

## Мотивы руководителей, модель управления и результаты деятельности фирмы<sup>1</sup>

Левина И.А.

В работе анализируются различия между фирмами с централизованной и децентрализованной системой управления и исследуются факторы, влияющие на выбор руководством фирмы модели управления. Эмпирический анализ работы основан на данных опроса «Европейские фирмы в глобальной экономике», проведенного в 2010 г. в семи странах Европы: Германии, Англии, Франции, Австрии, Испании, Италии, Венгрии.

В работе показано, что фирмы с децентрализованной системой управления демонстрируют лучшие результаты деятельности по целому спектру направлений: больше вовлечены в международную торговлю (в том числе в более сложные формы международной торговли), инновационную деятельность, исследования и разработки, обучение сотрудников. Показано также, что на вероятность централизации управления фирмой значительное влияние оказывают факторы, связанные с распределением собственности, а также индивидуальные характеристики генерального директора фирмы. В частности, концентрация собственности в руках частных лиц или семей, принадлежность генерального директора фирмы к семье, контролирующей фирму, приводят к существенному увеличению вероятности централизации управления фирмой. Полученные результаты могут отражать влияние на выбор модели управления фирмой личных (поведенческих) мотивов собственников или руководителей фирмы.

Описанные закономерности верны как на выборке опроса в целом, так и для каждой из стран, вошедших в выборку. Влияние формата собственности и индивидуальных характеристик генерального директора на вероятность централизации управления фирмой велико. К примеру, в соответствии с результатами предложенной в работе простой регрессионной модели, для фирм, на которых генеральный директор контролирует фирму или является членом семьи, контролирующей фирму, вероятность централизации управ-

---

<sup>1</sup> 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 особенности Голикову В.В., Гончар К.Р., Долгопятову Т.Г., Кузнецова Б.В., Яковлева А.А., за полезные советы и комментарии.

**Левина Ирина Александровна** – научный сотрудник Института анализа предприятий и рынков НИУ ВШЭ (ИАПР НИУ ВШЭ). E-mail: ilevina@hse.ru

Статья поступила в Редакцию в сентябре 2014 г.

ления, в среднем по выборке, выше на 15 процентных пунктов; в Австрии, где описанный эффект достигает наибольшего масштаба, – на 38 процентных пунктов.

**Ключевые слова:** децентрализация управления; модель управления фирмой; структура собственности; производительность.

## 1. Введение

В последние десятилетия наблюдаются значительные изменения в организации управления фирмами. В частности, все более распространенной становится децентрализованная модель управления, при которой часть стратегических вопросов, касающихся управления фирмой, переходит из зоны ответственности руководства фирмы в зону ответственности менеджеров среднего звена. Тенденция к большей децентрализации управления фирмами отмечена, например, в работах [Bloom et al., 2010a; Acemoglu et al., 2007].

На фоне происходящих изменений тема децентрализации управления фирмами вызывает значительный интерес в литературе. На протяжении последних десятилетий опубликовано множество теоретических работ, в которых исследуются факторы, влияющие на выбор руководством фирмы модели управления; анализируются причины, приведшие к наблюдающемуся увеличению степени децентрализации управления фирмами. Эмпирические исследования по теме децентрализации управления фирмами до недавнего времени были серьезно ограничены отсутствием качественных опросных данных о внутренней организации фирм. В последние годы было проведено несколько масштабных опросов фирм по вопросам, касавшимся, среди прочего, и децентрализации управления, и эмпирическая литература по теме также стала быстро развиваться.

Тем не менее, как отмечено в работе [Acemoglu et al., 2007], несмотря на большое количество теоретических и эмпирических работ, в настоящее время исследователи далеки от консенсуса относительно факторов, определяющих выбор руководством фирм моделей управления, и причин, приведших к существенному сдвигу фирм в сторону большей децентрализации управления. С момента опубликования этой, очень авторитетной, работы прошло 7 лет, однако многие вопросы, связанные с децентрализацией управления на фирме, по-прежнему остаются открытыми для дальнейшего исследования и обсуждения.

В данной работе используются результаты масштабного обследования фирм «Европейские фирмы в глобальной экономике» для изучения различий между фирмами с централизованным управлением и фирмами с децентрализованным управлением и выявления факторов, влияющих на выбор руководством фирмы модели управления. Опрос «Европейские фирмы в глобальной экономике» был проведен в 2010 г. в семи странах Европы: Германии, Англии, Франции, Австрии, Испании, Италии, Венгрии. В опросе приняли участие почти 15000 малых, средних и крупных фирм. В рамках опроса была собрана подробная информация о различных аспектах деятельности фирм: структуре собственности, модели управления, структуре занятости, участии фирм в различных формах международной торговли, инновационной деятельности фирм, исследованиях и разработках, проводимых на фирмах, и др. Таким образом, данные опроса позволяют исследовать

связь между моделью управления фирмой и широким спектром факторов, касающихся различных направлений деятельности фирм.

В работе показано, что между фирмами с централизованным управлением и фирмами с децентрализованным управлением наблюдаются существенные различия. Фирмы с децентрализованным управлением, в среднем, демонстрируют лучшие результаты деятельности по целому спектру направлений: они больше вовлечены в международную торговлю, в том числе в более сложные формы международной торговли; больше занимаются инновационной деятельностью; чаще выводят на рынок новые для рынка продукты; больше занимаются исследованиями и разработками; чаще обучают сотрудников. Все перечисленные различия между фирмами с децентрализованным управлением и фирмами с централизованным управлением экономически и статистически значимы. К примеру, доля экспортеров составляет 63% среди фирм с децентрализованным управлением и 53% среди фирм с централизованным управлением; доля фирм, занимающихся исследованиями и разработками – 59% среди фирм с децентрализованным управлением и 46% среди фирм с централизованным управлением. Уровень статистической значимости перечисленных результатов составляет 1%.

Описанная закономерность верна как на выборке опроса в целом, так и для каждой из стран, вошедших в выборку. В каждой из стран, вошедших в выборку опроса, фирмы с децентрализованным управлением, в среднем, больше вовлечены в международную торговлю (в том числе в более сложные формы международной торговли), инновационную деятельность, исследования и разработки, обучение сотрудников. Наиболее выраженные различия между фирмами с децентрализованным управлением и фирмами с централизованным управлением наблюдаются в Германии и Испании.

Если, как видно из данных, децентрализованные фирмы демонстрируют лучшие результаты деятельности по широкому кругу направлений, то возникает вопрос, почему не на всех фирмах используется децентрализованная модель управления. В соответствии с данными опроса «Европейские фирмы в глобальной экономике» даже среди крупных фирм, с занятостью более 250 человек, фирмы с децентрализованным управлением составляют менее половины (46%) от общего числа фирм.

