

Прикладная эконометрика, 2016, т. 43, с. 73–95.
Applied Econometrics, 2016, v. 43, pp. 73–95.

И. А. Левина¹

По знакомству или по конкурсу? Децентрализация принятия решений и стратегии найма на российских фирмах

В работе анализируется взаимосвязь между децентрализацией принятия решений, стратегиями найма сотрудников на ключевые должности и экономическими результатами фирм. В работе показано, что децентрализованные фирмы, нанимающие ключевых сотрудников на конкурентном рынке, оказываются наиболее успешными в инновационной и экспортной деятельности. В работе также исследуются факторы, влияющие на выбор фирмой модели принятия решений и стратегии найма ключевых сотрудников.

Ключевые слова: децентрализация; стратегии найма сотрудников; внутренняя организация фирм.

JEL classification: D22; D23; L22.

1. Введение

Среди факторов, формирующих потенциал роста и развития фирмы, децентрализация принятия решений играет важнейшую роль. Децентрализация принятия решений — практика управления фирмой, при которой менеджеры могут самостоятельно, без согласования с генеральным директором, принимать некоторые решения в зоне своей ответственности — открывает перед фирмой возможности для реализации большего числа проектов, более быстрого принятия компетентных решений и реагирования на вызовы рыночной экономики. В последние годы теме децентрализации принятия решений на фирмах уделяется значительное внимание в экономической литературе.

Теоретическая литература рассматривает плюсы и минусы децентрализации принятия решений на фирмах. С одной стороны, децентрализация значительно расширяет потенциальные возможности фирмы по быстрому и компетентному принятию решений. Время генерального директора фирмы ограничено, как и число вопросов, по которым он может эффективно принимать решения. Делегирование части полномочий по принятию решений менеджерам позволяет расширить круг вопросов, по которым принимаются компетентные решения, и повысить скорость их принятия. Кроме того, в литературе подчеркивается, что менеджеры на местах имеют лучший доступ к локальной информации, которая часто оказывается важной для эффективного принятия решений. Обсуждаются также важнейшие

¹ Левина Ирина Александровна — Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва; ilevina@hse.ru.

минусы децентрализации. Децентрализация принятия решений может быть сопряжена с агентскими издержками, поскольку стимулы менеджеров часто не совпадают со стимулами генерального директора, а также с проблемами координации действий.

Эмпирическая литература изучает факторы, определяющие выбор централизованной или децентрализованной модели принятия решений на фирмах, и анализирует различия между централизованными и децентрализованными фирмами. Ряд недавних эмпирических исследований показывает, что децентрализованные фирмы в среднем демонстрируют лучшие экономические результаты: они больше инвестируют в исследования и разработки, чаще занимаются инновациями и выводят на рынок новые продукты, чаще экспортируют свою продукцию, более производительны и находятся ближе к границе производственных возможностей, менее чувствительны к экономическим кризисам.

Однако в существующей литературе децентрализованные фирмы рассматриваются как однородная группа (в рамках некоторой отрасли, размерной группы и т. д.). В частности, при изучении децентрализованных фирм, а также различий между централизованными и децентрализованными фирмами, не уделяется внимание стратегиям подбора ключевых сотрудников — как раз тех, которым, вероятно, будет делегирована часть полномочий по принятию решений на децентрализованных фирмах.

В данной работе на примере российских фирм впервые показывается, что при анализе различий между централизованными и децентрализованными фирмами необходимо принимать во внимание стратегии подбора фирмами ключевых сотрудников. Для целей данного исследования выделяются две стратегии подбора ключевых сотрудников: 1) полностью конкурентная (далее будем называть ее «наем на открытом конкурентном рынке»), когда сотрудники на ключевые должности подбираются на основании конкурентного отбора на открытом рынке; 2) ограниченно конкурентная («подбор по знакомству»), когда при подборе сотрудников на ключевые должности принимаются во внимание факторы персонального знакомства кандидата с собственниками или руководителями фирмы или рекомендации от людей, которым доверяют собственники или руководители фирмы.

Как стратегии подбора ключевых сотрудников могут повлиять на эффективность децентрализации принятия решений на фирмах? С одной стороны, для того чтобы децентрализация принятия решений оказалась эффективной, крайне важны компетентность и профессионализм сотрудников, которым будут делегированы полномочия по принятию решений. С другой стороны, поскольку децентрализация принятия решений сопряжена с агентскими рисками, очень важны и человеческие качества сотрудников, и доверие руководителей к сотрудникам. Найм ключевых сотрудников на открытом конкурентном рынке позволяет пригласить на ключевые позиции наиболее профессионально подходящих людей, однако агентские риски децентрализации при конкурентном найме ключевых сотрудников могут быть достаточно высоки. Подбор ключевых сотрудников по знакомству позволяет снизить агентские издержки, сопряженные с децентрализацией. Однако подбор ключевых сотрудников по знакомству приводит к сужению (часто существенному) круга рассматриваемых кандидатов, что может негативно сказаться на профессионализме приглашаемых сотрудников. Таким образом, возможны различия в эффективности децентрализации принятия решений на фирмах в зависимости от стратегий подбора сотрудников на ключевые должности. Будет ли децентрализация принятия решений более эффективной в сочетании с конкурентным наймом ключевых сотрудников или с подбором ключевых сотрудников по знакомству — вопрос эмпирический.

В данной работе анализируются различия в успешности инновационной и экспортной деятельности между централизованными фирмами, децентрализованными фирмами, подбирающими сотрудников на ключевые должности по знакомству, и децентрализованными фирмами, практикующими наем ключевых сотрудников на открытом конкурентном рынке. В работе также исследуются факторы, влияющие на выбор фирмами централизованной или децентрализованной модели принятия решений, и, для децентрализованных фирм, на стратегии подбора сотрудников на ключевые должности.

Эмпирический анализ настоящей работы основан на данных опроса «Российские фирмы в глобальной экономике», проведенного Институтом анализа предприятий и рынков НИУ ВШЭ в 2014 году². В рамках опроса было обследовано 1950 малых, средних и крупных фирм обрабатывающей промышленности в 60 регионах России. Анкета опроса содержала вопрос о децентрализации принятия решений на фирмах, формулировка этого вопроса совпадала с формулировкой из аналогичного опроса «Европейские фирмы в глобальной экономике», проведенного европейским исследовательским центром Buegel в 2010 г. в 7 странах Европы. Специально для целей данного исследования в анкету опроса был включен вопрос о стратегии подбора сотрудников на ключевые должности.

Представленный эмпирический анализ демонстрирует, что между децентрализованными фирмами, нанимающими сотрудников на ключевые должности на открытом конкурентном рынке, и децентрализованными фирмами, подбирающими ключевых сотрудников по знакомству, наблюдаются существенные различия. В соответствии с результатами исследования, децентрализованные фирмы, нанимающие ключевых сотрудников на открытом конкурентном рынке, в среднем оказываются значительно более успешными в инновационной и экспортной деятельности. Они чаще выводят на рынок новые для рынка продукты, чаще экспортируют свою продукцию, как по сравнению с централизованными фирмами, так и по сравнению с децентрализованными фирмами, практикующими подбор ключевых сотрудников по знакомству. Различия между децентрализованными фирмами, подбирающими ключевых сотрудников по знакомству, и централизованными фирмами существенно менее выражены; на подвыборке средних и крупных фирм значимых различий в успешности инновационной и экспортной деятельности между децентрализованными фирмами, подбирающими ключевых сотрудников по знакомству, и централизованными фирмами не наблюдается.

