйственной деятельности корпорации в части осуществления стратегического управления ее развитием;
- *управляющий* как самый активный участник деятельности корпорации, выступающий одновременно в роли принципала-собственника и агента-менеджера.

Как было отмечено ранее, этими типами все возможные варианты не ограничиваются, и в принципе можно ввести в дополнение к ним и другие промежуточные типы владельцев, что, однако, сути не меняет – ведь главное для нас показать их влияние на организационную структуру корпораций. Вместе с тем самостоятельный интерес представляет соотнесение введенных нами типов собственников с организационными типами (формами, структурами) управления Оливера Уильямсона [12], у которого собственность как таковая в представленной им схеме роли не играет, поскольку корпорацию он представляет в первую очередь как структуру управления. Такой, свойственный, скорее, новой институциональной экономике, подход противопоставляется неоклассическому рассмотрению фирмы как производственной функции, где фирма выступает в качестве «черного ящика». Подчеркнем, что такой подход не отрицает возможности представления фирмы в виде производственной функции; он просто является способом заглянуть вовнутрь этого самого «ящика» и раскрыть структуру его организации, оставляя в стороне саму его принадлежность. Именно поэтому права собственности в его схеме отсутствуют, но в нашей исследовательской программе они присутствуют эксплицитно, выявляя себя в типах собственников.

Прежде чем напомнить вкратце классификацию альтернативных организационных решений Уильямсона и сопоставить ей введенную нами классификацию собственников, сделаем одно замечание, касающееся особенностей изучения экономических агентов любого уровня и любой формы – индивида, предприятия, сообщества и пр. Заключаются они в их трактовке, во-первых, в качестве «элемента системы в виде единицы, взаимодействующей с другими, как однородными, так и разнородными, единицами, а во-вторых – как сложноустроенной единицы, обладающей собственной структурой; первая (простая) единица ассоциируется с индивидуальным или групповым игроком в макросреде, вторая (сложная) – в особенности для групповых агентов с организацией-институтом, задающей для входящих в нее микро-игроков (институциональные) правила их (внутриорганизационной) игры» [13].

Основным критерием классификации у Уильямсона служит централизация / децентрализация технологии обработки информации, необходимой для принятия управленческих решений, к которому добавляется критерий наличия / отсутствия «защитного» управления:

- *централизованная* структура представлена унитарной, по Уильямсону (не путать с нашими унитарными предприятиями!), структурой (сокращенно *У-структура*, или *U-form*), которая используется преимущественно в небольших корпорациях;
- *децентрализованная структура (без защиты от рисков оппортунистического поведения)* представлена холдинговой (не путать с принятым в настоящей работе названием, подразумевающим холдинги в широком смысле!) структурой (сокращенно *Х-структура*,

или *H-form*), которая используется в больших корпорациях, где функции стратегического и тактического управления не разграничены;

- *децентрализованная структура (с защитой от рисков оппортунизма)* представлена мультидивизиональной структурой (сокращенно *M-структура*, или *M-form*), которая используется в больших корпорациях с четким разграничением функций стратегического (выполняется штаб-квартирой) и тактического (осуществляется полуавтономными дивизионами) управления; благодаря наличию защиты в *M-структуре* в наиболее полной мере реализуются преимущества децентрализованной организации управления.

Важно обратить внимание на следующее обстоятельство: появление *M-структуры* создало предпосылки для широкомасштабной реализации различных стратегий диверсификации (продуктовой, технологической, географической). Следует при этом проводить различие между институциональной и организационной диверсификацией: отделение стратегии от тактики привело к тому, что тактически свободные БЕ (дивизионы, подразделения), будучи “центрами прибыли” и самостоятельными во внутренних делах, могли организовывать свою структуру так, как они считали нужным. По сути дела, в рамках стратегически одной организационной структуры фирмы могли сосуществовать различные организационные структуры тактически автономных подразделений. Вместе с тем можно представить себе подразделения с различными организационными структурами, но относящимися к одному и тому же институциональному полю (скажем, в случае нахождения корпорации с *M-структурой* в границах одной страны). Но точно так же, как появление *M-структуры* заложило основы для более энергичной не только продуктовой и/или технологической, но и организационной диверсификации фирмы, так и, в свою очередь, организационная диверсификация заложила основы для возникновения институциональной диверсификации.

Для выяснения того, как соотносятся типы собственников с типами организационных структур Уильямсона, дополним схему классификации последнего типами собственников, соотнесенных с типами структур (рисунок 3.6).

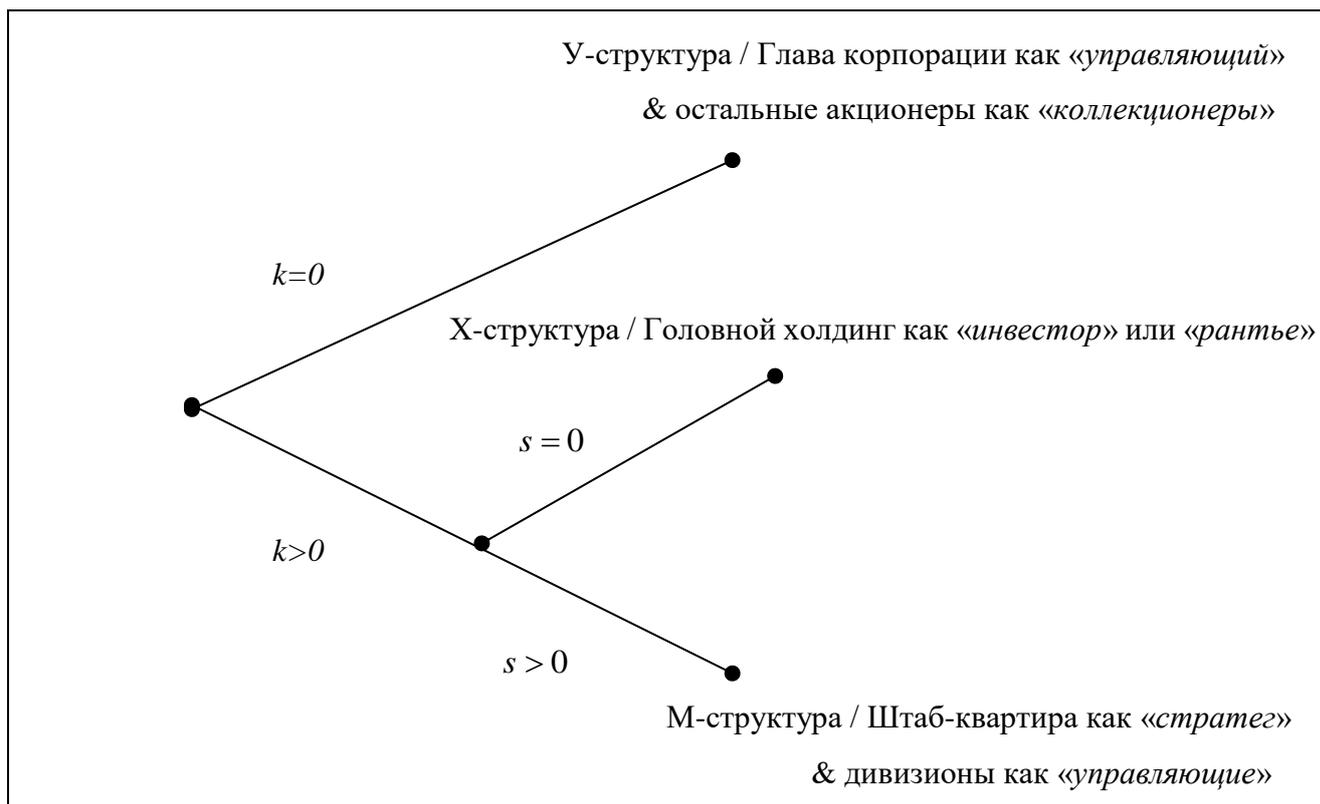
С учетом предложенной схемы посмотрим, каково соотношение организационных структур и подструктур Уильямсона с корпоративным центром (КЦ) как структурным подразделением компании и бизнес-единицами (БЕ) как организационными единицами, обеспечивающими управление активами собственников и выполняющими централизованные управленческие функции:

- в *У-структуре* КЦ осуществляет централизованное руководство компанией. Поскольку БЕ не являются центрами прибыли, их непосредственный вклад в общий результат деятельности корпорации не поддается строгому учету. Как таковой защиты от возможного

оппортунистического поведения БЕ в роли агентов, вызванного потенциальным наличием агентской проблемы, нет, и проблема оппортунизма решается простым контролем КЦ («управляющего») за подконтрольными ему БЕ («коллекционерами»);

- в Х-структуре управление максимально децентрализовано: КЦ, коим является материнская компания холдинга и который суть «инвестор» или «рантье», озабочен преимущественно тем, что финансовые потоки от дочерних фирм (БЕ), которые по отношению к КЦ могут выступать в роли «коллекционеров» собственных акций. В качестве типового решения проблемы оппортунизма КЦ может предложить БЕ соревнование;

- в М-структуре децентрализованное управление осуществляется на принципах разнесения общекорпоративной стратегии и тактики: первое остается за КЦ («стратегом»), второе – за дивизионами, они же БЕ, в роли «управляющих» своими структурами – подструктурами по отношению к М-структуре в целом. Проблема оппортунистического поведения БЕ решается их участием в общей структуре в качестве центров прибыли, что трансформирует их как агентов в принципалов, точнее в них сочетаются две ипостаси – агентов и принципалов.



$k=0$ – высокая степень централизации обработки информации для принятия управленческих решений;

$k>0$ – высокая степень децентрализации обработки информации для принятия управленческих решений;

$s=0$ – слабая степень защиты от оппортунизма агентов (БЕ);

$s>0$ – сильная степень защиты от оппортунистического поведения агентов (БЕ);

У-структура – состояние целостного функционирования компании под централизованным руководством КЦ;

X-структура – состояние децентрализованного функционирования компании без четкого распределения стратегических и тактических функций между КС и БЕ, что может привести к дисфункции институциональной системы компании в целом;

M-структура – состояние устойчивого, предусматривающего защитные механизмы от потенциального оппортунизма участников организационно-хозяйственной деятельности, функционирования компании с КС в роли корпоративного «стратега» и БЕ в качестве центров прибыли и в роли «управляющих» своими подразделениями.

Рисунок 3.6 - Типы организационных структур управления и собственников

Представленное наложение управленческих и собственнических типов и их совмещение в одной схеме, хотя и является определенным упрощением развиваемых в настоящей работе концептуальных идей в отношении типов собственников, тем не менее, обладает известной степенью информативности, учет которой может положительно сказаться на результативности деятельности корпорации. Особо подчеркнем, что в схеме представлены не

реальные корпорации, а лишь их типажи: в реальности корпорации могут тяготеть к одному или более управленческим (организационным), по Уильямсону, и предпринимательским (собственническим), в терминологии настоящего исследования, типам с той или иной степенью вероятности.

Справедливости ради, отметим, что перечень базовых структур можно расширить путем их некоторой модификации: У-структура, к примеру, может сочетать в себе элементы линейной, штабной, функциональной форм, дальнейшее развитие которых может привести к матричной или проектной структуре, приближающей их тем самым к М-структуре; также добавим, что большим разнообразием обладают и Х-структуры.

3.3. Влияние предпринимательской активности доминирующих собственников на задачи корпоративного центра и управленческую самостоятельность бизнес единиц

3.3.1. Типы собственников и организационная структура корпораций холдингового типа

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

Для того чтобы продемонстрировать состав организационных проблем, стоящих перед такой категорией предприятий, позиционируем анализируемые объекты в рамках трактовки развития компании как прохождения ряда последовательных этапов становления, что характерно для моделей жизненного цикла фирм, описывающих последовательные

эволюционные фазы их организационного становления. Анализируемые управленческие проблемы наиболее близки предприятиям, находящимся на этапе роста. Либо, если воспользоваться известной моделью эволюционного развития компаний Лари Грейнера [14], то их можно поместить в рамки 4-й стадии, ступени развития, основанной на координации. Согласно Грейнеру обычно это компании, завершившие стадию, базирующуюся на делегировании, и перешедшие к этапу становления, основанному на увеличении самостоятельности структурных единиц¹⁰.

Говоря о совершенствовании структуры корпорации, будем иметь в виду рационализацию вертикальных и горизонтальных взаимосвязей ее структурных единиц, а также границ таких элементов. Организационная структура традиционно является каркасом, задающим распределение административных функций. Напомним, что она фиксирует:

- распределение видов деятельности, прав и ответственности между компонентами организации;
- взаимосвязи ее отдельных подразделений.

Наличие нескольких обособленных производственных направлений является отличительной чертой рассматриваемых объектов, поэтому одной из основных управленческих задач, стоящих перед руководством, становится налаживание централизованного управления, координация деятельности, определение характера вертикальных и горизонтальных связей, позволяющих получить ожидаемый синергический эффект. При этом налаживание системы управления группой бизнесов как единым целым не должно ограничивать необходимую предпринимательскую инициативу ее структурных единиц, самостоятельность в принятии делегированных решений, в то же время активность собственника, может корректировать рекомендуемую самостоятельность таких подразделений.

Как отмечалось, варианты предпринимательской активности собственников могут меняться от пассивного ожидания результатов произведенных вложений до непосредственного управления текущими хозяйственными проблемами подконтрольных компаний. Увеличение предпринимательской активности собственников (степени участия в решении хозяйственных задач), определяет уровень централизации управленческих задач, функциональную нагрузку на головные управленческие органы, которым владельцами делегировано представление их интересов, что, в свою очередь, определяет их организационную структуру.

¹⁰ Подробно особенности развития компаний на данном этапе подробно рассмотрены в [17].

Конечно, говоря об организации управления анализируемыми диверсифицированными структурами, будем иметь в виду, в первую очередь, последние три из введенных выше категорий собственников («Инвестор», «Стратег» и «Управленец»), так как первые две («Коллекционер» и «Рантье») не требуют создания существенных структур для управления вложениями.