В современных теоретических моделях выбор модели управления осуществляется руководством фирмы на основании сравнения преимуществ и издержек, связанных с децентрализацией управления. В эмпирической литературе показана связь между выбором руководством фирмы модели управления и такими факторами, как уровень конкуренции (см., например: [Bloom et al., 2010a]); сложность задач, с необходимостью решения которых сталкивается руководство фирмы ([Acemoglu et al., 2007]); качество человеческого капитала на фирме ([Caroli, Van Reenen, 2001]); доступность информационных технологий ([Bresnahan et al., 2002]); уровень доверия в среде, где оперирует фирма ([Bloom et al., 2012]).

В нашей работе проводится эмпирический анализ данных с целью выявления факторов, влияющих на выбор руководством фирмы модели управления (централизованной или децентрализованной). Верно ли, что, как часто предполагается в теоретических моделях, выбор модели управления фирмой осуществляется руководством фирмы исключительно на основании сравнения преимуществ и издержек той или иной модели управления? Влияют ли на выбор модели управления фирмой факторы, не связанные непосредственно с преимуществами или издержками централизованной или децентрализо-

ванной модели управления? Например, человеческий фактор: личные мотивы собственников или руководителей фирмы?

В соответствии с результатами представленного в работе регрессионного анализа, помимо факторов, определяющих соотношение преимуществ и издержек централизованной и децентрализованной моделей управления (таких как размер фирмы, качество человеческого капитала на фирме, качество менеджмента, возраст фирмы), на выбор руководством фирмы модели управления существенное влияние оказывают факторы, связанные с распределением собственности на фирме, а также индивидуальные характеристики генерального директора фирмы. В частности, концентрация собственности в руках частных лиц или семей, принадлежность генерального директора фирмы к семье, контролирующей фирму, приводят к существенному увеличению вероятности централизации управления фирмой.

Указанные результаты имеют высокий уровень экономической и статистической значимости. Так, например, для фирм, крупнейший акционер которых является частным лицом или группой частных лиц, вероятность централизации управления выше на 6–9 процентных пунктов; для фирм, контролируемых частными лицами или семьями, – на 11 процентных пунктов; для фирм, генеральный директор которых контролирует фирму или является членом семьи, контролирующей фирму, – на 15 процентных пунктов. Перечисленные результаты статистически значимы на однопроцентном уровне значимости.

В опубликованных эмпирических работах можно встретить мнение, что некоторые результаты относительно связи между выбором модели управления фирмой и теми или иными факторами зависят от страны, на данных которой проводилось исследование, и не подтверждаются на данных других стран (см., например: [Kastl et al., 2013]). Представленный в данной работе результат о влиянии формата собственности и индивидуальных характеристик генерального директора фирмы на выбор модели управления фирмой верен как на выборке опроса в целом, так и для каждой из стран, вошедших в выборку, что говорит о высокой степени робастности данной связи.

Масштаб влияния обозначенных выше факторов на вероятность централизации управления фирмой значительно различается по странам, вошедшим в выборку опроса. К примеру, для фирм, на которых генеральный директор контролирует фирму или является членом семьи, контролирующей фирму, вероятность централизации управления в Англии и Франции выше на 5–6%, в Венгрии – на 8%, в Италии – на 12%, в Испании и Германии – на 28–30%, в Австрии – на 38% (уровень статистической значимости перечисленных результатов составляет от 1 до 5%). Такие различия между странами могут быть связаны с культурными особенностями стран.

Далее работа организована следующим образом. В разделе 2 представлен обзор литературы; в разделе 3 описаны данные, на которых построен эмпирический анализ работы; в разделе 4 показана связь между моделью управления и результатами деятельности фирм; в разделе 5 проводится анализ факторов, влияющих на выбор модели управления фирмой. В заключении приведены выводы.

## 2. Обзор литературы

В последние десятилетия на фоне быстрого изменения моделей организации управления фирмами наблюдается значительный интерес в литературе к теме децентра-

лизации управления фирмами. Децентрализация управления фирмами сопряжена с издержками, связанными с делегированием полномочий менеджерам, стимулы которых могут не совпадать со стимулами генерального директора/руководителя фирмы. Тем не менее децентрализация очень важна для роста и развития фирм. Еще в ранних работах (см., например: [Penrose, 1959; Chandler, 1962]) показано, что децентрализация играет важную роль для создания крупных фирм, поскольку время, которым располагает руководитель фирмы, ограничено. Чем крупнее становится фирма, чем сложнее ее внутреннее устройство, тем острее становится потребность в делегировании полномочий.

Современные теоретические работы, моделирующие децентрализацию управления фирмой, построены на сравнении преимуществ и издержек децентрализации. Основными преимуществами децентрализованной модели управления, рассматриваемыми в теоретических моделях, являются лучшая информированность и более высокая скорость принятия решений менеджерами. Основными недостатками децентрализованной модели управления являются возможное несовпадение стимулов менеджеров со стимулами руководства фирмы; ограниченное доверие менеджерам со стороны руководства фирмы; возможные проблемы в координации действий между менеджерами. Обзоры теоретических моделей по децентрализации управления фирмами приведены, например, в работах [Bloom et al., 2010(b); Gibbons, Roberts, 2013].

В исследовании [Aghion, Tirole, 1997] предложена теоретическая модель, показывающая, что формально централизованная структура в реальности может иметь различные степени централизации или децентрализации управления. Формальный руководитель в реальности ограничен в возможности проанализировать необходимое количество информации по достаточно большому числу проектов и, соответственно, в некоторых ситуациях, оказывается вынужденным полагаться на решения, предлагаемые подчиненными.

В ранних работах, посвященных выбору модели управления фирмами, утверждалось, что для координации действий необходим централизованный механизм управления фирмой (см., например: [Chandler, 1977]). Однако, в статье [Alonso et al., 2008] приводятся примеры крупных фирм, которым удалось достичь координации без централизации управления. В работе построена теоретическая модель, показывающая, что координация действий менеджеров возможна и при децентрализованной модели управления, более того, при некоторых условиях децентрализованная модель управления может быть эффективнее, чем централизованная, даже в ситуации, когда координация действий чрезвычайно важна.

В статье [Acemoglu et al., 2007] предложена теоретическая модель, показывающая, что потребность в децентрализации управления выше для фирм, сталкивающихся с необходимостью принятия более сложных решений или решений, сопряженных с большей неопределенностью. В соответствии с предсказаниями модели, вероятность децентрализации управления выше для фирм, находящихся ближе к границе технологических возможностей; фирм, оперирующих в более гетерогенной среде; более молодых фирм. Выводы модели подкреплены в работе теоретическими результатами.

До недавнего времени систематические эмпирические исследования по теме децентрализации управления фирмами были серьезно затруднены ограниченностью релевантных опросных данных. В последние годы было проведено несколько масштабных опросов фирм, затронувших, среди прочего, и вопросы внутренней организации фирм, и эмпирическая литература по теме стала быстро развиваться.

В эмпирической работе [Caroli, Van Reenen, 2001] на данных опросов 2000 фирм в Англии и 2500 фирм во Франции показана комплементарность между децентрализацией управления и качеством человеческого капитала на фирме. В статье [Bresnahan et al., 2002] на данных детального опроса около 300 крупных фирм в Америке показана комплементарность между организационными изменениями на фирме, включающими децентрализацию управления, качеством человеческого капитала и внедрением информационных технологий.