В работе также показано, что существенное влияние на выбор фирмами централизованной или децентрализованной модели принятия решений и на формирование стратегии подбора ключевых сотрудников для децентрализованных фирм оказывают такие факторы, как совмещение собственности и управления, размер фирмы, возраст фирмы, поддержка со стороны государства, наличие среди собственников фирмы иностранных собственников или государства.

Статья организована следующим образом. В разделе 2 приведен обзор литературы. В разделе 3 обсуждается теория, а в разделе 4 описаны данные. В разделе 5 эмпирически изучаются различия между централизованными фирмами, децентрализованными фирмами, подбирающими сотрудников на ключевые должности по знакомству и децентрализованными фирмами, нанимающими ключевых сотрудников на открытом конкурентном рынке. В разделе 6 анализируются факторы, влияющие на выбор фирмами централизованной или де-

² Более подробную информацию об опросе можно найти на сайте Института анализа предприятий и рынков НИУ ВШЭ <https://iims.hse.ru/rfge/meth>.

централизованной модели принятия решений, и, для децентрализованных фирм, на стратегии подбора сотрудников на ключевые должности. Основные выводы собраны в разделе 7.

2. Обзор литературы

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

Децентрализация принятия решений сопряжена с рисками, связанными с агентской проблемой — цели сотрудников фирмы часто не совпадают с целями руководства, что в условиях асимметрии информации и неполноты контрактов может приводить к агентским издержкам. Проблема агентских издержек децентрализации описана во многих работах, включая (Radner, 1992) и (Aghion et al., 2014). В то же время, именно децентрализация принятия решений может — в условиях асимметрии информации и неполноты контрактов — создавать правильную мотивацию для менеджеров и работников фирмы. Роль децентрализации для мотивации сотрудников раскрыта в ставших классическими теоретических работах (Aghion, Tirole, 1997) и (Baker et al., 1999). Выводы теоретических работ подкрепляются результатами эмпирических исследований по поведенческой экономике и психологии, демонстрирующих, что большая вовлеченность и большая независимость работников улучшают их мотивацию (см. обзор в (Weibel et al., 2014)). Кроме того, децентрализация может улучшать доступ к информации на местах (Aghion, Tirole, 1997; Acemoglu et al., 2007). Обзор теоретической литературы по децентрализации принятия решений на фирмах можно найти, например, в (Bloom et al., 2010b) или (Aghion et al., 2014).

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

Aghion et al. (2014) отмечают, что эмпирическое выявление направления причинно-следственной связи между выбором модели принятия решений на фирмах (централизованной или децентрализованной) и результатами их экономической деятельности затруднительно из-за проблемы эндогенности. Корреляция между децентрализацией и результатами экономической деятельности фирм может объясняться (в теории) как большей потребностью в децентрализации на более производительных и, следовательно, сталкивающихся с более нестандартными задачами фирмах (например (Acemoglu et al., 2007)), так и большей эффективностью децентрализованных фирм вследствие лучшей мотивации их сотрудников (Kastl et al., 2013).

В недавно опубликованной работе (Aghion et al., 2015) делается важный шаг к более глубокому пониманию связи между децентрализацией принятия решений и эффективностью фирм. В эмпирической части работы анализируется поведение централизованных и децентрализованных фирм в период кризиса 2008–2009 гг. На данных фирм из 10 стран ОЭСР показано, что фирмы, на которых решения до кризиса принимались децентрализованно, оказались более эффективными во время кризиса, а именно, продемонстрировали лучшую динамику продаж, общей факторной производительности (TFP) и доходов. В теоретической части статьи данный результат объясняется, среди прочего, адаптированностью децентрализованных фирм к более быстрому реагированию в условиях кризиса.

Эмпирические исследования, изучающие факторы, влияющие на выбор централизованной или децентрализованной модели принятия решений на фирмах, показывают, что вероятность децентрализации принятия решений выше на более крупных фирмах (Bloom et al., 2012a и др.); фирмах, сталкивающихся с необходимостью принятия более сложных решений или решений, сопряженных с большей неопределенностью, в частности, на более молодых фирмах (Acemoglu et al., 2007); фирмах, оперирующих в более конкурентной среде (Bloom et al., 2010a) и расположенных в регионах с более высоким уровнем доверия (Bloom et al., 2012a). Вероятность децентрализации ниже на фирмах, управляемых собственниками или членами семей собственников (Левина, 2014), а также на фирмах, расположенных в регионах с большей коррупцией (Athanasouli, Goujard, 2015).

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

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

Работа (Perez-Gonzalez, 2006) подчеркивает важность профессионального таланта и квалификации генеральных директоров фирм для экономических результатов фирм. В работе анализируются данные о назначениях генеральных директоров в американских фирмах. Автор показывает (на эмпирическом уровне), что фирмы, генеральные директора которых

назначаются на основании результатов конкурентного отбора, демонстрируют лучшие экономические результаты по сравнению с фирмами, где назначения на должность генеральных директоров осуществляются на основании семейных связей. Автор подчеркивает важность подбора руководителей высшего звена на основании конкурентного отбора. Проводя аналогию с высказыванием Уоррена Баффета, автор говорит, что выбор руководителей высшего звена из небольшой группы родственников подобен формированию команды для Олимпийских Игр 2020 года из старших сыновей победителей Олимпийских Игр 2000 года.

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

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

В посткоммунистических странах проблема подбора сотрудников на ключевые управленческие должности стоит особенно остро. Bloom et al. (2012b) отмечают, что до начала переходного периода перед фирмами в таких странах не стояла задача максимизации прибыли; задачи, решаемые фирмами, отличались от задач в рыночной экономике. Поэтому в странах с переходной экономикой многим менеджерам не хватает соответствующих знаний, квалификации и опыта. Используя данные опроса фирм в 10 странах с переходной экономикой, авторы демонстрируют, что в переходных экономиках также наблюдается высокая корреляция между качеством менеджмента и производительностью фирм. Качество менеджмента в странах с переходной экономикой в среднем ниже, чем в развитых странах, а вариация качества менеджмента внутри стран высока. В соответствии с результатами исследования, на фирмах в России в среднем наблюдается низкое качество менеджмента.

Существующая литература не рассматривает вопрос о роли подбора сотрудников на ключевые должности в контексте децентрализации принятия решений на фирмах. В данной ра-

боте впервые изучается возможное влияние стратегий найма ключевых сотрудников (на открытом конкурентном рынке или по знакомству) на связь между децентрализацией и экономическими результатами фирм. В работе также анализируются факторы, влияющие на выбор централизованной или децентрализованной модели принятия решений на фирмах, и для децентрализованных фирм на принципы подбора ключевых сотрудников (которым на децентрализованных фирмах делегируются некоторые полномочия по принятию решений).

3. Теория

Теоретическая литература описывает целый ряд каналов, через которые децентрализация принятия решений на фирмах может оказывать влияние на экономические результаты фирм. В соответствии с теорией, децентрализация принятия решений на фирмах имеет как позитивные, так и негативные стороны, влияние децентрализации принятия решений на экономические результаты фирмы определяется соотношением этих позитивных и негативных сторон.

Основные *позитивные* аспекты децентрализации принятия решений, в соответствии с литературой, следующие:

- 1) децентрализация принятия решений позволяет увеличить скорость принятия эффективных решений и расширить круг вопросов, по которым фирма может принимать эффективные решения;
- 2) децентрализация принятия решений может открывать лучший доступ к информации на местах;
- 3) децентрализация принятия решений может улучшать стимулы сотрудников.

Наиболее существенные *негативные* аспекты децентрализации, рассмотренные в литературе, заключаются в том, что:

- 4) децентрализация принятия решений сопряжена с агентскими рисками, поскольку стимулы сотрудников часто не совпадают со стимулами генерального директора;
- 5) децентрализация принятия решений может быть сопряжена с проблемами координации действий.