Используемые при построении структуры корпорации управленческие технологии характеризуются, как правило, такими показателями как: жесткость и гибкость системы управления, объем переданных центру и объектам на местах управленческих полномочий, способы координации деятельности предприятий, как между собой, так и с центральным аппаратом. В этой связи выделим следующие ключевые элементы, характеризующие особенности их построения:

- определение жесткости / гибкости организационной структуры, т.е. степени производственной, финансовой и коммерческой самостоятельности производственных единиц, разграничение задач, полномочий и ответственности, делегированных на места и реализуемых централизованно;
- определение состава функциональных задач централизованного органа управления. Как правило, задачей центра является регулирование вертикальных и горизонтальных управленческих связей, обеспечение поступательного развития отдельных сфер деятельности в направлении реализации общих целей и увеличении совокупной стоимости.

Влияние предпринимательской активности собственников на задачи отмеченных организационных элементов, распределение полномочий между центром и структурными единицами и функции управленческого центра отражено на рис. 3.7. Здесь представлены характерные варианты участия головного офиса, в деятельности подконтрольных БЕ, соответствующие каждой из введенных категорий собственников.



Рисунок 3.7 - Влияние предпринимательской активности собственников на задачи КЦ

Как можно видеть, слаборациональные предпочтения владельцев определяют степень их предпринимательской активности, жесткость управления, уровень централизации, что, в свою очередь, задает распределение управленческих полномочий между центральным офисом и иными субъектами системы. Увеличение функциональной нагрузки на КЦ с увеличением активности вполне объяснимо, так как с перераспределением управленческих функций в направлении головного офиса, в связи с желанием собственника участвовать в принятии актуальных для него решений, уменьшается самостоятельность структурных звеньев и наоборот. В свою очередь, активное участие КЦ в обеспечении скоординированного развития корпорации требует наличия в его структуре всего набора управленческих функций и реализующих их служб.

В таком случае взаимосвязь предпринимательской активности собственников и управленческой нагрузки, возлагаемой на КЦ (объем и состав управленческих функций, выполнение которых желательно обеспечить на уровне головного офиса), можно представить в виде монотонно возрастающей функции.

В итоге, разным управленческим приоритетам (видам предпринимательской активности) будут соответствовать различные варианты организации управления, которые реализуются с помощью определенного набора управленческих функций, осуществляемых центральным звеном корпорации. Результативность принятого варианта руководства

определяется, в частности, соответствием переданных КЦ полномочий уровню поставленных перед ним управленческих задач (в противном случае может возникнуть дисфункция системы, что особенно характерно для организаций, находящихся в переходном состоянии).

С учетом вышесказанного сделана проекция предпринимательской активности собственников на проблематику построения рассматриваемых объектов, т.е. продемонстрировано влияние вариантов слаборационального управленческого поведения на выбор организационной структуры корпораций холдингового типа.

Введенные взаимосвязи проиллюстрированы с помощью таблицы 2.2, где сопоставлены введенные типы собственников¹¹, их предпринимательская активность, функции КЦ, как основной единицы, обеспечивающей внутрикорпоративное распределение управленческих задач, и отдельных бизнес единиц корпорации, а также отражен порядок прохождения управленческих воздействий по иерархической вертикали от собственника до операционных подразделений, отдельных бизнес единиц.

В разделе 2.2 были охарактеризованы используемые в настоящей работе виды организационных структур корпораций холдингового типа, отличающиеся централизованной функциональной нагрузкой, и виды БЕ, дифференцированные в зависимости от степени их хозяйственной самостоятельности. Для обозначения различных типов КЦ и БЕ введены собирательные названия, иллюстрирующие наиболее характерные особенности их поведения в корпорации. Это позволяет более наглядно продемонстрировать смысловое содержание их ролей в таком объединении.

Исходя из объема управленческих задач, решаемых на уровне КЦ, будем использовать следующие термины, характеризующие особенности деятельности головного офиса в различных объединениях. Так, в Финансовом холдинге КЦ скорее исполняет роль, которую можно по аналогии назвать - «спонсор», в Стратегическом холдинге КЦ это, скорее, «наставник», а в Управляющем холдинге он уже близок роли, которую охарактеризуем термином - «участник».

По аналогии введем характеристики, условные названия, представляющие особенности деятельности и роль БЕ в рассматриваемой корпорации. Тогда «Самостоятельную БЕ» по ассоциации можно назвать «охотник» (она максимально свободна в путях увеличения доходов, получении «добычи»). «Условно самостоятельную БЕ» назовем «старатель» (ее задача освоить «залежи»), а «Нерыночную БЕ» – «фермер» (поскольку ее задача – собрать

¹¹ В данном анализе не рассматривались, такие категории владельцев как «Коллекционер» и «Рантье», поскольку они не нуждаются в создании каких-либо значимых управленческих структуры для управления активами.

урожаем с имеющегося поля). По характеру деятельности и роли в корпорации БЕ близки указанным видам занятий.

Склонность владельцев к определенному управленческому поведению отрабатывает вся властная вертикаль корпорации, она определяет особенности построения отдельных органов управления, задачи, делегируемые центру и отдельным БЕ. В таблице 3.2 также указаны характерные функции отдельных органов управления, которые следует реализовывать в рамках соответствующих вариантов активности.

Таблица 3.2 - Влияние слаборациональных предпочтений собственников на организационно управленческое построение промышленных корпораций холдингового типа

Тип собственника		
<i>«Инвестор»</i>	<i>«Стратег»</i>	<i>«Управляющий»</i>
Предпринимательская активность владельцев		
небольшая	средняя	значительная
		
Вид организационной структуры корпорации холдингового типа		
<i>«Финансовая»</i>	<i>«Стратегическая»</i>	<i>«Управляющая» («операционная»)</i>
Отношения внутри корпорации		
Внутренний рынок	Внутренний рынок	Трансфертные цены
Источник создания стоимости		
БЕ + грамотные стратегические решения по управлению портфелем бизнесов	БЕ + управление портфелем с учетом синергии + корпоративные знания и опыт	Корпоративный опыт и жесткий контроль
		
Тип корпоративного центра		
<i>«Спонсор»</i>	<i>«Наставник»</i>	<i>«Участник»</i>
Позиционирование КЦ		
Инвестиционная Компания	Компания – стратегический координатор и консультант.	Компания, управляющая ключевыми функциональными задачами
Роль КЦ		

Анализ и выявление бизнесов для приобретения / вывода / распределения инвестиций, укрупненное бюджетирование.	Определение корпоративной стратегии, управление портфелем бизнесов как финансовыми активами с учетом синергии, установление «правил игры», накопление лучшей практики и оказание сервисной поддержки БЕ, принятие значимых кадровых решений	Совместная разработка и принятие ключевых решений
---	---	---



Тип бизнес – единицы		
<i>«Охотник»</i>	<i>«Старатель»</i>	<i>«Фермер»</i>
Степень самостоятельности БЕ		
Самостоятельные БЕ	Самостоятельные и условно самостоятельные БЕ	Нерыночные БЕ и линейные подразделения
Роль БЕ в определении границ рынка		
БЕ согласовывает с КЦ отдельные контракты	Ограничивается / определяется с учетом общей корпоративной стратегии	Рынок отсутствует
Роль БЕ в выборе стратегии		
Стратегия утверждается КЦ, после чего самостоятельно реализуется БЕ	БЕ самостоятельно определяет целевых клиентов и поставщиков, обязана учитывать интересы других БЕ холдинга, обеспечивать взаимодействие с ними	КЦ определяет поставщиков и потребителей для БЕ, устанавливает внутренние, трансфертные цены