Анализ эмпирической работы [Bloom et al., 2010a] основан на данных опроса около 4000 фирм в 12 странах Европы, Северной Америки и Азии. В ней показано, что более высокий уровень децентрализации управления фирмами наблюдается в условиях большей конкуренции. В работе [Bloom et al., 2012] на данных того же опроса показано, что существенное влияние на степень децентрализации в управлении фирмой оказывает доверие: степень децентрализации управления выше на фирмах, головные офисы которых расположены в регионах с более высоким уровнем доверия.

Эмпирическая часть работы [Acemoglu et al., 2007] базируется на данных из нескольких источников. В качестве основного индикатора децентрализации управления фирмой используются данные о формальной организационной структуре около 4000 фирм во Франции. В работе показано, что, как описано выше, децентрализованная модель управления чаще наблюдается на фирмах, сталкивающихся с необходимостью принятия более сложных решений или решений, сопряженных с большей неопределенностью. Для проверки робастности полученных результатов используются также данные опросов примерно 1200 фирм во Франции и около 200 фирм в Англии. На этих данных предсказания работы, в целом, подтверждаются, однако не все результаты оказываются значимыми.

В работе [Kastl et al., 2013] на данных опроса около 2500 фирм в Италии показана положительная связь между децентрализацией управления фирмой и расходами на исследования и разработки. Предсказания работы [Acemoglu et al. 2007] на используемых в этой работе данных по Италии не подтверждаются. В связи с этим в работе отмечена потребность в более подробных межстрановых исследованиях по вопросам, связанным с децентрализацией управления фирмой.

### 3. Данные

В работе используются данные опроса «Европейские фирмы в глобальной экономике», проведенного в 2010 г. в семи европейских странах: Германии, Франции, Великобритании, Испании, Италии, Австрии и Венгрии. В рамках опроса было обследовано почти 15 тыс. малых, средних и крупных фирм (с занятостью не менее 10 человек). В Германии, Франции, Испании и Италии было опрошено примерно по три тысячи фирм; в Великобритании – две тысячи фирм; в Австрии и Венгрии – примерно по 450 фирм. В каждой из стран выборка опроса репрезентативна по размеру и отраслевой принадлежности фирм.

Опрос содержит большое количество вопросов, касающихся различных аспектов деятельности фирм: структуры собственности, структуры занятости, инновационной деятельности фирм, исследований и разработок, проводящихся на фирмах, международной деятельности фирм, включая экспортную и импортную активность. На вопросы анкет отвечали директора фирм или менеджеры высшего звена.

Вопрос о децентрализации управления фирмой звучит следующим образом: «Какое из следующих утверждений лучше описывает практику принятия стратегических решений на вашей фирме? Ответы: 1) решения принимаются централизованно: генеральный директор/руководитель сам принимает большинство решений во всех областях; 2) решения принимаются децентрализованно: менеджеры могут самостоятельно принимать решения в некоторых областях». На основании ответов на этот вопрос в работе построена бинарная переменная для децентрализации управления фирмой.

Вопрос о децентрализации сформулирован в достаточно мягкой форме, что обусловило высокий процент полученных ответов: на вопрос ответили 14237 фирм, т.е. более 96% от числа всех опрошенных фирм. Столь же высокий процент ответов получен и на подвыборке малых фирм.

Наиболее близкая по методике построения мера децентрализации используется в работе [Kastl et al., 2013] по децентрализации управления фирмами в Италии. В этой статье мера децентрализации управления фирмами строится на основании ответов менеджеров фирм на более детальные вопросы о том, в какой степени принятие решений по административным вопросам, финансовым вопросам, вопросам ведения бизнеса и вопросам исследований и разработок делегируется на уровень подразделений. Каждый из вопросов предполагает три варианта ответа: нет делегирования полномочий, средний уровень делегирования полномочий, высокий уровень делегирования полномочий. Однако в этом опросе процент ответов на вопросы о децентрализации существенно ниже. Возможно, это связано с более детальными формулировками вопросов.

Даже в соответствии с используемым в работе достаточно мягким критерием децентрализации управления на фирме (для того чтобы фирма была отнесена к децентрализованным, не требуется, чтобы менеджеры самостоятельно принимали решения по большинству стратегических вопросов или по каким-то конкретным вопросам; достаточно, чтобы менеджеры имели хотя бы некоторую долю автономии в принятии решений по стратегическим вопросам) децентрализованных фирм в выборке опроса «Европейские фирмы в глобальной экономике» не так много – в среднем по выборке их всего 29%. Это наблюдение говорит о том, что в странах Европы превалирует централизованный механизм принятия решений на фирмах.

В табл. П1 Приложения показано распределение доли фирм с децентрализованным управлением по странам, вошедшим в выборку опроса, и размерным группам. Как видно из табл. П1, распространенность децентрализованного механизма управления фирмой сильно различается в разных странах. Наибольшая доля фирм с децентрализованным управлением наблюдается в Испании (39%), Англии (38%), Австрии (35%); наименьшая – в Венгрии (16%) и Италии (15%). Разрыв в доле децентрализованных фирм между Италией, страной с наименьшей долей децентрализованных фирм в выборке, и Испанией, страной с наибольшей долей децентрализованных фирм, составляет 24 процентных пункта.

Из табл. П1 также видно, что распространенность децентрализованного механизма управления фирмами существенно различается в зависимости от размера фирм. Наблюдается тенденция к большей децентрализации управления на более крупных фирмах. Так, доля фирм с децентрализованным управлением составляет 23% на фирмах с занятостью от 10 до 49 человек; 38–40% – на фирмах с занятостью от 50 до 250 человек; 46% – на фирмах с занятостью более 250 человек. Таким образом, даже в группе крупных фирм с занятостью более 250 человек децентрализованный механизм управления используется менее чем на половине фирм.

#### 4. Модель управления и результаты деятельности фирм

В этом разделе описаны различия в результатах деятельности между фирмами с централизованным и децентрализованным управлением. Фирмы с децентрализованным управлением демонстрируют лучшие результаты деятельности по целому спектру направлений. Они больше вовлечены в международную торговлю, в том числе в более сложные формы международной торговли; больше занимаются инновационной деятельностью; чаще выводят на рынок новые для рынка продукты; больше занимаются исследованиями и разработками; чаще обучают сотрудников.