В данной работе обращается внимание на то, что соотношение описанных выше позитивных и негативных аспектов децентрализации принятия решений, и, тем самым, эффективность децентрализации, существенным образом зависит от качеств сотрудников, которым делегируются полномочия по принятию решений: как их компетенции и профессионализма, так и человеческих качеств. Для нашего анализа будут важны два из описанных выше каналов влияния децентрализации принятия решений на экономические результаты фирм: (1) — позитивное влияние децентрализации на экономические результаты за счет увеличения скорости принятия решений, и (4) — возможные агентские издержки, сопряженные с децентрализацией. Позитивное влияние децентрализации на экономические результаты фирм за счет увеличения скорости принятия эффективных решений ключевым образом зависит от компетенции и профессионализма сотрудников, принимающих решения. В то же время агентские риски децентрализации, связанные с возможным использованием сотрудниками полученных полномочий по принятию решений в своих личных интересах, а не в интересах фирмы, напрямую зависят от человеческих качеств сотрудников, а именно, от честности (по крайней мере, по отношению к руководителям фирмы).

Стратегия найма ключевых сотрудников на открытом конкурентном рынке дает фирмам возможность отобрать и пригласить на работу наиболее профессиональных кандидатов, однако при таком найме работодателям бывает сложно оценить человеческие качества кандидатов. Стратегия подбора ключевых сотрудников по знакомству дает существенно большие возможности по оценке человеческих качеств приглашаемых на работу кандидатов. Однако сужение (часто существенное) круга рассматриваемых кандидатов при подборе ключевых сотрудников по знакомству может негативно сказаться на профессиональных качествах приглашаемых на работу сотрудников.

Таким образом, возможны различия в эффективности децентрализации принятия решений на фирмах в зависимости от стратегий подбора сотрудников на ключевые должности. С точки зрения теории, связь между децентрализацией принятия решений, стратегиями подбора ключевых сотрудников и экономическими результатами фирм многогранна. Схематически, сравнение сильных и слабых сторон децентрализации в сочетании с подбором ключевых сотрудников на открытом конкурентном рынке и децентрализации в сочетании с подбором ключевых сотрудников по знакомству можно изобразить следующим образом (см. табл. 1).

Таблица 1. Децентрализация принятия решений и найм ключевых сотрудников

| Децентрализация принятия решений | | | |
|-------------------------------------|-------------------------|--------------------------------|-------------------------|
| Наем на открытом конкурентном рынке | | Подбор по знакомству | |
| Профессиональные качества ↑ | Человеческие качества ↓ | Профессиональные качества ↓ | Человеческие качества ↑ |
| Качество принимаемых решений ↑ | Вероятность обмана ↑ | Качество принимаемых решений ↓ | Вероятность обмана ↓ |
| Эффективность — ? | | Эффективность — ? | |

Примечание. ↑ — вероятно (ожидаемо) выше, ↓ — вероятно (ожидаемо) ниже.

Далее в работе используется эмпирический анализ для ответа на вопрос, наблюдаются ли в реальности различия в эффективности децентрализации в зависимости от стратегий подбора ключевых сотрудников, и, если наблюдаются, будет ли децентрализация принятия решений более эффективна в сочетании с конкурентным наймом ключевых сотрудников или с подбором по знакомству.

4. Данные

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

В основу анкеты легли вопросы опроса «Европейские фирмы в глобальной экономике», проведенного в 2010 г. в 7 европейских странах: Австрии, Англии, Венгрии, Германии,

Испании, Италии, Франции³. Для обеспечения возможности сопоставления данных, опрос «Российские фирмы в глобальной экономике» был проведен по методологии европейского опроса: обследованы предприятия с занятостью не менее 10 человек (малые, средние и крупные). Выборка опроса репрезентативна по отраслям обрабатывающей промышленности. Крупные предприятия, по аналогии с европейским опросом, перепредставлены в выборке⁴. Для приведения выборки опроса к репрезентативной по отраслевой принадлежности и размеру предприятий требуется использование выборочных весов.

Значительная часть вопросов анкеты опроса «Российские фирмы в глобальной экономике» дублирует вопросы европейского опроса, что позволяет проводить сравнение российских и европейских предприятий. Помимо этого, в анкету российского опроса был добавлен ряд новых вопросов, позволяющих учесть российскую специфику.

Формулировка вопроса о децентрализации принятия решений на российских фирмах такая же, как и в опросе европейских фирм, а именно:

«Какое из следующих утверждений лучше описывает практику принятия стратегических решений на Вашем предприятии?»

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

Специально для данного исследования в анкету опроса был включен вопрос о стратегии подбора фирмами сотрудников на ключевые должности. Целью этого вопроса было выяснить, какую стратегию используют фирмы при подборе ключевых сотрудников: полностью конкурентную («наем на открытом конкурентном рынке»), при которой сотрудники на ключевые должности нанимаются на основании результатов конкурентного отбора на открытом рынке, или ограниченно конкурентную («подбор по знакомству»), при которой при подборе сотрудников на ключевые должности принимаются во внимание такие факторы, как персональное знакомство кандидата с собственниками или руководителями фирмы или рекомендации от людей, которым доверяют собственники или руководители фирмы.

Прямой вопрос о том, принимают ли фирмы при подборе ключевых сотрудников во внимание такие факторы, как персональное знакомство или рекомендации от людей, которым доверяют собственники или руководители фирмы, мог оказаться чувствительным: респонденты могли не пожелать раскрывать информацию о том, что подбор ключевых сотрудников на их фирмах происходит с учетом знакомств и связей. Чтобы избежать чувствительного вопроса, в формулировке вопроса был перечислен ряд факторов, на которые могут ориентироваться собственники или руководители фирм при принятии решения о найме ключевых сотрудников, и содержалась просьба для респондентов указать два наиболее важных фактора. В список перечисленных факторов вошли как основные факторы, на которые фирмы могут ориентироваться при подборе сотрудников на открытом конкурентном рынке (результаты собеседования, опыт работы на других фирмах, уровень и качество образования, рекомендации от бывших работодателей или рекрутинговых агентств), так и основные факторы, которые могут сыграть роль при подборе ключевых сотрудников по знакомству (личное знакомство

³ Более подробную информацию об опросе можно найти на сайте <http://bruegel.org/efige/>.

⁴ Это сделано для обеспечения возможности анализа на подвыборке крупных предприятий.

с собственниками или руководителями фирмы, рекомендации от людей, которым доверяют собственники или руководители фирмы, предшествующий опыт работы на данной фирме). Порядок, в котором были перечислены указанные факторы в вопросе, был намеренно изменен. Вопрос был сформулирован следующим образом:

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

- 1) уровень и качество образования;
- 2) предшествующий опыт работы на данном предприятии;
- 3) опыт работы на других предприятиях (организациях);
- 4) рекомендации от знакомых или людей, которым доверяют собственники/руководители Вашего предприятия;
- 5) рекомендации от бывших работодателей или рекрутинговых агентств;
- 6) личное знакомство с кандидатом;
- 7) результаты собеседования;
- 8) другое».

Таким образом, факторы 1, 3, 5, 7 соответствуют найму ключевых сотрудников на открытом конкурентном рынке, а факторы 2, 4, 6 — подбору ключевых сотрудников по знакомству.