Наиболее подходящий вид активов		
Несвязанные бизнесы	Присутствуют взаимосвязи между БЕ, схожие функциональные требования, активы общего пользования	Единый бизнес с высокой долей общих затрат и существенным пересечением клиентов

Как можно видеть предпринимательская активность собственников определяет распределение управленческих задач по основным структурным элементам корпорации, в то же время на состав задач КЦ влияет и тип БЕ, степень их самостоятельности, характер

деятельности, наличие синергии между бизнесами и т.д. Эти обстоятельства определяются составом производственных активов, особенностями продуктов, технологий, потребителей и иных аналогичных факторов. То есть на состав задач КЦ и позиционирование БЕ встречно, «снизу» влияет набор продуктов, предлагаемых корпорацией рынку. Этот фактор отражен в таблице с помощью двусторонних стрелок.

Конечно, в каждой из введенных категорий владельцев существуют свои промежуточные состояния. Например, если владелец, относящийся к категории «Стратег» склоняется к расширению своего управленческого участия в бизнесе, в организации его работы, то будет формироваться модель корпорации, более близкая виду - «Стратегический контролер». Если «Стратег» не хочет столь плотно вникать в управление, а интересуется скорее перспективами развития бизнеса, то форма взаимоотношений будет более близка холдингу «Стратегический архитектор».

Рассмотренные взаимосвязи (слаборациональных предпочтений и организационных решений) позволяют провести детализацию функциональных задач уже отдельных структурных единиц корпорации. Например, определив задачи, возлагаемые на КЦ с учетом выбранного собственником управленческого поведения, можно провести их дальнейшую декомпозицию, сформировав функции ее локальных подразделений. В качестве примера в таблице 3.3 представлен пример состава задач, которые следует решать в рамках КЦ, при различных вариантах предпринимательской активности. Функциональные области, обозначены здесь по должности руководителя, ведущего соответствующее направление.

Таблица 3.3 - Функциональные задачи, решаемые в корпоративных центрах различных видов

Функционал КЦ	Тип корпоративного центра		
	«Спонсор»	«Наставник»	«Участник»
Директор по стратегическому развитию	Нет	Корпоративная стратегия	Продуктовые стратегии
Директор по операциям	Нет	Инициатор и координатор программ	Запуск, управление и анализ программ
Финансовый директор	Инвестор	Инвестор / кредитор	Казначей
Директор по персоналу	Нет	Требования + топ-менеджеры	Весь спектр

Директор по правовому обеспечению	Корпоративные риски	Корпоративные риски, методология для БЕ	Весь спектр
Директор по ИТ	Нет	ИТ-стратегия	ИТ-стратегия + сервис
Директор по внешним связям	Обеспечение внешних коммуникаций		
Директор по безопасности	Нет	Экономическая	Экономическая/ физическая

Приведенные в таблице данные демонстрирует, как отражается изменение слаборациональных предпочтений собственников на составе служб КЦ и их функциональном наполнении. Так при трансформации типов собственников от «Инвестора» к «Управляющему» корпоративный центр фактически переходит от дистанцированного наблюдателя (роль - «Спонсор»), к непосредственному руководству широким спектром операционных задач БЕ (роль - «Участник»).

Для того чтобы верифицировать основные положения веденного дескриптивного подхода и продемонстрировать практические аспекты его реализации проанализировано влияние слаборационального управленческого поведения доминирующих акционеров на практику построения отечественных промышленных корпораций холдингового типа. С этой целью рассмотрена деятельность нескольких российских компаний, относящихся к рассматриваемой категории бизнеса. Их выбор обусловлен также наглядностью и возможностью интерпретации вариантов слаборациональных предпочтений, которыми руководствуются их собственники.

В практической части работы подробно рассмотрена деятельность нескольких отечественных корпораций рассматриваемого типа. В результате анализа их структуры отмечено, что владельцы всех рассмотренных предприятий являются неординарными фигурами, обладающими ярко выраженными индивидуальными поведенческими, этическими и психологическими особенностями, сложившимися фреймами поведения, на которые в существенной степени повлияли их слаборациональные предпочтения, жизненный опыт и взгляды. Организационная структура принадлежащих им компаний сформировалась при их активном участии, с учетом отмеченных личных приоритетов. Они, исходя из видения развития бизнеса, и с учетом сложившихся предпочтений, индивидуальной предпринимательской активности (степени участия в его деятельности) задают правила и требования, по которым строятся принадлежащие им компании, определяют роль и функции центрального офиса, место и задачи отдельных бизнес единиц.

По результатам проведенного анализа сформирована таблица 3.4. В ней, с одной стороны, классифицированы владельцы рассмотренных предприятий, с учетом их слаборациональных предпочтений, а, с другой - описан вид организационной структуры корпораций, сложившийся под влияние предпринимательской активности их собственников, функции и задачи основных структурных элементов.

Автору не удалось найти развернутые публичные примеры деятельности промышленных корпораций, собственники которых занимали бы позицию «Инвестор», владельцы данной категории оказались наименее представлены в рассматриваемой сфере. Одним из объяснений данного факта является то, что деятельности промышленных объектов рассматриваемой категории требует от акционеров все же более активного участия в бизнесе, чем предусматривает несколько «отстраненная» роль «Инвестора», да и корпорации, работающие по типу Финансового холдинга, как отмечается в [11], наименее распространены на практике.

Таблица 3.4 - Распределение рассмотренных корпораций по типу собственника и виду организационных структур

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

Таким образом, можно констатировать, что слаборациональные предпочтения являются фактором, влияющим на различное управленческое поведение акционеров, на их организационные решения, лежащие, в том числе, в области формирования структуры принадлежащих им корпораций.

3.4. Влияние слаборациональных предпочтений доминирующих акционеров на функции головного офиса и состав производственных активов корпорации

Традиционный взгляд на порядок формирования организационной структуры компании предусматривает следующий порядок действий. Сначала на основе состояния внешней среды и возможностей компании, а также с учетом видения путей и целей ее деятельности, формулируются желаемые направления развития. В свою очередь, выбранная линия развития определяет производственную и управленческую конфигурацию корпорации, вертикальные и горизонтальные взаимоотношения, необходимый набор управленческих решений, передаваемых каждому из иерархических уровней, а также состав структурных элементов компании, их функции и характер внутрикорпоративного взаимодействия.

Так согласно Дж. Гелбрейту [15] организационную структуру компании определяют следующие основные факторы: внешняя среда; стратегия развития; технология работы; поведение работников. В других работах этот перечень нередко корректируется, но в любом случае авторы исходят, в первую очередь, из необходимости учета параметров, позволяющих получить решение в русле норм экономически рационального выбора.