В табл. 1 представлены значения ряда показателей, отражающих вовлеченность фирм в различные формы международной торговли и инновационной деятельности, исследования и разработки, обучение сотрудников, рассчитанные отдельно для фирм с централизованным управлением и фирм с децентрализованным управлением. В столбце 1 таблицы приведены значения показателей для фирм с централизованным управлением, в столбце 2 – для фирм с децентрализованным управлением, в столбце 3 показан уровень статистической значимости различий в значениях соответствующих показателей между фирмами с централизованным и децентрализованным управлением. Уровень статистической значимости различий оценен на основании пробит-регрессий<sup>2</sup>:

$$P(Activ_i) = \Phi(\beta_1 \cdot Centr_i + \beta_2 \cdot \log(Size_i) + \beta_3 \cdot Age_i + \beta_4 \cdot Sector_i + \beta_5 \cdot Country_i),$$

где  $Activ_i$  – фиктивная переменная, равная единице для фирм, вовлеченных в рассматриваемый вид деятельности;  $Centr_i$  – фиктивная переменная, равная единице для фирм с централизованным управлением;  $Size_i$  – занятость на фирме;  $Age_i$  – вектор фиктивных переменных для возрастных групп фирм;  $Sector_i$  – вектор фиктивных переменных для отраслей;  $Country_i$  – вектор фиктивных переменных для стран.

Оценены модели с робастными стандартными ошибками. Уровень статистической значимости коэффициента  $\beta_1$  отражает значимость различий в вероятности вовлеченности фирмы в рассматриваемый вид деятельности между фирмами с централизованным и децентрализованным управлением. Именно этот уровень статистической значимости и показан в столбце 3 табл. 1. Из таблицы видно, что фирмы с децентрализованным управлением демонстрируют существенно лучшие результаты деятельности по всем рассмотренным показателям.

В соответствии с теорией Мелица, подкрепленной множеством эмпирических работ, фирмы, экспортирующие свою продукцию, в среднем более производительны, чем фирмы, торгующие только на отечественном рынке (см.: [Melitz, 2003]). Ряд эмпирических работ показывают, что фирмы, участвующие в более сложных формах международной торговли (таких как, например, экспорт продукции на удаленные рынки), в среднем более производительны, чем фирмы, участвующие в более простых формах международной торговли (см., например: [Navaretti et al., 2012]).

Множество теоретических и эмпирических работ демонстрируют положительное влияние инноваций, как продуктовых, так и процессных, на производительность фирм

---

<sup>2</sup> Для показателя «Число стран, в которые фирма экспортирует продукцию (2008 г.)» оценена аналогичная линейная регрессия.



(см., например, обзор в работе [Mohnen, Hall, 2013]). Положительное влияние обучения сотрудников на производительность фирм также показано в ряде работ (см., например: [Dearden et al., 2006]).

**Таблица 1.**  
**Модель управления и результаты деятельности фирм**

	Фирмы с централизованным управлением	Фирмы с децентрализованным управлением	Значимость различий
Доля экспортеров (2008 г.), %	53	63	***
Доля фирм (среди экспортеров), экспортирующих продукцию в удаленные страны (2008 г.), %	51	58	***
Число стран, в которые фирма экспортирует продукцию (2008 г.)	10,1	13,6	***
Доля фирм, импортирующих материалы, промежуточные товары или услуги (2008 г.), %	37	47	***
Доля фирм, внедривших продуктовые или процессные инновации (2007–2009 гг.), %	62	71	***
Доля фирм, внедривших организационные инновации (2007–2009 гг.), %	30	38	***
Доля фирм, выведших на рынок новые для рынка продукты (2007–2009 гг.), %	29	36	***
Доля фирм, подавших на патент или зарегистрировавших промышленный дизайн, торговую марку или копирайт (2007–2009 гг.), %	20	31	***
Доля фирм, занимавшихся исследованиями и разработками (2007–2009 гг.), %	46	59	***
Доля фирм, обучающих своих сотрудников (2008 г.), %	69	83	***

Примечание: \*\*\*  $p < 0,01$ ; \*\*  $p < 0,05$ ; \*  $p < 0,1$ .

Как видно из табл. 1, доля экспортеров среди фирм с децентрализованным управлением значительно выше, чем среди фирм с централизованным управлением (63% среди фирм с децентрализованным управлением и 53% среди фирм с централизованным управлением). Доля фирм (из числа экспортеров), экспортирующих свою продукцию в удаленные страны, также как и среднее число стран, в которые фирмы-экспортеры экспортируют свою продукцию, также существенно выше среди фирм с децентрализован-

ным управлением. Также среди фирм с децентрализованным управлением выше доля фирм, импортирующих материалы, промежуточные товары или услуги.

Фирмы с децентрализованным управлением больше вовлечены в инновационную деятельность по сравнению с фирмами с централизованным управлением. Среди фирм с децентрализованным управлением значительно выше доля фирм, внедривших в 2007–2009 гг. производственные или процессные инновации (т.е. производство новых для фирмы или существенно улучшенных товаров или применение новых или существенно улучшенных производственных технологий), организационные инновации (т.е. инновационные изменения в структуре организации фирмы). Доля фирм, выведших на рынок новые для рынка продукты в 2007–2009 гг., составила 36% среди фирм с децентрализованным управлением и 29% среди фирм с централизованным управлением. Доля фирм, подавших на патент или зарегистрировавших промышленный дизайн, торговую марку или копирайт, составила 31% среди фирм с децентрализованным управлением и 20% среди фирм с централизованным управлением.

Наконец, фирмы с децентрализованным управлением больше занимаются исследованиями и разработками и больше обучают сотрудников. По этим параметрам различия также очень велики. К примеру, доля фирм, обучающих своих сотрудников, составляет 83% среди фирм с децентрализованным управлением и 69% среди фирм с централизованным управлением.

Все перечисленные различия имеют высокий уровень экономической и статистической значимости. Различия в вероятности вовлеченности фирм в рассмотренные виды деятельности между фирмами с централизованным управлением и фирмами с децентрализованным управлением составляют от 7 до 14 процентных пунктов. Уровень статистической значимости результатов составляет 1%.

Децентрализованные фирмы демонстрируют лучшие результаты деятельности по рассмотренным направлениям как на выборке опроса в целом, так и для каждой из стран, вошедших в выборку. В табл. П2 Приложения для каждой из стран, вошедших в выборку опроса, показаны значения рассмотренных выше показателей для фирм с централизованным и децентрализованным управлением, а также уровень статистической значимости различий в значениях соответствующих показателей между фирмами с централизованным и децентрализованным управлением. Уровень статистической значимости различий, как и в табл. 1, оценен на основании регрессий, при контроле на логарифм занятости на фирме, возраст фирмы, отраслевые и региональные фиктивные переменные.

Из таблицы видно, что значимые различия между фирмами с централизованным управлением и фирмами с децентрализованным управлением наблюдаются на подвыборках каждой из стран. В одних странах значимых различий больше, в других меньше. Тем не менее для каждой из стран фирмы с децентрализованным управлением демонстрируют лучшие результаты деятельности практически по всем рассмотренным показателям<sup>3</sup>, и для каждой из стран, различия между фирмами с централизованным и децент-

---

<sup>3</sup> Исключение наблюдается лишь по доле фирм (среди экспортеров), экспортирующих продукцию в удаленные страны, в Австрии и Венгрии (в этих странах указанный показатель немного ниже среди фирм с децентрализованным управлением, на один и два процентных пункта соответственно). Однако и в этих странах, если рассмотреть долю фирм, экспортирующих свою продукцию в удаленные страны, от общего числа фирм, этот показатель будет выше среди фирм с децентрализованным управлением.