На основании ответов респондентов на данный вопрос была построена переменная, отражающая стратегии подбора фирмами сотрудников на ключевые должности, которая используется далее в анализе:

| | | |
|--|---|--|
| Фирма подбирает ключевых сотрудников | { | <i>на открытом конкурентном рынке:</i> если среди выбранных фирмой факторов нет факторов 2, 4, 6; <i>по знакомству:</i> если среди выбранных фирмой факторов есть хотя бы один из факторов 2, 4, 6. |
|--|---|--|

Для проверки результатов анализа на устойчивость также используется более детализированная переменная:

| | | |
|--|---|---|
| Фирма подбирает ключевых сотрудников (2) | { | <i>на открытом конкурентном рынке:</i> если среди выбранных фирмой факторов нет факторов 2, 4, 6; <i>с учетом опыта работы на фирме:</i> если среди выбранных фирмой факторов есть фактор 2, но нет факторов 4, 6; <i>по знакомству:</i> если среди выбранных фирмой факторов есть хотя бы один из факторов 4, 6. |
|--|---|---|

Описательные статистики для используемых в анализе переменных приведены в табл. П1 в Приложении. Выборка опроса состоит из 1950 фирм со средней численностью около 100 человек. Доля фирм с децентрализованным управлением относительно невелика и составляет 17%. Лишь менее половины фирм (41%) нанимают сотрудников на ключевые управленческие должности на конкурентном рынке; 39% фирм подбирают ключевых сотрудников с учетом опыта работы на фирме; 20% — по знакомству. При этом 70% фирм управляются собственниками или членами семей собственников.

5. Децентрализация, стратегии найма ключевых сотрудников и экономические результаты фирм

В данном разделе представлены результаты регрессионного анализа, целью которого является сравнение результатов экономической деятельности централизованных фирм, децентрализованных фирм, на которых найм сотрудников на ключевые должности проводится на открытом конкурентном рынке, и децентрализованных фирм, практикующих подбор ключевых сотрудников по знакомству. Данные опроса «Российские фирмы в глобальной экономике» позволяют исследовать связь между моделью принятия решений на фирмах (централизованной или децентрализованной), стратегиями подбора ключевых сотрудников и такими результатами фирмы, как успешность инновационной и экспортной деятельности. Связь между производительностью и инновационной успешностью фирм продемонстрирована во множестве теоретических и эмпирических работ (см., например, обзор в (Mohnen, Hall, 2013)). Теория Мелица (Melitz, 2003), также подкреплённая большим количеством эмпирических работ, демонстрирует связь между выходом фирмы на экспортные рынки и ее производительностью. Эконометрические модели, оцениваемые в данном исследовании, построены по аналогии с моделями работ (Kastl et al., 2013) и (Aghion et al., 2015).

В таблице 2 приведены результаты оценивания пробит-моделей:

$$P(\text{NewProd}_i) = \Phi(\beta_1 \cdot \text{Decentr_CompetitiveHiring}_i + \beta_2 \cdot \text{Decentr_HiringByConnection}_i + \beta_3 \cdot \log(\text{Size}_i) + \beta_4 \cdot \text{Age}_i + \beta_5 \cdot \text{ShareEdu}_i + \beta_6 \cdot \text{StateSupport}_i + \beta_7 \cdot \text{StateOrders}_i + \beta_8 \cdot \text{ForeignProp}_i + \beta_9 \cdot \text{StateProp}_i + \beta_{10} \cdot \text{Sector}_i + \beta_{11} \cdot \text{Region}_i) \quad (1)$$

и

$$P(\text{Export}_i) = \Phi(\beta_1 \cdot \text{Decentr_CompetitiveHiring}_i + \beta_2 \cdot \text{Decentr_HiringByConnection}_i + \beta_3 \cdot \log(\text{Size}_i) + \beta_4 \cdot \text{Age}_i + \beta_5 \cdot \text{ShareEdu}_i + \beta_6 \cdot \text{StateSupport}_i + \beta_7 \cdot \text{StateOrders}_i + \beta_8 \cdot \text{ForeignProp}_i + \beta_9 \cdot \text{StateProp}_i + \beta_{10} \cdot \text{Sector}_i + \beta_{11} \cdot \text{Region}_i), \quad (2)$$

где NewProd_i (зависимая переменная регрессий, представленных в столбцах (1) и (2)) — фиктивная переменная, равная 1 для фирм, выводящих на рынок новые для рынка продукты; Export_i (зависимая переменная регрессий, приведенных в столбцах (3) и (4)) — фиктивная переменная, равная 1 для фирм, экспортирующих свою продукцию;

$\text{Decentr_CompetitiveHiring}_i$ — фиктивная переменная, равная 1 для децентрализованных фирм, на которых найм сотрудников на ключевые должности осуществляется на открытом конкурентном рынке;

$\text{Decentr_HiringByConnection}_i$ — фиктивная переменная, равная 1 для децентрализованных фирм, практикующих подбор ключевых сотрудников по знакомству;

$\log(\text{Size}_i)$ — логарифм занятости на фирме;

Age_i — возраст фирмы;

ShareEdu_i — доля сотрудников фирмы с высшим образованием;

StateSupport_i — фиктивная переменная, равная 1 для фирм, получающих поддержку от государства;

StateOrders_i — фиктивная переменная, равная 1 для фирм, осуществляющих поставки по госзаказам;

$ForeignProp_i$ и $StateProp_i$ — фиктивные переменные для фирм, принадлежащих (частично или полностью) иностранным собственникам или государству соответственно;
 $Sector_i$ — вектор фиктивных переменных для отраслей;
 $Region_i$ — вектор фиктивных переменных для регионов.

Для удобства восприятия в таблице приведены средние предельные эффекты. Результаты регрессий, представленных в таблице, робастны к добавлению дополнительного контроля на вхождение фирмы в холдинг, уровень конкуренции, с которой сталкивается фирма (по оценке респондента), размер населенного пункта, в котором расположена фирма, должность респондента.

Таблица 2. Децентрализация, стратегии найма ключевых сотрудников и экономические результаты фирм

| | Фирма выводит на рынок новые продукты | | Фирма экспортирует продукцию | |
|---|---------------------------------------|-------------------------|------------------------------|-------------------------|
| | Все фирмы | Средние и крупные фирмы | Все фирмы | Средние и крупные фирмы |
| | (1) | (2) | (3) | (4) |
| Децентрализация и найм ключевых сотрудников на конкурентном рынке | 0.16*** (0.06) | 0.14** (0.07) | 0.08** (0.03) | 0.13** (0.06) |
| Децентрализация и подбор ключевых сотрудников по знакомству | 0.09* (0.05) | -0.05 (0.06) | -0.01 (0.04) | 0.04 (0.05) |
| Занятость на фирме, логарифм | 0.08*** (0.01) | 0.06*** (0.02) | 0.05*** (0.01) | 0.11*** (0.02) |
| Возраст фирмы, логарифм | 0.00 (0.02) | -0.00 (0.03) | 0.03** (0.01) | 0.04** (0.02) |
| Доля сотрудников с высшим образованием | 0.01 (0.08) | 0.33** (0.14) | 0.08* (0.05) | 0.24** (0.11) |
| Фирма получает господдержку | 0.02 (0.04) | 0.07 (0.06) | 0.08*** (0.03) | 0.03 (0.04) |
| Фирма осуществляет поставки по госзаказам | 0.10** (0.04) | 0.13** (0.05) | 0.04 (0.03) | 0.06 (0.04) |
| Наличие иностранной собственности | -0.10 (0.08) | -0.00 (0.07) | 0.15*** (0.05) | 0.22*** (0.06) |
| Наличие государственной собственности | 0.14 (0.10) | 0.05 (0.09) | -0.03 (0.06) | 0.04 (0.07) |
| Контроль на сектор и регион | Да | Да | Да | Да |
| Число наблюдений | 1288 | 574 | 1323 | 578 |
| Статистика Вальда | 205.6 | 105.3 | 305.0 | 176.5 |
| Псевдо- R^2 | 0.14 | 0.17 | 0.20 | 0.26 |

Примечание. В таблице приведены результаты оценивания регрессионных пробит-моделей. Показаны средние предельные эффекты, в скобках приведены стандартные ошибки. ***, **, * обозначают статистическую значимость на уровне 1, 5, 10% соответственно.