В то же время, как продемонстрировано, принимаемые собственниками на практике организационные решения не всегда определяются только традиционными критериями рациональности – желанием получить *экономически лучшее решение*. На принятии таких решений влияют также слаборациональные предпочтения индивидуумов, их психологические и поведенческие особенности, субъективное восприятие своей роли в бизнесе, то есть собственники выбирают не только экономически, но и *психологически лучшее решение*.

В таком случае следует добавить в состав параметров, определяющих организационную структуру рассматриваемых корпораций, слаборациональные предпочтения доминирующих акционеров. То есть учесть в традиционном наборе таких исходных факторов слаборациональные приоритеты, подталкивающие владельцев к выбору структуры управления, механизмов реализации решений, наиболее соответствующих их индивидуальному управленческому поведению.

Рассмотрим, как влияют отмеченные предпочтения на функции корпоративного центра, а также на состав производственных активов корпорации холдингового типа и сравним их с вариантами, основанными на традиционных мотивах выбора экономически лучшего решения.

Согласно распространенным взглядам, что подробно рассмотрено в разделе 3.1, существуют два основных фактора, определяющих решение такой первичной для любой

корпорации холдингового типа задачи как определение состава функций, возлагаемых на корпоративный центр [16]. Это:

- 1) *Степень необходимого вмешательства КЦ в деятельность БЕ*, сюда входят: уровень рискованности и важности принимаемых решений, организационная зрелость компании, эффективность бизнеса, отраслевая динамика;
- 2) *Степень взаимозависимости бизнес-направлений*, здесь учитывается: состав продуктового портфеля, степень самостоятельности БЕ, наличие потенциальной синергии от их взаимодействия, возможности интеграции.

С учетом продемонстрированных взаимосвязей, в этот список, следует включить также новую позицию:

- 3) *Степень предпринимательской активности доминирующих собственников*, что особенно актуально для рассматриваемой категории корпораций.

Задачей повышений эффективности организационного построения корпорации в таком случае становится учет и корректное согласование всех указанных факторов.

Прокомментируем использование введенного параметра. Традиционно основной задачей КЦ, является повышение результативности имеющегося бизнес портфеля. В этой связи состав принимаемых решений обычно связан с определением оправданного вмешательства центра в деятельность БЕ. Уровень такого вмешательства зависит от важности и рискованности принимаемых решений, организационной зрелости компании, эффективности деятельности, отраслевой динамики, состава бизнесов, автономности БЕ и возможной синергии взаимодействия. То есть в соответствии с традиционным взглядом первичными для определения задач КЦ являются следующие основные факторы: требования продуктового портфеля, взаимосвязанность бизнесов и возможности компании.

В то же время, как отмечено, на задачи КЦ встречно влияет предпринимательская активность собственников. В случае если эти два вида требований расходятся, то есть запросы, отталкивающиеся от состава продуктового портфеля и аналогичных объективных факторов, и ожидания собственника, основанные на его субъективных слабых рациональных предпочтениях, не совпадают, то требуется их дополнительное согласование.

Такая ситуация, как показано в предыдущем разделе, особенно характерна для компаний, находящихся в состоянии формирования бизнес модели, когда создание корпорации происходило прибавлением к ней бизнесов путем случайных приобретений (в том числе непрофильных активов), исходя из текущей конъюнктуры, недооцененности бизнеса, при отсутствии четкой стратегии развития, а также в корпорациях, где велика роль и влияние собственника-предпринимателя. Подобные обстоятельства в существенной степени

свойственны компаниям, относящимся к экономикам, находящимся в процессе становления и налаживания рыночных связей и институтов как сегодня в России.

В качестве практической меры по согласованию двух указанных подходов, при их расхождении, предлагаются следующие основные варианты действий (назовем их «субъективный» и «объективный»):

- 1) Собственнику необходимо постоянно актуализировать свое видение и понимание характера развития бизнеса, корректировать, по возможности, акценты слаборационального управленческого поведения с учетом складывающейся в корпорации и на рынке ситуации, требований продуктового портфеля, управленческой зрелости компании и, соответственно, менять задачи головного офиса.
- 2) Например, собственникам, относящимся к категории «управляющий», следует предоставлять большую управленческую самостоятельность подконтрольным бизнесам в случае отсутствия у них существенных взаимозависимостей, либо в ситуации, когда они работают в слабосвязанных отраслях, или если компания уже прошла первоначальный этап развития, требовавший оперативного управления;
- 3) Скорректировать состав активов, произвести перегруппировку бизнес направлений, например, отказаться от тех, которым сложившаяся модель управленческого поведения собственника и соответствующих действий КЦ, ограничивает развитие, мешает внести вклад в увеличение стоимости корпорации.
- 4) Например, в компании, собственник которой ориентирован на активное руководство ключевыми задачами бизнесов, появляется дополнительный аргумент для отказа от диверсифицированных направлений, не совпадающих с ее основным отраслевым профилем и не имеющих с ним существенных общих сфер деятельности.

В случае, непринятия данных мер, производительность организационной структуры корпорации будет снижаться, поскольку центр будет вынужден выполнять функциональные задачи, сдерживающие развитие корпорации (избыточные либо, наоборот, недостаточные, что определяется составом активов), а также возможный рост ее прибыльности, будут возникать элементы дисфункции системы.

В качестве иллюстрации обратимся к описанному в работе примеру деятельности концерна «Калина», собственник которого был отнесен к категории «управляющий». Его активное управленческое поведение определило развернутый набор решаемых централизованно задач, существенную роль головного офиса. В то же время, с точки зрения потребностей продуктового портфеля, наличия производств, относящихся к различным, хотя и связанным отраслям (производство косметики и пластиковой тары), а также не столь

существенной взаимозависимости бизнес направлений (т.е. традиционно учитываемых факторов) следовало бы наоборот уменьшить степень оперативного вмешательства КЦ в деятельность БЕ. Дать бизнесам большую самостоятельность.

Рассмотрим также влияние слаборационального управленческого поведения на подбор состава производственных активов корпорации. Слаборациональные предпочтения акционера, определяют его предпринимательскую активность, ожидания того как должен работать подконтрольный бизнес, они формируют намерения собственника по организации его деятельности. Выполнение данных планов поручается головному управленческому органу, как звену призванному организовать деятельность структурных единиц корпорации в соответствии с поставленными задачами. В свою очередь, состав задач поставленных перед КЦ, набор функций, степень его управленческой активности позволяет обеспечить наиболее эффективное взаимодействие с определенным составом активов, таким набором бизнесов, для координации которых наиболее подходит именно имеющийся ресурсный потенциал центра.