рализованном управлением значимы хотя бы по некоторым из рассмотренных показателей.

Больше всего значимых различий между фирмами с централизованным и децентрализованным управлением наблюдается в Германии и Испании. Меньше всего – во Франции и Австрии (в Австрии это может быть отчасти связано с небольшим размером выборки, однако в Венгрии при столь же небольшом размере выборки значимых различий между централизованными и децентрализованными фирмами наблюдается существенно больше). В некоторых случаях различия между фирмами с централизованным и децентрализованным управлением очень значительные. Так, в Германии доля фирм-экспортеров среди фирм с децентрализованным управлением на 18 процентных пунктов выше, чем среди фирм с централизованным управлением (58% – среди децентрализованных фирм и 40% – среди централизованных фирм). В Венгрии доля фирм, выводящих на рынок новые для рынка продукты среди фирм с децентрализованным управлением на 24 процентных пункта выше, чем среди фирм с централизованным управлением (46 и 22% соответственно); доля фирм, внедряющих организационные инновации среди фирм с децентрализованным управлением на 25 процентных пунктов выше, чем среди фирм с централизованным управлением (40 и 15% соответственно).

### **5. Выбор модели управления фирмой: мотивы руководителей**

В этом разделе проводится анализ факторов, влияющих на выбор руководством фирмы модели управления. В табл. 2 представлены результаты оценивания пробит-регрессий, предсказывающих вероятность централизации управления фирмой в зависимости от трех групп факторов: общих характеристик фирмы (таких как размер фирмы, качество человеческого капитала на фирме, качество менеджмента, возраст фирмы), характеристик фирмы, касающихся распределения собственности, и индивидуальных характеристик генерального директора фирмы. Оценены регрессии с робастными стандартными ошибками. В таблице показаны предельные эффекты. Описательные статистики использованных в регрессиях переменных приведены в табл. ПЗ Приложения.

В соответствии с результатами вводной регрессии, представленной в столбце (1) табл. 2, вероятность централизации управления ниже на более крупных фирмах, фирмах с более высоким качеством человеческого капитала (большой долей сотрудников с высшим образованием), лучшим качеством менеджмента (наличием в команде менеджеров, имеющих опыт работы за рубежом не менее года), а также более молодых фирмах. Эти результаты согласуются с выводами более ранних теоретических и эмпирических работ.

Согласно результатам регрессий, представленных в столбцах (2) и (3), существенное влияние на вероятность централизации управления фирмой оказывает распределение собственности. Вероятность централизации управления выше на тех фирмах, где крупнейшему акционеру (или трем крупнейшим акционерам) принадлежит большая доля собственности; на фирмах, крупнейший акционер которых является частным лицом или группой частных лиц; на фирмах, контролируемых частными лицами или семьями. Таким образом, концентрация собственности в руках частных лиц или семей увеличивает вероятность выбора централизованной модели управления фирмой.

Таблица 2.

## Выбор модели управления фирмой

	На фирме применяется централизованная модель управления				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Занятость на фирме, логарифм	-0,068*** (0,005)	-0,052*** (0,005)	-0,050*** (0,005)	-0,048*** (0,005)	-0,047*** (0,005)
Доля сотрудников фирмы, имеющих высшее образование	-0,002*** (0,000)	-0,002*** (0,000)	-0,002*** (0,000)	-0,002*** (0,000)	-0,002*** (0,000)
Наличие менеджеров, имеющих опыт работы за рубежом не менее года	-0,078*** (0,012)	-0,071*** (0,012)	-0,071*** (0,012)	-0,068*** (0,012)	-0,068*** (0,012)
Возраст фирмы менее 6 лет	-0,062*** (0,018)	-0,042** (0,018)	-0,043** (0,018)	-0,032* (0,018)	-0,033* (0,018)
Возраст фирмы от 6 до 20 лет	-0,007 (0,009)	-0,000 (0,009)	-0,002 (0,009)	0,001 (0,009)	-0,000 (0,009)
Доля собственности, принадлежащая крупнейшему акционеру, логарифм		0,045*** (0,008)		0,040*** (0,008)	
Доля собственности, принадлежащая трем крупнейшим акционерам, логарифм			0,083*** (0,015)		0,072*** (0,015)
Крупнейший акционер – частное лицо или группа частных лиц		0,089*** (0,012)	0,081*** (0,012)	0,067*** (0,012)	0,059*** (0,012)
Фирма контролируется частным лицом или семьей		0,107*** (0,011)	0,107*** (0,011)		
Генеральный директор – член семьи, контролирующей фирму				0,147*** (0,011)	0,147*** (0,011)
Генеральный директор – мужчина				0,042** (0,017)	0,044** (0,017)
Возраст генерального директора				0,003 (0,003)	0,003 (0,003)
Квадрат возраста генерального директора				-0,000 (0,000)	-0,000 (0,000)
Секторальные и страновые фиктивные переменные	Да	Да	Да	Да	Да
Число наблюдений	13952	13201	13083	13158	13043
$\chi^2$ - статистика Вальда	957,28	1142,73	1118,37	1214,26	1191,96
p-значение для статистики Вальда	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Псевдо-R <sup>2</sup>	0,07	0,09	0,09	0,10	0,10

Примечания. В скобках приведены робастные стандартные ошибки.

\*\*\* p < 0,01, \*\* p < 0,05, \* p < 0,1.

В регрессиях, представленных в столбцах (4) и (5), к объясняющим переменным предыдущих регрессий добавлены переменные, отражающие индивидуальные характеристики генерального директора фирмы, а именно, переменная, отражающая принадлежность генерального директора фирмы к семье, контролирующей фирму, а также пол и возраст генерального директора фирмы. Ввиду того что переменная «Генеральный директор фирмы является лицом, контролирующим фирму или членом семьи, контролирующей фирму» демонстрирует высокую корреляцию с переменной «Фирма контролируется частным лицом или семьей» (коэффициент корреляции равен 0,83), последняя переменная, во избежание мультиколлинеарности, исключена из регрессий столбцов (4)–(5). В соответствии с результатами регрессий, на фирмах, где генеральный директор контролирует фирму или является членом семьи, контролирующей фирму, вероятность централизации управления существенно выше. Пол генерального директора также оказывает влияние на вероятность централизации управления: на фирмах, руководимых мужчинами, вероятность централизации управления выше. Возраст генерального директора не влияет на вероятность централизации управления фирмой.

Таким образом, из представленных в табл. 2 регрессий видно, что помимо факторов, объективно влияющих на соотношение преимуществ и издержек децентрализации управления фирмой (таких как размер фирмы, качество человеческого капитала на фирме, качество менеджмента, возраст фирмы), существенное влияние на выбор модели управления фирмой оказывают факторы, связанные с распределением собственности на фирме, а также индивидуальные характеристики генерального директора фирмы. В частности, концентрация собственности в руках частных лиц или семей, наличие родственных связей между генеральным директором фирмы и собственниками фирмы приводят к существенному увеличению вероятности централизации управления фирмой.