Представленные в табл. 2 результаты демонстрируют, что между централизованными фирмами, децентрализованными фирмами, осуществляющими наем сотрудников на ключевые должности на открытом конкурентном рынке, и децентрализованными фирмами, практикующими подбор ключевых сотрудников по знакомству, существуют важные различия.

Децентрализованные фирмы, нанимающие ключевых сотрудников на конкурентном рынке, чаще оказываются успешными в инновационной деятельности (выводят на рынок новые продукты) и чаще экспортируют свою продукцию по сравнению с централизованными фирмами. Эти различия наблюдаются как на всей выборке опроса в целом, так и на подвыборке средних и крупных фирм, для которых децентрализация принятия решений сопряжена как с большими потенциальными возможностями, так и с большими рисками. Описанные различия имеют высокий уровень экономической и статистической значимости. К примеру, для средних и крупных децентрализованных фирм, нанимающих ключевых сотрудников на конкурентном рынке, вероятность вывода на рынок новых продуктов выше, чем для централизованных фирм, при прочих равных, на 14 процентных пунктов; вероятность экспорта продукции — на 13 процентных пунктов. Оба результата имеют уровень статистической значимости 5%.

В то же время децентрализованные фирмы, подбирающие сотрудников на ключевые должности по знакомству, значительно отличаются от децентрализованных фирм, нанимающих ключевых сотрудников на открытом конкурентном рынке, и демонстрируют результаты, близкие к результатам централизованных фирм.

В соответствии с результатами регрессионного анализа, децентрализованные фирмы, практикующие подбор ключевых сотрудников по знакомству, чаще выводят на рынок новые продукты, однако этот результат статистически значим лишь на 10%-ном уровне и определяется различиями в результатах малых фирм. На подвыборке средних и крупных фирм не наблюдается значимых различий в успешности инновационной деятельности (вероятности вывода на рынок новых продуктов) между децентрализованными фирмами, подбирающими сотрудников на ключевые должности по знакомству, и централизованными фирмами. Также, согласно результатам регрессионного анализа, не наблюдается различий в экспортной активности между децентрализованными фирмами, подбирающими ключевых сотрудников по знакомству, и централизованными фирмами (ни для средних и крупных фирм, ни на всей выборке в целом).

Для проверки результатов на устойчивость также оцениваем модели, в которых децентрализованные фирмы, подбирающие сотрудников на ключевые должности не по знакомству, но с учетом предыдущего опыта работы на фирме, выделяются в отдельную группу (в соответствии с описанием переменной «Фирма подбирает ключевых сотрудников (2)» в разделе 4). Тем самым, оцениваются пробит-модели вида:

$$P(Activ_i) = \Phi(\beta_1 \cdot Decentr_CompetitiveHiring_i + \beta_2 \cdot Decentr_HiringByFirmExperience_i + \beta_3 \cdot Decentr_HiringByConnection_i + \beta_4 \cdot Controls_i), \quad (3)$$

где $Activ_i$ — одна из переменных $NewProd_i$ или $Export_i$ (в зависимости от модели); $Decentr_CompetitiveHiring_i$ — фиктивная переменная, равная 1 для децентрализованных фирм, нанимающих сотрудников на ключевые должности на открытом конкурентном рынке;

Decentr_HiringByFirmExperience_i — фиктивная переменная для децентрализованных фирм, приглашающих сотрудников на ключевые должности с учетом их предыдущего опыта работы на фирме;

Decentr_HiringByConnection_i — фиктивная переменная для децентрализованных фирм, подбирающих ключевых сотрудников по знакомству⁵;

Controls_i — вектор контролирующих переменных, совпадающих с контролируемыми переменными описанных ранее моделей (1) и (2).

Результаты оценивания этих регрессионных моделей представлены в табл. П2 в Приложении. В этой таблице также приведены средние предельные эффекты. В соответствии с результатами анализа выделение децентрализованных фирм, подбирающих сотрудников на ключевые должности не по знакомству, но с учетом предыдущего опыта работы на фирме, в отдельную группу, не меняет результатов, представленных выше. Децентрализация принятия решений ассоциируется с лучшими экономическими результатами (большей успешностью инновационной и экспортной деятельности) только для фирм, нанимающих сотрудников на ключевые должности на открытом конкурентном рынке. Результаты регрессий, представленных в табл. П2, также робастны к добавлению дополнительного контроля на вхождение фирмы в холдинг, уровень конкуренции, с которой сталкивается фирма (по оценке респондента), размер населенного пункта, в котором расположена фирма, должность респондента.

Представленные в данной секции результаты демонстрируют существенные различия между децентрализованными фирмами, нанимающими сотрудников на ключевые должности на конкурентном рынке и децентрализованными фирмами, подбирающими ключевых сотрудников по знакомству. Децентрализованные фирмы, нанимающие ключевых сотрудников на конкурентном рынке, оказываются более успешными в инновационной и экспортной деятельности как по сравнению с централизованными фирмами, так и по сравнению с децентрализованными фирмами, подбирающими ключевых сотрудников по знакомству.

Результаты представленного регрессионного анализа позволяют сделать вывод о наличии корреляции между организацией принятия решений и стратегиями подбора ключевых сотрудников на фирмах, с одной стороны, и экономическими результатами фирм с другой. Однако представленные результаты не позволяют судить о направлении причинно-следственной связи между организацией принятия решений, стратегиями подбора сотрудников и экономическими результатами фирм. Возможно, децентрализация принятия решений в сочетании с конкурентным наймом ключевых сотрудников приводит к повышению экономической эффективности фирм. Возможна и обратная зависимость: более экономически эффективные, более конкурентные, более инновационные фирмы сталкиваются с более сложными задачами, поэтому на таких фирмах выше потребность как в децентрализации принятия решений, так и в найме на ключевые должности высокопрофессиональных сотрудников на открытом конкурентном рынке. Анализ направления причинно-следственной связи между указанными факторами выходит за рамки данного исследования.

⁵ Последние три переменные определены в соответствии с определением переменной «Фирма подбирает ключевых сотрудников (2)», приведенном в разделе 4.

6. Организация управления фирмой и стратегии найма ключевых сотрудников

В этом разделе приведены результаты оценивания регрессий, в которых анализируются факторы, влияющие на выбор фирмой централизованной или децентрализованной модели принятия решений и, для децентрализованных фирм, на стратегии подбора ключевых сотрудников.