Отсюда можно сделать вывод, что каждому из вариантов предпринимательской активности будет соответствовать свой состав производственных активов, видов бизнеса, объединенных в рамках корпорации, с точки зрения их взаимосвязанности, степени автономности отдельных бизнес направлений, делегированных им задач и полномочий, и уровня синергии от их взаимодействия. В результате на основании предпринимательской активности собственников, характера их запросов к головному офису определен состав портфеля бизнесов, наиболее приемлемый каждой из введенных категорий акционеров, с учетом степени централизации управления, а также самостоятельности или возможной интеграции бизнесов. Результаты такой группировки представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Типы собственников и наиболее подходящие им производственные активы

Типа собственника	Состав производственных активов
Инвестор	Несвязанно-диверсифицированные бизнесы, автономные направления, обладающие существенной самостоятельностью, с незначительной синергией их возможного взаимодействия
Стратег	Бизнесы с небольшой степенью диверсификации, находящиеся в различных, но связанных между собой отраслях, взаимосвязанные активы, имеющие сферы общего пользования и близкие функциональные требования, например, несколько розничных БЕ с оптовой поддержкой

Управляющий	Интегрированные бизнесы, относящиеся к одной сфере деятельности, к одному направлению, структурные единицы (производственные площадки), работающие в разных регионах (с территориальной диверсификацией), производящие разные товары, ряд профильно близких направлений с высокой долей общих затрат, пересекающимися клиентами. Например, отраслевые группы, авиатранспортные компаний, компании розничной торговли.
--------------------	---

Поскольку слаборациональные предпочтения не определяются составом имеющихся производственных активов, а существует как исходный внешний фактор, то хорошо, если тип собственника соответствует рекомендуемому составу БЕ корпорации, производственно оправданной степени их управленческой самостоятельности. Но если фактически сложившийся уровень самостоятельности БЕ не соответствует рекомендуемому, с учетом типа собственника, то производительность организационной структуры будет падать.

На рисунке 3.8 представлена диаграмма, иллюстрирующая соответствие предпринимательской активности собственников и наиболее подходящих им категорий БЕ, с точки зрения управленческой самостоятельности последних (благоприятные области обозначены пунктиром).

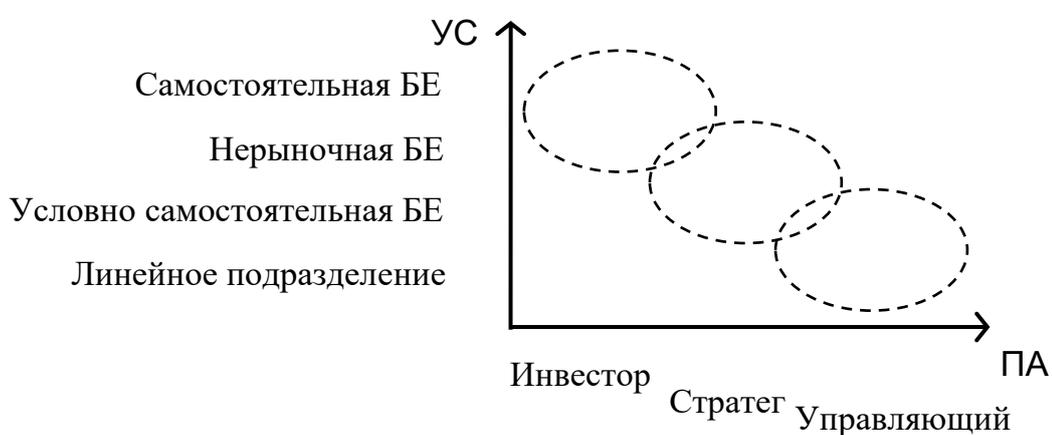


Рисунок 3.8 - Взаимосвязь предпринимательской активности (ПА) собственников и управленческой самостоятельности (УС) отдельных бизнес единиц корпорации

В завершение оценим устойчивость введенной классификации владельцев, насколько они привержены избранному типу слаборационального управленческого поведения, способны его поменять? Являются ли слаборациональные предпочтения и формирующие их потребности устойчивым фактором, постоянным запросом, неизменной чертой характера или

собственник может переходить из одной категории в другую, под влиянием различных обстоятельств?

Можно отметить, что на практике присутствуют тот и другой варианты поведения, зависящие от субъективных (консерватизма, психологических особенностей, этических норм) и объективных обстоятельств (например, институциональных норм). Здесь также можно отметить влияние уровня зрелости компании, характера ее развития, от того насколько предсказуемо развивается подконтрольный бизнес.

Так по наблюдениям автора, в штатной ситуации и поведение собственника не меняется. Но если коммерческая обстановка сильно усложняется, например, проекты по неочевидным для собственника причинам не выполняются, то он увеличивает свою активность, в частности, переходит из категории «Стратег» в категорию «Управляющий», поскольку зачастую начинает все более деятельно входить в текущие дела с целью понять, в чем же проблемы. Успешно решив (если получится) возникшие задачи, он возвращается в прежнюю категорию. Кстати, стоит отметить, что если весь организационный механизм настроен на определенный режим, то быстрая его переналадка под цели оперативного управления затруднена, и ситуация с помощью таких экстренных действий обычно быстро не разрешается.

Но все же владельцы в силу консерватизма взглядов, устойчивости когнитивной модели, индивидуальных психологических и поведенческих норм чаще остаются привержены свойственным им изначально представлениям о способах ведения бизнеса, и переход из одной категории в другую является скорее исключением, чем правилом. И даже если структура производственных активов требует другого стиля владения, то собственник остается верным себе, своему фрейму поведения и продолжает следовать своим субъективным представлениям, устоявшимся привычкам.

3.5. Предпринимательская активность и результативность организационной структуры компании

Для оценки эффективности организационной структуры компании воспользуемся предложенным в работе показателем - производительность организационной структуры. Как отмечается он рассчитывается как отношение полученных результатов к затраченным на данное действие ресурсам. То есть при сопоставлении нескольких организационных решений лучшим может быть признано то, которое обеспечит большую производительность организационной структуры, то есть потратит меньший объем ресурсов при неизменном

объеме реализации продукции и/или обеспечит достижение лучшего экономического результата при неувеличении числа привлекаемых ресурсов.

Как показано выше, в случае непринятия предлагаемых организационных решений, учитывающих предпринимательскую активность собственников, корпоративный центр будет вынужден брать на себя выполнение функциональных задач, сдерживающих развитие корпорации, возможный рост ее прибыльности, то есть нести «избыточные» расходы. Это могут быть либо лишние функции (и соответственно расход избыточных ресурсов), не нужные для имеющегося состава активов и вытекающих отсюда традиционных управленческих задач. Либо, наоборот, недостаточность решаемых в КЦ задач, с учетом потребностей существующего бизнеса, состава активов, вытекающих отсюда рациональных полномочий и функций, что будет влиять на ухудшении возможной выручки, на упущенную выгоду, недостижение возможного экономического результата.

Другими словами, если фактически сложившийся уровень самостоятельности отдельных БЕ и функции КЦ не соответствуют рекомендуемому в данной работе, учитывающему тип собственника, а он, напомним, является независимым внешним фактором, то производительность организационной структуры будет падать.

Тем самым продемонстрировано, что учет степени предпринимательской активности доминирующих собственников позволяет рационализировать организационную структуру корпорации холдингового типа, повысить ее эффективность и организационную производительность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современные экономические взгляды в существенной степени базируются на модели экономического индивидуума как рационального субъекта, максимизирующего свою целевую функцию при имеющихся ограничениях. В настоящей работе, в рамках детализации данного подхода, введена расширенная трактовка слаборациональных предпочтений индивидуумов, что позволяет полнее учесть совокупность норм и ограничений, регулирующих экономическое поведение реального субъекта, в том числе, отразить присущие ему социальные, психологические, нравственные позиции.