Описанные эффекты имеют высокий уровень экономической и статистической значимости. Так, в соответствии с результатами регрессий, приведенных в табл. 2, на фирмах, крупнейший акционер которых является частным лицом или группой частных лиц, вероятность централизации управления выше на 6–9 процентных пунктов; на фирмах, контролируемых частными лицами или семьями, – на 11 процентных пунктов; на фирмах, генеральный директор которых является лицом, контролирующим фирму или членом семьи, контролирующей фирму, – на 15 процентных пунктов. Перечисленные результаты значимы на однопроцентном уровне статистической значимости. Наконец, на фирмах, генеральный директор которых мужчина, вероятность централизации управления выше на 4 процентных пункта. Уровень статистической значимости этого результата составляет 5%.

В литературе описана связь таких факторов, как размер фирмы, качество человеческого капитала на фирме, качество менеджмента, возраст фирмы, а также ряда других, с выбором руководством фирмы модели управления. Как правило, теоретические модели основаны на предпосылке о том, что решение о выборе модели управления (централизованной или децентрализованной) принимается руководством фирмы на основании сравнения преимуществ и издержек каждой из моделей. Так, к примеру, потребность в децентрализации управления выше на более крупных фирмах, поскольку ресурс времени, которым располагает руководитель фирмы, ограничен (см., например: [Chandler, 1962]). Кроме того, потребность в децентрализации управления выше на фирмах, сталкивающихся с необходимостью принимать более сложные бизнес-решения, в частности, на более моло-

дых фирмах, на которых бизнес-модель и процесс управления фирмой еще не отлажены (см.: [Acemoglu et al., 2007]), а также на фирмах, функционирующих в более конкурентной среде (см.: [Bloom et al., 2010]). В эмпирических работах (к примеру: [Caroli, Van Reenen, 2001; Bresnahan et al., 2002]) демонстрируется комплементарность между децентрализацией управления и качеством человеческого капитала, качеством менеджмента на фирме. Указанная комплементарность также может быть связана с большей потребностью в децентрализации управления на фирмах, сталкивающихся с необходимостью принятия более сложных решений (фирмы с более высоким качеством человеческого капитала, более высоким качеством менеджмента, как правило, являются и более развитыми в технологическом или организационном плане), а также с меньшими издержками децентрализации управления на фирмах с более высоким качеством человеческого капитала, более высоким качеством менеджмента.

Однако полученные в данной работе результаты свидетельствуют о том, что помимо факторов, объективно влияющих на соотношение преимуществ и издержек децентрализации управления фирмой, существенное влияние на выбор модели управления фирмой оказывают и факторы, не связанные непосредственно с преимуществами или издержками децентрализации управления, такие как распределение собственности и индивидуальные характеристики генерального директора фирмы, в частности, принадлежность генерального директора фирмы к семье, контролирующей фирму.

В соответствии с результатами, представленными в табл. 2, вероятность централизации управления, при прочих равных, выше на тех фирмах, где большая доля собственности принадлежит крупнейшему акционеру или трем крупнейшим акционерам; фирмах, крупнейший акционер которых является частным лицом или группой частных лиц; фирмах, контролируемых частными лицами или семьями; фирмах, генеральный директор которых является лицом, контролирующим фирму, или членом семьи, контролирующей фирму; фирмах, руководимых мужчинами. Большая вероятность выбора централизованной модели управления фирмой в перечисленных случаях, по всей видимости, определяется не соотношением преимуществ и издержек централизации или децентрализации управления, и, соответственно, выбор может не являться оптимальным с точки зрения эффективности фирмы. Представленные результаты могут отражать влияние на выбор модели управления фирмой личных (поведенческих) мотивов собственников или руководителей фирм, таких как нежелание делить с посторонними людьми власть и контроль над управлением фирмой.

Описанные результаты верны как на выборке опроса в целом, так и для каждой из стран, вошедших в выборку. В табл. П4–П5 Приложения приведены регрессии, оцененные по отдельности на подвыборках каждой из стран, вошедших в выборку опроса (в таблицах показаны предельные эффекты). Во избежание проблем с мультиколлинеарностью на страновых выборках, в регрессиях, оцениваемых на уровне стран, рассмотренные выше показатели распределения собственности на фирме используются по отдельности. Результаты регрессий, представленных в табл. П4–П5 Приложения, подтверждают на уровне стран сделанные выше выводы о влиянии распределения собственности на фирме и индивидуальных характеристик генерального директора фирмы на выбор модели управления.

В регрессиях, приведенных в табл. П4 Приложения, показано, что вероятность централизации управления выше на фирмах, где генеральный директор контролирует фирму

или является членом семьи, контролирующей фирму. Этот результат имеет высокий уровень экономической и статистической значимости для каждой из стран, вошедших в выборку опроса. Масштаб эффекта сильно различается по странам. Наименее выражен описанный эффект во Франции, Англии и Венгрии: в этих странах для фирм, на которых генеральный директор контролирует фирму или является членом семьи, контролирующей фирму, вероятность централизации управления выше на 5, 6 и 8 процентных пунктов соответственно. Наиболее выраженный эффект наблюдается в Германии и Австрии: в этих странах для фирм, на которых генеральный директор контролирует фирму или является членом семьи, контролирующей фирму, вероятность централизации управления выше на 30 и 38 процентных пунктов соответственно. Уровень статистической значимости результата составляет от 1 до 5%.

Как видно из регрессий, приведенных в табл. П4 Приложения, некоторые из рассмотренных факторов оказывают значимое влияние на вероятность централизации управления на фирме только в части стран, вошедших в выборку опроса, в то время как в других странах значимой связи не наблюдается. Так, к примеру, значимая связь между выбором модели управления фирмой и возрастом фирмы наблюдается только в Австрии и Испании; между выбором модели управления и качеством человеческого капитала на фирме (фактом наличия у некоторых менеджеров опыта работы за рубежом не менее года и долей сотрудников фирмы, имеющих высшее образование) – в Германии, Англии, Испании и Италии; между выбором модели управления и полом генерального директора – только во Франции и Италии.

В то же время значимая связь между форматом собственности и выбором руководством фирмы модели управления наблюдается в каждой из стран, вошедших в выборку опроса, что свидетельствует о высокой робастности полученного результата. В соответствии с результатами представленных в табл. П4 регрессий, в каждой из вошедших в выборку стран на фирмах, где генеральный директор контролирует фирму или является членом семьи, контролирующей фирму, вероятность централизации управления, в среднем, выше.

В регрессиях, приведенных в табл. П5 Приложения, вместо независимой переменной «Генеральный директор контролирует фирму или является членом семьи, контролирующей фирму» использована независимая переменная «Крупнейший акционер является частным лицом или группой частных лиц». Результаты регрессий аналогичны результатам регрессий, приведенных в табл. П4. Вероятность централизации управления выше на фирмах, крупнейший акционер которых является частным лицом или группой частных лиц. Этот результат также имеет высокий уровень экономической и статистической значимости для каждой из стран, вошедших в выборку, за исключением Венгрии (отсутствие статистически значимого результата для Венгрии может быть связано с небольшим размером выборки в этой стране).