В таблице 3 представлены результаты оценивания пробит-моделей вида

$$P(\text{Decentr}_i) = \Phi(\beta_1 \cdot \log(\text{Size}_i) + \beta_2 \cdot \text{CEO_owner}_i + \beta_3 \cdot \text{ShareEdu}_i + \beta_4 \cdot \text{Age}_i + \beta_5 \cdot \text{StateSupport}_i + \beta_6 \cdot \text{StateOrders}_i + \beta_7 \cdot \text{ForeignProp}_i + \beta_8 \cdot \text{StateProp}_i + \beta_9 \cdot \text{Controls}_i) \quad (4)$$

и, для децентрализованных фирм, вида

$$P(\text{CompetitiveHiring}_i) = \Phi(\beta_1 \cdot \log(\text{Size}_i) + \beta_2 \cdot \text{CEO_owner}_i + \beta_3 \cdot \text{ShareEdu}_i + \beta_4 \cdot \text{Age}_i + \beta_5 \cdot \text{StateSupport}_i + \beta_6 \cdot \text{StateOrders}_i + \beta_7 \cdot \text{ForeignProp}_i + \beta_8 \cdot \text{StateProp}_i + \beta_9 \cdot \text{Controls}_i), \quad (5)$$

где Decentr_i (зависимая переменная регрессий, представленных в столбцах (1)–(3)) — фиктивная переменная, равная 1 для децентрализованных фирм;

$\text{CompetitiveHiring}_i$ (зависимая переменная регрессий, приведенных в столбцах (4)–(6), оцениваемых на подвыборке децентрализованных фирм) — фиктивная переменная, равная 1 для фирм, нанимающих сотрудников на ключевые должности на открытом конкурентном рынке; $\log(\text{Size}_i)$ — логарифм занятости на фирме;

CEO_owner_i — фиктивная переменная, равная 1 для фирм, на которых генеральный директор является собственником (или одним из собственников) фирмы или членом семьи, контролирующей фирму;

Age_i — возраст фирмы;

StateSupport_i — фиктивная переменная для фирм, получающих поддержку от государства;

StateOrders_i — фиктивная переменная для фирм, осуществляющих поставки по госзаказам;

ForeignProp_i и StateProp_i — фиктивные переменные для фирм, принадлежащих (частично или полностью) иностранным собственникам или государству соответственно;

Controls_i — вектор контролирующих переменных, включающих в себя фиктивные переменные для секторов, регионов, должностей респондентов, отвечавших на вопросы анкеты, а также размерных групп населенных пунктов, в которых расположены фирмы.

В соответствии с результатами регрессионного анализа децентрализация принятия решений более вероятна на более крупных фирмах. Вероятно, этот результат связан с большей потребностью в децентрализации на таких фирмах. В то же время для децентрализованных фирм связи между размером фирм и стратегиями подбора сотрудников на ключевые должности не наблюдается.

В соответствии с результатами, представленными в столбцах (1)–(3), вероятность децентрализации ниже на фирмах, генеральными директорами которых являются собственники или члены их семей. Этот результат для российских фирм повторяет аналогичный результат, полученный для фирм в 7 странах Европы (Левина, 2014). Bloom, van Reenen (2007), обсуждая феномен семейного управления семейными фирмами, отмечают, что фирмы могут выбирать семейное управление даже тогда, когда такой выбор не является экономически

оптимальным. Это может быть связано с тем, что семьи, владеющие фирмами, могут получать дополнительную полезность (amenity value) от управления своими фирмами. Похожая логика может распространяться и на решение о централизации или децентрализации принятия решений на фирмах. Собственники или члены их семей, управляющие своими фирмами, могут получать дополнительную полезность от сохранения большего контроля над своими фирмами в своих руках.

Таблица 3. Выбор модели принятия решений и стратегии найма ключевых сотрудников

| | Решения на фирме принимаются децентрализованно | | | Для децентрализованных фирм Ключевые сотрудники нанимаются на открытом конкурентном рынке | | |
|---|--|--------------------|--------------------|--|-------------------|-------------------|
| | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| | Занятость на фирме, логарифм | 0.02** (0.01) | 0.03*** (0.01) | 0.03*** (0.01) | 0.03 (0.03) | 0.02 (0.03) |
| Генеральный директор — собственник или член семьи собственников | -0.07*** (0.02) | -0.07*** (0.02) | -0.07*** (0.02) | 0.20*** (0.06) | 0.22*** (0.06) | 0.22*** (0.06) |
| Доля сотрудников с высшим образованием | 0.05 (0.06) | 0.05 (0.06) | 0.04 (0.06) | 0.14 (0.18) | 0.18 (0.17) | 0.15 (0.17) |
| Возраст фирмы, логарифм | 0.02 (0.01) | 0.02 (0.01) | 0.02 (0.01) | -0.08* (0.04) | -0.08** (0.04) | -0.06 (0.04) |
| Фирма получает господдержку | 0.04 (0.03) | 0.04 (0.03) | 0.04 (0.03) | -0.14* (0.08) | -0.17** (0.08) | -0.16** (0.08) |
| Фирма осуществляет поставки по госзаказам | 0.04 (0.03) | 0.04 (0.03) | 0.04 (0.03) | 0.03 (0.07) | -0.03 (0.07) | -0.01 (0.07) |
| Наличие иностранной собственности | 0.11** (0.05) | 0.11** (0.05) | 0.10** (0.05) | -0.14 (0.11) | -0.14 (0.12) | -0.16 (0.13) |
| Наличие государственной собственности | -0.14** (0.06) | -0.14** (0.06) | -0.15** (0.06) | 0.14 (0.22) | 0.17 (0.19) | 0.15 (0.19) |
| Контроль на сектор и регион | Да | Да | Да | Да | Да | Да |
| Контроль на должность респондента | | Да | Да | | Да | Да |
| Контроль на численность населения города/поселка | | | Да | | | Да |
| Число наблюдений | 1384 | 1384 | 1384 | 244 | 244 | 244 |
| Статистика Вальда | 195.5 | 208.8 | 211.5 | 105.5 | 99.5 | 116.6 |
| Псевдо- R^2 | 0.12 | 0.13 | 0.13 | 0.27 | 0.32 | 0.34 |

Примечание. В таблице приведены результаты оценивания регрессионных пробит-моделей. Показаны средние предельные эффекты, в скобках приведены стандартные ошибки. ***, **, * обозначают статистическую значимость на уровне 1, 5, 10% соответственно.

В то же время, в соответствии с результатами, представленными в столбцах (4)–(6), для децентрализованных фирм совмещение собственности и управления существенно повышает вероятность найма ключевых сотрудников на открытом конкурентном рынке. Этот результат устойчив к выбору спецификации модели и имеет высокий уровень как статистической, так и экономической значимости. Такой результат может быть связан с различиями в стилях между генеральными директорами-собственниками (или членами семей собствен-

ников) и наемными генеральными директорами, а также с возможными различиями в отношении к риску. Наемные генеральные директора, будучи подотчетными собственникам, могут с большей осторожностью относиться к риску найма незнакомого человека на важную должность на фирме.

Таким образом, в соответствии с результатами оценки регрессий, представленными в табл. 3, совмещение собственности и управления, с одной стороны, уменьшает вероятность децентрализации принятия решений на фирме, что, с учетом важности децентрализации для роста и развития фирм, может оказывать негативное влияние на экономические результаты фирм, а с другой стороны, для децентрализованных фирм значительно повышает вероятность найма ключевых сотрудников на конкурентном рынке, что может обеспечивать более высокую эффективность децентрализации принятия решений. Эти результаты могут быть интересны в контексте исследований о влиянии совмещения собственности и управления на экономическую эффективность семейных фирм.

Кроме того, в соответствии с результатами, представленными в табл. 3, вероятность децентрализации выше для фирм, частично или полностью принадлежащих иностранным собственникам, и ниже для фирм, частично или полностью находящихся в государственной собственности. Среди децентрализованных фирм вероятность конкурентного найма сотрудников ниже для фирм, получающих господдержку (наличие господдержки может понижать потребность фирмы в квалифицированном управлении) и для более старых фирм.

7. Заключение

В статье изучаются различия в результатах экономической деятельности между централизованными фирмами, децентрализованными фирмами, нанимающими сотрудников на ключевые должности на открытом конкурентном рынке, и децентрализованными фирмами, подбирающими ключевых сотрудников по знакомству. В работе также анализируются факторы, влияющие на выбор фирмой централизованной или децентрализованной модели принятия решений и, для децентрализованных фирм, на стратегии подбора сотрудников на ключевые должности. Эмпирический анализ работы основан на данных опроса «Российские фирмы в глобальной экономике», проведенного в 2014 г. в 60 регионах России.