Предлагаемый взгляд позволяет, во-первых, расширить модель рационального выбора, отразить необходимость одновременного учета развернутого и взаимосвязанного состава «слаборациональных» предпочтений, выступающих как соответствующие ограничения, регламентирующие возможные варианты выбора. Такие ограничения заставляют акторов сознательно отказываться от части возможных вариантов действий из-за их несоответствия внешним и внутренним нормам субъекта, его психологическим установкам, и выбирать лучший вариант уже из оставшейся области возможных решений. Во-вторых, - учесть важность для индивидуума отдельных элементов слаборациональных предпочтений, их соответствие его запросам, составу потребностей. Такое представление позволяет сопоставить различные предпочтения задать им «веса», уникальные для каждой категории индивидуумов. Задача поиска наилучшего решения на таком ограниченном множестве вариантов при этом сохраняется.

Реальным индивидуумам свойственно экономическое поведение, базирующееся на учете при принятии управленческого решения не только норм экономически рационального поведения, но и активное обращение ко всей совокупности социальных и административных норм, а также психологических, поведенческих и иных факторов, отнесенных к слаборациональным предпочтениям. Для обозначения такой модели действий введен термин - *слаборациональное управленческое поведение*.

Характер слаборационального управленческого поведения доминирующего акционера, цели, которые он перед собой ставит, определяются значимостью для него отдельных слаборациональных предпочтений, характеризующих потребности индивидуума, важность тех или иных критериев, позволяющих удовлетворить его запросы. Человек, при выборе лучшего решения, учитывает не только отдельные мотивы, но и весь набор индивидуальных психологических, социальных и иных отмеченных факторов. При этом он одновременно оценивает (сопоставляет) их относительную важность. В результате собственник, в случае доминирования психологических установок, привычек и желаний, расходящихся с

традиционными нормами рациональности, будет поступать, ориентируясь не только на повышение экономической результативности компании, но и на соответствие действий близким ему нормам поведения.

Использование предлагаемого подхода позволяет улучшить предсказательные возможности поведенческой экономической теории, путем включения в анализ ранее не вовлекавшихся в него явлений.

Для того чтобы продемонстрировать практические аспекты реализации слаборационального управленческого поведения собственников была выбрана категория управленческих задач, традиционно близкая их интересам, связанная с построением организационного механизма управления активами, то есть с формированием организационной структуры подконтрольных предприятий, в первую очередь, корпораций холдингового типа.

Для дифференциации возможных видов слаборационального управленческого поведения, введен критерий, демонстрирующий значимость для конкретного лица слаборациональных предпочтений, в первую очередь психологических, поведенческих и эмоциональных составляющих. В качестве такого индикатора предложено использовать показатель *предпринимательская активность*, характеризующий активность собственника, его участие в коммерческой эксплуатации подконтрольных активов, и влияющий на формирование соответствующей организационной структуры.

Хотя всем индивидуумам присущ свой уникальный состав слаборациональных предпочтений, множество таких субъектов можно объединить в укрупненные группы, исходя из близости их поведенческих мотивов. Данное обстоятельство позволило провести классификацию собственников с точки зрения соответствия одному из типовых вариантов слаборационального управленческого поведения. Отмечено, что такая активность может меняться от пассивного ожидания отдачи от вложений до полноценного участия в управлении бизнесом, делах подконтрольных предприятий. Исходя из введенного критерия, сформированы типовые категории собственников, названные: «коллекционер», «рантье», «инвестор», «стратег», «управляющий», и приведены примеры, демонстрирующие особенности их управленческого поведения.

Отличительной чертой корпораций холдингового типа является наличие нескольких обособленных бизнесов, поэтому одной из основных управленческих задач, стоящих перед их руководством, становится налаживание централизованного управления, координация деятельности, определение характера вертикальных и горизонтальных связей, позволяющих получить ожидаемый синергический эффект.

В работе анализируется деятельность промышленных корпораций холдингового типа, в первую очередь, относящихся к субъектам среднего или начального крупного бизнеса. Выбор данной категории объектов связан с тем, что у них, с одной стороны, присутствует развернутый состав производственных активов, разноплановых производственных технологий и продуктов. А, с другой стороны, проблемы интеграции самостоятельных направлений здесь уже появились, но собственник-предприниматель еще не отгорожен от подконтрольных активов большим числом иерархических уровней управления как в крупных корпорациях.

Слаборациональные предпочтения определяют степень предпринимательской активности владельцев, характер его участия в управлении подконтрольным бизнесом, а она, в свою очередь, задает состав управленческих полномочий центрального офиса и степень автономности производственных единиц. Так с увеличением участия собственника в принятии актуальных для него решений растет функциональная нагрузка на КЦ, как основной орган, реализующий такие задачи, и уменьшается самостоятельность структурных звеньев и наоборот. В свою очередь, активное участие КЦ в обеспечении скоординированного развития корпорации требует наличия в его структуре всего набора управленческих функций и реализующих их служб.

В работе сделана проекция предпринимательской активности собственников на проблематику построения рассматриваемых объектов, то есть продемонстрировано влияние слаборационального управленческого поведения на выбор организационной структуры корпораций холдингового типа. Сопоставлены введенные типы собственников, функции КЦ, как основной единицы, обеспечивающей распределение управленческих задач, и отдельных бизнес единиц корпорации, а также отражен порядок прохождения управленческих воздействий по иерархической вертикали от собственника до операционных подразделений, отдельных бизнес единиц.

Рассмотренные взаимосвязи (слаборациональных предпочтений и организационных решений) позволили детализировать функциональные задачи отдельных структурных единиц корпорации. В качестве примера представлен состав задач, которые следует решать в рамках КЦ, при различных вариантах предпринимательской активности.

Для того чтобы верифицировать основные положения введённого дескриптивного подхода, оценить практические аспекты его реализации проанализированы варианты слаборационального управленческого поведения доминирующих собственников отечественных промышленных корпораций холдингового типа и практика их построения. С этой целью рассмотрена деятельность нескольких корпораций, относящихся к анализируемой

категории бизнеса. Их выбор обусловлен также наглядностью слаборационального поведения доминирующих акционеров, значимостью для них данных составляющих выбора.

По итогам такого анализа отмечено, что владельцы всех рассмотренных предприятий обладают яркими поведенческими и психологическими особенностями, сложившимися фреймами поведения, существенно повлиявшими на формирование организационной структуры принадлежащих им компаний. Так, исходя из видения развития бизнеса, и с учетом индивидуальной предпринимательской активности, они задают правила, по которым строятся подконтрольные компании, определяют роль и функции центрального офиса, место и задачи отдельных бизнес единиц.

В завершение сопоставлены два подхода к определению функций корпоративного центра, традиционный и основанный на учете слаборациональных предпочтений, а также даны рекомендации по составу производственных активов корпорации холдингового типа, наиболее подходящих введенным типам собственников.

Принято считать, что на определение состава функций, возлагаемых на корпоративный центр влияют два основных фактора: «степень требуемого вмешательства КЦ в деятельность БЕ» и «уровень взаимозависимости бизнес-направлений». В этот список, с учетом продемонстрированных взаимосвязей, предлагается включить новый параметр – «предпринимательскую активность доминирующих собственников», что особенно актуально для рассматриваемой категории корпораций.