Масштаб эффекта, также как и в регрессиях, представленных в табл. П4, сильно различается по странам. Наименее выражен описанный эффект во Франции, Испании, Венгрии, Италии: в этих странах для фирм, на которых крупнейший акционер является частным лицом или группой частных лиц, вероятность централизации управления выше на 5–7 процентных пунктов. Наиболее выраженный эффект наблюдается, как и в предыдущем случае, в Австрии и Германии: в этих странах для фирм, на которых крупнейший акционер является частным лицом или группой частных лиц, вероятность централизации

управления выше на 18 и 21 процентный пункт соответственно. Уровень статистической значимости результата (во всех странах за исключением Венгрии) составляет от 1 до 5%.

Регрессии, представленные в табл. П4–П5 Приложения, демонстрируют существенные межстрановые различия в масштабе влияния формата собственности на выбор руководством фирмы модели управления. Так, в соответствии с результатами регрессий, приведенных в табл. П4, на фирмах, где генеральный директор контролирует фирму или является членом семьи, контролирующей фирму, вероятность централизации управления выше, в среднем, на 5 процентных пунктов во Франции и на 38 процентных пунктов в Австрии. В соответствии с результатами регрессий, приведенных в табл. П5, на фирмах, где крупнейший акционер является частным лицом или группой частных лиц, вероятность централизации управления выше, в среднем, на 5 процентных пунктов во Франции и на 21 процентный пункт в Германии. Столь значительные различия в масштабе влияния формата собственности на вероятность централизации управления фирмой могут быть связаны с культурными особенностями стран.

## 6. Заключение

В работе используются данные масштабного опроса «Европейские фирмы в глобальной экономике», проведенного в 2010 г. в семи странах Европы для изучения различий между фирмами с централизованным и децентрализованным управлением и выявления факторов, влияющих на выбор руководством фирмы модели управления.

В работе показано, что фирмы с децентрализованным управлением демонстрируют лучшие результаты деятельности по широкому кругу направлений. Фирмы с децентрализованным управлением, в среднем, больше участвуют в экспортной деятельности, в том числе в более сложных формах экспортной деятельности; больше вовлечены в инновационную деятельность; чаще выводят на рынок новые для рынка продукты; больше занимаются исследованиями и разработками и обучают своих сотрудников. Лучшие результаты деятельности фирм с децентрализованным управлением наблюдаются как на выборке опроса в целом, так и для каждой из стран, вошедших в выборку.

Представленный в работе эконометрический анализ показывает, что при выборе руководством фирмы модели управления, помимо факторов, объективно влияющих на соотношение преимуществ и издержек децентрализации, таких как размер фирмы, качество человеческого капитала, возраст фирмы и др., важную роль играют и факторы, не связанные непосредственно с преимуществами или издержками децентрализации управления: факторы, связанные с распределением собственности на фирме, а также индивидуальные характеристики генерального директора фирмы.

В соответствии с результатами предложенных в работе регрессионных моделей, концентрация собственности в руках частных лиц или семей, а также принадлежность генерального директора фирмы к семье, контролирующей фирму, приводят к существенному увеличению вероятности централизации управления фирмой. Большая вероятность централизации управления фирмой в указанных случаях, по-видимому, не связана с выбором руководством фирмы оптимальной (с точки зрения эффективности фирмы) стратегии. Полученные результаты могут отражать влияние на выбор модели управления личных мотивов собственников или руководителей фирм, таких как нежелание делить с посторонними людьми власть и контроль над управлением фирмой.



Описанные результаты верны как на выборке опроса в целом, так и для каждой из стран, вошедших в выборку, что говорит о высокой робастности полученных результатов. Влияние формата собственности и управления на вероятность централизации управления фирмой в некоторых странах очень велико. Так, например, для фирм, на которых генеральный директор контролирует фирму или является членом семьи, контролирующей фирму, вероятность централизации управления в Испании выше на 28 процентных пунктов, в Германии – на 30 процентных пунктов, в Австрии – на 38 процентных пунктов. В других странах этот эффект значительно меньше. Различия между странами могут быть связаны с культурными особенностями стран.

## Приложение

Таблица П1.

Распределение доли фирм с децентрализованным управлением по странам и размерным группам, %

	Испания (2764 наблю- дения)	Англия (2000 наблю- дений)	Австрия (393 наблю- дения)	Германия (2845 наблю- дений)	Франция (2872 наблю- дения)	Венгрия (441 наблю- дение)	Италия (2922 наблю- дения)
<i>Всего</i>	39	38	35	29	22	16	15
От 10 до 49 че- ловек (10404 наблю- дения)	23	35	34	27	23	20	14
От 50 до 99 че- ловек (1716 наблюде- ний)	38	52	52	56	40	30	20
От 100 до 250 че- ловек (1139 наблюде- ний)	40	57	44	70	49	27	22
Более 250 че- ловек (978 наблюде- ний)	46	64	40	58	58	30	32

Таблица П2.

## Модель управления и результаты деятельности фирм по странам

	Германия (2935 набл.)			Англия (2067 набл.)			Франция (2973 набл.)			Австрия (443 набл.)			Испания (2832 набл.)			Италия (3021 набл.)			Венгрия (488 набл.)			
	Ц	Д	Зн.	Ц	Д	Зн.	Ц	Д	Зн.	Ц	Д	Зн.	Ц	Д	Зн.	Ц	Д	Зн.	Ц	Д	Зн.	
Доля экспортеров (2008 г.), %	40	58	***	55	62		48	55		51	72	**	49	62	***	66	76	***	55	66		
Доля фирм (среды экспортеров), экспортирующих продукцию в удаленные страны (2008 г.), %	46	57	***	63	71	**	54	62	**	33	32		45	54	*	55	59		14	12		
Число стран, в которые фирма экспортирует продукцию (2008 г.)	11,3	16,6	***	11,3	15,9	**	10,6	12,4		9,8	13,3		6,9	10,3	***	10,4	12,5		4,7	6,1		
Доля фирм, импортирующих материалы, промежуточные товары или услуги (2008 г.), %	24	41	***	46	55	**	54	54		49	58		36	47	***	34	41		47	53		
Доля фирм, внедривших продуктовые или процессные инновации (2007–2009 гг.), %	59	71	***	63	71	**	58	60		73	77		66	74	***	65	75	***	50	72	***	
Доля фирм, внедривших организационные инновации (2007–2009 гг.), %	39	47	**	21	27	**	27	31	*	49	52		29	37	***	28	35	**	15	40	***	
Доля фирм, выведших на рынок новые для рынка продукты (2007–2009 гг.), %	23	37	***	41	45		31	33		37	51		20	24	**	33	37		22	46	***	

Окончание табл. П2.