В работе впервые показано, что между децентрализованными фирмами, нанимающими сотрудников на ключевые должности на открытом конкурентном рынке, и децентрализованными фирмами, подбирающими ключевых сотрудников по знакомству, существуют важные различия. Децентрализованные фирмы, нанимающие ключевых сотрудников на открытом конкурентном рынке, оказываются более успешными в инновационной и экспортной деятельности как по сравнению с централизованными фирмами, так и по сравнению с децентрализованными фирмами, практикующими подбор ключевых сотрудников по знакомству. В то же время существенных различий в успешности инновационной и экспортной деятельности между децентрализованными фирмами, практикующими подбор ключевых сотрудников по знакомству, и централизованными фирмами не наблюдается. Таким образом, данная работа показывает, что децентрализация принятия решений на фирмах не является гомогенным явлением, как обычно предполагается в литературе. При изучении децентрализации принятия решений на фирмах необходимо уделять внимание стратегиям подбора сотрудников на ключевые должности.

В работе также показано, что совмещение собственности и управления оказывает существенное влияние как на выбор фирмой централизованной или децентрализованной модели принятия решений, так и, для децентрализованных фирм, на выбор стратегий найма ключевых сотрудников. С одной стороны, совмещение собственности и управления понижает вероятность децентрализации на фирмах, с другой, для децентрализованных фирм совмещение собственности и управления ассоциируется с существенно большей вероятностью найма ключевых сотрудников на конкурентном рынке. Кроме того, вероятность децентрализации выше на более крупных фирмах и фирмах, принадлежащих (частично или полностью) иностранным собственникам. На фирмах, принадлежащих (частично или полностью) государству, вероятность децентрализации ниже. Среди децентрализованных фирм вероятность подбора ключевых сотрудников на конкурентном рынке ниже для фирм, получающих поддержку от государства, и для более старых фирм.

Благодарности. Работа выполнена в рамках проекта «Факторы глобальной конкурентоспособности российских предприятий» при поддержке Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ. Работа была представлена на рабочем семинаре Института анализа предприятий и рынков НИУ ВШЭ. Автор благодарит всех участников семинара, в частности А. А. Яковлева, Т. Г. Долгопятову, А. А. Муравьеву, за полезные советы и комментарии.

Список литературы

- Левина И. (2014). Мотивы руководителей, модель управления и результаты деятельности фирмы. *Экономический журнал Высшей школы экономики*, 18 (3), 429–453.
- Acemoglu D., Aghion P., Lelarge C., van Reenen J., Zilibotti F. (2007). Technology, information, and the decentralization of the firm. *Quarterly Journal of Economics*, 122 (4), 1759–1799.
- Aghion P., Bloom N., Lucking B., Sadun R., van Reenen J. (2015). Growth and decentralization in bad times. http://www.chaire-eppp.org/files_chaire/absv_150408_wtables.pdf.
- Aghion P., Bloom N., van Reenen J. (2014). Incomplete contracts and the internal organization of firms. *Journal of Law, Economics and Organization*, 30 (1), i37–i63.
- Aghion P., Tirole J. (1997). Formal and real authority in organizations. *Journal of Political Economy*, 105 (1), 1–29.
- Athanasouli D., Goujard A. (2015). Corruption and management practices: Firm level evidence. *Journal of Comparative Economics*, 43 (4), 1014–1034.
- Baker G., Gibbons R., Murphy K. (1999). Informal authority in organizations. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 15 (1), 56–73.
- Bennedsen M., Nielsen K., Perez-Gonzales F., Wolfenzon D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *Quarterly Journal of Economics*, 122, 647–691.
- Bertrand M., Schoar A. (2003). Managing with style: The effect of managers on firm policies. *Quarterly Journal of Economics*, 118 (4), 1169–1208.
- Bloom N., van Reenen J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *Quarterly Journal of Economics*, 122 (4), 1351–1407.
- Bloom N., Sadun R., van Reenen J. (2010a). Does product market competition lead firms to decentralize? *American Economic Review: Papers and Proceedings*, 100, 434–438.

Bloom N., Sadun R., van Reenen J. (2010b). Recent advances in the empirics of organizational economics. *Annual Review of Economics*, 2 (1), 105–137.

Bloom N., Sadun R., van Reenen J. (2012a). The organization of firms across countries. *Quarterly Journal of Economics*, 127 (4), 1663–1705.

Bloom N., Schweiger H., van Reenen J. (2012b). The land that lean manufacturing forgot? Management practices in transition countries. *Economics of Transition*, 20 (4), 593–635.

Bresnahan T., Brynjolfsson E., Hitt L. (2002). Information technology, workplace organization and the demand for skilled labor: Firm-level evidence. *Quarterly Journal of Economics*, 117 (1), 339–376.

Caroli E., van Reenen J. (2001). Skill based organizational change. *Quarterly Journal of Economics*, 116 (4), 1449–1492.

Chandler A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.

Kastl J., Martimort D., Piccolo S. (2013). Delegation, ownership concentration and R&D spending: Evidence from Italy. *Journal of Industrial Economics*, 61 (1), 84–107.

Melitz M. (2003). The impact of trade on intra-industry reallocations and aggregate industry productivity. *Econometrica*, 71 (6), 1695–1725.

Mohnen P., Hall B. (2013). Innovation and productivity: An update. *Eurasian Business Review*, 3 (1), 47–65.

Penrose E. (1959). *Theory of the growth of the firm*. New York: Wiley & Sons.

Perez-Gonzalez F. (2006). Inherited control and firm performance. *American Economic Review*, 96 (5), 1559–1588.

Radner R. (1992). Hierarchy: The economics of managing. *Journal of Economic Literature*, XXX, 1382–1415.

Weibel A., Wiemann M., Osterloh M. (2014). A behavioral economics perspective on the overjustification effect: Crowding-in and crowding-out of intrinsic motivation. In: Gagne M. (ed.). *The Oxford Handbook of Work-Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, Oxford University Press, 72–84.

Поступила в редакцию 24.03.2016;
принята в печать 30.08.2016.

Приложение

Таблица III. Описательные статистики переменных, используемых в анализе

| | Тип переменной | Среднее значение | Стандартная ошибка |
|---|-------------------|---------------------|-----------------------|
| <i>Вся выборка</i> | | | |
| Занятость на фирме | Непрерывная | 100.5 | 5.7 |
| Возраст фирмы | Непрерывная | 18.7 | 0.42 |
| Доля сотрудников с высшим образованием | Непрерывная | 0.27 | 0.01 |
| Генеральный директор фирмы — собственник или член семьи собственников | Бинарная | 0.70 | 0.01 |
| Решения на фирме принимаются децентрализованно | Бинарная | 0.17 | 0.01 |
| Наем сотрудников на ключевые должности: на конкурентном рынке | Бинарная | 0.41 | 0.01 |
| Подбор сотрудников на ключевые должности: с учетом опыта работы на фирме | Бинарная | 0.39 | 0.02 |
| Подбор сотрудников на ключевые должности: по знакомству | Бинарная | 0.20 | 0.01 |
| Фирма получает господдержку | Бинарная | 0.17 | 0.01 |
| Фирма осуществляет поставки по госзаказам | Бинарная | 0.21 | 0.01 |
| Наличие иностранной собственности | Бинарная | 0.02 | 0.00 |
| Наличие государственной собственности | Бинарная | 0.02 | 0.00 |
| <i>Децентрализованные фирмы</i> | | | |
| Занятость на фирме | Непрерывная | 154.0 | 25.4 |
| Возраст фирмы | Непрерывная | 22.3 | 1.2 |
| Доля сотрудников с высшим образованием | Непрерывная | 0.29 | 0.02 |
| Генеральный директор фирмы — собственник или член семьи собственников | Бинарная | 0.61 | 0.03 |
| Наем сотрудников на ключевые должности: на конкурентном рынке | Бинарная | 0.42 | 0.03 |
| Подбор сотрудников на ключевые должности: с учетом опыта работы на фирме | Бинарная | 0.39 | 0.04 |
| Подбор сотрудников на ключевые должности: по знакомству | Бинарная | 0.19 | 0.03 |
| Фирма получает господдержку | Бинарная | 0.22 | 0.03 |
| Фирма осуществляет поставки по госзаказам | Бинарная | 0.28 | 0.03 |
| Наличие иностранной собственности | Бинарная | 0.04 | 0.01 |
| Наличие государственной собственности | Бинарная | 0.02 | 0.01 |