В случае если два вида требований, основанные на особенностях продуктового портфеля и учитывающие предпочтения собственника, не совпадают, то требуется их дополнительное согласование. Такая ситуация особенно характерна для компаний, находящихся в состоянии формирования бизнес модели, в том числе, когда создание корпорации происходит прибавлением к ней бизнесов путем случайных приобретений, исходя из соображений о недооцененности бизнеса, текущей конъюнктуры, при отсутствии четкой стратегии развития, а также в корпорациях, где весьма велика роль и влияние собственника предпринимателя. Подобные обстоятельства особенно характерны для компаний, относящимся к экономикам, находящимся в процессе становления и налаживания рыночных связей и институтов как сегодня в России.

В качестве практической меры по согласованию двух указанных подходов, при их расхождении, предлагаются два основных варианта действий: «субъективный», основанный на изменении слаборационального управленческого поведения собственника, и «объективный», базирующийся на необходимости корректировки состава активов, перегруппировке бизнес направлений. В случае, непринятия данных мер, производительность организационной структуры корпорации будет снижаться, поскольку центр будет вынужден

выполнять функциональные задачи, ограничивающие развитие корпорации (избыточные либо, наоборот, недостаточные, в зависимости от состава активов), а также возможный рост ее прибыльности, будут возникать элементы дисфункции системы.

Также рассмотрено влияние слаборациональных приоритетов на подбор состава производственных активов корпорации, поскольку такие мотивы определяют ожидания акционера по тому как должен работать подконтрольный бизнес, формируют намерения по организации его деятельности. Выполнение данных планов поручается головному управленческому органу корпорации, как основному звену, призванному организовать деятельность ее структурных единиц в соответствии с поставленными задачами. В свою очередь, состав задач, поставленных перед КЦ, набор функций, степень его управленческой активности позволяет обеспечить наиболее эффективное взаимодействие с определенным составом активов, таким набором бизнесов, для координации которых наиболее подходит именно сформированный ресурсный потенциал центра.

Отмечается, что каждому из вариантов предпринимательской активности соответствует свой состав производственных активов, видов бизнеса, объединенных в рамках корпорации, с точки зрения их взаимосвязанности, степени автономности отдельных бизнес направлений, делегированных им задач и полномочий, и уровня синергии от их взаимодействия. В результате на основании предпринимательской активности собственников, характера их запросов к головному офису определен состав портфеля бизнесов, наиболее приемлемый каждой из введенных категорий акционеров.

В таком случае, для повышения эффективности организационной структуры, придется либо постепенно корректировать состав имеющихся активов в направлении замены их на рекомендуемый. Либо трансформировать понимание владельцем того, как стоит организовать управление в группе с учетом профиля имеющихся БЕ. Выбор решения определяется тем, какое из двух направлений изменений является более доступным в конкретной ситуации.

Задачей повышений результативности организационного построения корпорации, увеличения ее организационной производительности в данном случае становится учет и корректное согласование указанных факторов.

В завершение, на основе анализа контрактных отношений, в которые вступают холдинговые компании при организации «отношенческих» взаимосвязей, отмечено, что для повышения их эффективности, следует поощрять включение в такие структуры третьих – в особенности, общественных – организаций. Например, в лесопромышленном комплексе такими являются союзы производителей целлюлозно-бумажной продукции или производители фанеры, состоящие из директоров, инженеров, технологов, маркетологов предприятий, вовлеченных в союзы, и приглашенных экспертов. Это позволяет, помимо

прочего, аккумулировать денежные ресурсы, необходимые для реализации инновационных проектов.

При выработке политики по отношению к посредникам как третьим лицам (организациям), участвующим в осуществлении трансакций, следует руководствоваться социально-экономической целесообразностью их включения в организационную структуру. Поскольку их основная функция – содействие выполнению транзакционной деятельности, критерием их включения/исключения может служить минимизация при прочих равных условиях совокупных транзакционных издержек внутригруппового взаимодействия (транзакционных плюс производственных), а не просто транзакционных. Важно при этом избежать оппортунизма как со стороны «недобросовестных» посредников, извлекающих ренту из накруток на цену продукции, так и «недобросовестных» чиновников, делящих эту ренту с посредниками, что в итоге составит величину «бюрократической» ренты.

Антимонопольным органам при выработке решений о целесообразности / нецелесообразности вертикальной интеграции предприятий следует принимать во внимание риски контрактации, специфичность активов как предметов сделки, ее значимость для решения как экономических, так и социальных, экологических и прочих проблем. Представляется целесообразным учет пространственно-временного характера осуществления сделки (каким образом соотносятся между собой контрагенты – близки ли, связаны ли, в каких масштабах и сроках будет осуществлена трансакция), персонифицированного или обезличенного характера контрагента – потребителя предмета сделки, совокупный учет как транзакционных, так и трансформационных (производственных) издержек, сопровождающих трансакцию.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Российская корпорация: внутренняя организация, внешние взаимодействия, перспективы развития, под ред. Долгопятовой Т.Г., Ивасаки И., Яковлева А.А., 2009. М.: ГУ-ВШЭ.
- 2 Автономова Н.С. Рассудок. Разум. Рациональность. М.: Наука. 1998. 287с.
- 3 Митчелл У.К. Рациональность экономической деятельности // Экономический вестник Ростовского государственного университета, 2010. т.8. №1. с.96-109.
- 4 Эльстер Ю. Социальные нормы и экономическая теория // Альманах THESIS. 1993. вып.3. с.73-91.
- 5 Hisrich R.D., Peters M.P. Entrepreneurship: Starting, Developing and managing a new enterprise / Homewood. Boston, Irving, 1989.
- 6 Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. СПб.: Питер, 2000.
- 7 Розенцвейг Ф. Эффект ореола и другие восемь иллюзий, вводящие менеджеров в заблуждение. Бест Бизнес Букс, 2008.
- 8 Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008.
- 9 Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер Ком, 1999
- 10 Cyert R.M. and March. G. A Behavioral Theory of the Firm / Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1963.
- 11 Хоменко Р., Зубанов К. Центральная роль. Инвестгазета, 2006, (12). <http://www.investgazeta.net>
- 12 Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, “отношенческая” контрактация. – СПб.: Лениздат; CEV Press, 1996.
- 13 Ерзнкян Б.А., Делибашич М., Гргуревич Н. Институциональное поведение: теоретические вопросы и практические проявления // Экономическая наука современной России. 2014. № 4 (67). С. 19–30.
- 14 Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестник Санкт-Петербургского университета, серия Менеджмент (4), 2002, с. 76-92.
- 15 Galbreith J.R. Organization design / Addison-Wesley, 1977.
- 16 Фут Н., Хенсли Д., Лэндсберг М., Моррисон Р. Роль корпоративного центра //Вестник McKinsey, 2003, №1 (3).
- 17 Жданов Д.А., Данилов И.Н. Организационная эволюция корпораций. Учеб пособие – М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2011. – 268 с. – (Сер. «Управление корпорацией»)