Таблица П2. Децентрализация, стратегии найма ключевых сотрудников и экономические результаты фирм

| | Фирма выводит на рынок новые продукты | | Фирма экспортирует продукцию | |
|--|---------------------------------------|-------------------------|------------------------------|-------------------------|
| | Все фирмы | Средние и крупные фирмы | Все фирмы | Средние и крупные фирмы |
| | (1) | (2) | (3) | (4) |
| Децентрализация и найм ключевых сотрудников на конкурентном рынке | 0.15*** (0.06) | 0.14** (0.07) | 0.08** (0.03) | 0.13** (0.06) |
| Децентрализация и подбор ключевых сотрудников с учетом опыта работы на фирме | 0.07 (0.06) | -0.09 (0.07) | -0.06* (0.03) | 0.04 (0.06) |
| Децентрализация и подбор ключевых сотрудников по знакомству | 0.13 (0.08) | 0.05 (0.10) | 0.06 (0.07) | 0.04 (0.08) |
| Занятость на фирме, логарифм | 0.08*** (0.01) | 0.06*** (0.02) | 0.05*** (0.01) | 0.11*** (0.02) |
| Возраст фирмы, логарифм | 0.00 (0.02) | 0.00 (0.03) | 0.03** (0.01) | 0.04** (0.02) |
| Доля сотрудников с высшим образованием | 0.01 (0.08) | 0.34** (0.14) | 0.09* (0.05) | 0.24** (0.11) |
| Фирма получает господдержку | 0.02 (0.04) | 0.07 (0.06) | 0.09*** (0.03) | 0.03 (0.04) |
| Фирма осуществляет поставки по госзаказам | 0.10** (0.04) | 0.13*** (0.05) | 0.04 (0.03) | 0.06 (0.04) |
| Наличие иностранной собственности | -0.10 (0.08) | 0.01 (0.07) | 0.15*** (0.05) | 0.22*** (0.06) |
| Наличие государственной собственности | 0.14 (0.10) | 0.05 (0.09) | -0.03 (0.06) | 0.04 (0.07) |
| Контроль на сектор и регион | Да | Да | Да | Да |
| Число наблюдений | 1288 | 574 | 1323 | 578 |
| Статистика Вальда | 206.0 | 107.2 | 319.8 | 176.5 |
| Псевдо- R^2 | 0.14 | 0.17 | 0.20 | 0.26 |

Примечание. В таблице приведены результаты оценивания регрессионных пробит-моделей. Показаны средние предельные эффекты, в скобках приведены стандартные ошибки. ***, **, * обозначают статистическую значимость на уровне 1, 5, 10% соответственно.

Levina I. By connection or by competition? Decentralization of decision-making and hiring strategies at Russian firms. *Applied Econometrics*, 2016, v. 43, pp. 73–95.

Irina Levina

National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russian Federation;
ilevina@hse.ru

By connection or by competition?

Decentralization of decision-making and hiring strategies at Russian firms

The paper analyses interplay between decentralization of decision-making, strategies of hiring for key positions and economic results of the firms. The paper demonstrates that decentralized firms that hire for key positions at the competitive market turn to be more successful in their innovation and export activities. The paper also investigates factors that influence firm's choice of decision-making model and hiring strategy.

Keywords: decentralization; hiring policy; internal organization of firms.

JEL classification: D22; D23; L22.

References

- Levina I. (2014). Owners' motives, decision-making model, and firm performance. *The HSE Economic Journal*, 18 (3), 429–453 (in Russian).
- Acemoglu D., Aghion P., Lelarge C., van Reenen J., Zilibotti F. (2007). Technology, information, and the decentralization of the firm. *Quarterly Journal of Economics*, 122 (4), 1759–1799.
- Aghion P., Bloom N., Lucking B., Sadun R., van Reenen J. (2015). Growth and decentralization in bad times. http://www.chaire-eppp.org/files_chaire/absv_150408_wtables.pdf.
- Aghion P., Bloom N., van Reenen J. (2014). Incomplete contracts and the internal organization of firms. *Journal of Law, Economics and Organization*, 30 (1), i37–i63.
- Aghion P., Tirole J. (1997). Formal and real authority in organizations. *Journal of Political Economy*, 105 (1), 1–29.
- Athanasouli D., Goujard A. (2015). Corruption and management practices: Firm level evidence. *Journal of Comparative Economics*, 43 (4), 1014–1034.
- Baker G., Gibbons R., Murphy K. (1999). Informal authority in organizations. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 15 (1), 56–73.
- Bennedsen M., Nielsen K., Perez-Gonzales F., Wolfenzon D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *Quarterly Journal of Economics*, 122, 647–691.
- Bertrand M., Schoar A. (2003). Managing with style: The effect of managers on firm policies. *Quarterly Journal of Economics*, 118 (4), 1169–1208.
- Bloom N., van Reenen J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *Quarterly Journal of Economics*, 122 (4), 1351–1407.
- Bloom N., Sadun R., van Reenen J. (2010a). Does product market competition lead firms to decentralize? *American Economic Review: Papers and Proceedings*, 100, 434–438.

Bloom N., Sadun R., van Reenen J. (2010b). Recent advances in the empirics of organizational economics. *Annual Review of Economics*, 2 (1), 105–137.

Bloom N., Sadun R., van Reenen J. (2012a). The organization of firms across countries. *Quarterly Journal of Economics*, 127 (4), 1663–1705.

Bloom N., Schweiger H., van Reenen J. (2012b). The land that lean manufacturing forgot? Management practices in transition countries. *Economics of Transition*, 20 (4), 593–635.

Bresnahan T., Brynjolfsson E., Hitt L. (2002). Information technology, workplace organization and the demand for skilled labor: Firm-level evidence. *Quarterly Journal of Economics*, 117 (1), 339–376.

Caroli E., van Reenen J. (2001). Skill based organizational change. *Quarterly Journal of Economics*, 116 (4), 1449–1492.

Chandler A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.

Kastl J., Martimort D., Piccolo S. (2013). Delegation, ownership concentration and R&D spending: Evidence from Italy. *Journal of Industrial Economics*, 61 (1), 84–107.

Melitz M. (2003). The impact of trade on intra-industry reallocations and aggregate industry productivity. *Econometrica*, 71 (6), 1695–1725.

Mohnen P., Hall B. (2013). Innovation and productivity: An update. *Eurasian Business Review*, 3 (1), 47–65.

Penrose E. (1959). *Theory of the growth of the firm*. New York: Wiley & Sons.

Perez-Gonzalez F. (2006). Inherited control and firm performance. *American Economic Review*, 96 (5), 1559–1588.

Radner R. (1992). Hierarchy: The economics of managing. *Journal of Economic Literature*, XXX, 1382–1415.

Weibel A., Wiemann M., Osterloh M. (2014). A behavioral economics perspective on the overjustification effect: Crowding-in and crowding-out of intrinsic motivation. In: Gagne M. (ed.). *The Oxford Handbook of Work-Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, Oxford University Press, 72–84.

Received 24.03.2016; accepted 30.08.2016.