	Германия (2935 набл.)			Англия (2067 набл.)			Франция (2973 набл.)			Австрия (443 набл.)			Испания (2832 набл.)			Италия (3021 набл.)			Венгрия (488 набл.)		
	Ц	Д	Зн.	Ц	Д	Зн.	Ц	Д	Зн.	Ц	Д	Зн.	Ц	Д	Зн.	Ц	Д	Зн.	Ц	Д	Зн.
Доля фирм, подавших на патент или зарегистрировавших промышленный дизайн, торговую марку или копирайт (2007–2009 гг.), %	19	35	***	22	28		19	23		20	31		21	30	***	20	33	***	9	12	
Доля фирм, занимавшихся исследованиями и разработками (2007–2009 гг.), %	45	64	***	49	57	**	49	52		47	65		38	55	***	51	65	***	20	34	*
Доля фирм, обучающих своих сотрудников (2008 г.), %	78	91	***	72	81	**	80	83		74	90	**	81	86		52	66	***	58	76	**

Примечания. Условные обозначения: Ц – фирмы с централизованным управлением;  
Д – фирмы с децентрализованным управлением;  
Зн. – значимость различий.  
\*\*\*  $p < 0,01$ , \*\*  $p < 0,05$ , \*  $p < 0,1$ .

Таблица ПЗ.

## Описательные статистики

Переменная	Тип переменной	Среднее	Стандартное отклонение	Число наблюдений
На фирме применяется децентрализованная модель управления	бинарная	0,29		14237
Занятость на фирме	числовая	65,09	102,05	14759
Доля сотрудников фирмы, имеющих высшее образование	числовая	9,41	13,43	14608
Наличие менеджеров, имеющих опыт работы за рубежом не менее года	бинарная	0,22		14609
Возраст фирмы менее 6 лет	бинарная	0,07		14759
Возраст фирмы от 6 до 20 лет	бинарная	0,35		14759
Доля собственности, принадлежащая крупнейшему акционеру	числовая	67,25	28,19	13990
Доля собственности, принадлежащая трем крупнейшим акционерам	числовая	94,57	13,91	13848
Крупнейший акционер является частным лицом или группой частных лиц	бинарная	0,74		14759
Фирма контролируется частным лицом или семьей	бинарная	0,70		14727
Генеральный директор контролирует фирму или является членом семьи, контролирующей фирму	бинарная	0,62		14727
Генеральный директор – мужчина	бинарная	0,92		14740
Возраст генерального директора	числовая	52,54	10,38	14701

Таблица П4.

## Выбор модели управления фирмой по странам – 1

	На фирме применяется централизованная модель управления						
	Германия	Англия	Франция	Австрия	Испания	Италия	Венгрия
Генеральный директор – член семьи, контролирующей фирму	<b>0,304***</b> (0,024)	<b>0,055**</b> (0,025)	<b>0,053***</b> (0,020)	<b>0,384***</b> (0,068)	<b>0,278***</b> (0,022)	<b>0,119***</b> (0,017)	<b>0,084**</b> (0,039)
Генеральный директор – мужчина	0,021 (0,037)	-0,053 (0,050)	0,095** (0,045)	0,030 (0,139)	0,039 (0,039)	0,046* (0,024)	0,059 (0,067)
Возраст генерального директора	-0,006 (0,008)	-0,000 (0,009)	0,003 (0,008)	-0,000 (0,025)	0,005 (0,008)	0,007 (0,004)	-0,004 (0,015)
Квадрат возраста генерального директора	0,000 (0,000)	-0,000 (0,000)	-0,000 (0,000)	0,000 (0,000)	-0,000 (0,000)	-0,000 (0,000)	0,000 (0,000)
Занятость на фирме, логарифм	-0,082*** (0,010)	-0,048*** (0,017)	-0,029*** (0,010)	-0,094*** (0,034)	-0,093*** (0,015)	-0,023*** (0,009)	-0,029* (0,017)
Доля сотрудников фирмы, имеющих высшее образование	-0,002*** (0,001)	-0,002** (0,001)	-0,001 (0,001)	-0,001 (0,002)	-0,004*** (0,001)	-0,001** (0,001)	-0,001 (0,001)
Наличие менеджеров, имеющих опыт работы за рубежом не менее года	-0,104*** (0,023)	-0,053* (0,031)	-0,008 (0,028)	-0,039 (0,064)	-0,058** (0,028)	-0,074*** (0,024)	-0,071 (0,058)
Возраст фирмы менее 6 лет	-0,060 (0,040)	-0,011 (0,041)	-0,012 (0,043)	-0,306** (0,120)	0,016 (0,045)	-0,032 (0,029)	0,040 (0,066)
Возраст фирмы от 6 до 20 лет	-0,012 (0,021)	-0,020 (0,026)	-0,014 (0,022)	-0,096 (0,072)	0,037* (0,022)	0,015 (0,014)	0,038 (0,063)
Секторальные фиктивные переменные	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Число наблюдений	2754	1880	2787	383	2749	2882	432

Примечания. В скобках приведены робастные стандартные ошибки.

\*\*\* p < 0,01, \*\* p < 0,05, \* p < 0,1.

**Таблица П5.**

**Выбор модели управления фирмой по странам – 2**

	На фирме применяется централизованная модель управления						
	Гер- мания	Анг- лия	Фран- ция	Авст- рия	Испа- ния	Ита- лия	Венг- рия
Крупнейший акционер – частное лицо или группа частных лиц	<b>0,212***</b> (0,028)	<b>0,122***</b> (0,034)	<b>0,050**</b> (0,021)	<b>0,184**</b> (0,086)	<b>0,065***</b> (0,023)	<b>0,068***</b> (0,020)	<b>0,065</b> (0,053)
Генеральный директор – мужчина	0,011 (0,036)	-0,061 (0,050)	0,092** (0,045)	0,059 (0,144)	0,013 (0,038)	0,037 (0,024)	0,036 (0,062)
Возраст генерального директора	-0,009 (0,008)	-0,002 (0,009)	0,001 (0,008)	-0,007 (0,026)	-0,001 (0,008)	0,005 (0,004)	-0,007 (0,014)
Квадрат возраста генерального директора	0,000 (0,000)	0,000 (0,000)	-0,000 (0,000)	0,000 (0,000)	0,000 (0,000)	-0,000 (0,000)	0,000 (0,000)
Занятость на фирме, логарифм	-0,089*** (0,010)	-0,042** (0,018)	-0,026*** (0,010)	-0,123*** (0,033)	-0,103*** (0,014)	-0,022** (0,009)	-0,032* (0,019)
Доля сотрудников фирмы, имеющих высшее образование	-0,002*** (0,001)	-0,002** (0,001)	-0,001 (0,001)	-0,002 (0,003)	-0,005*** (0,001)	-0,001** (0,001)	-0,002 (0,001)
Наличие менеджеров, имеющих опыт работы за рубежом не менее года	-0,104*** (0,023)	-0,044 (0,031)	-0,005 (0,028)	-0,014 (0,063)	-0,062** (0,027)	-0,073*** (0,024)	-0,075 (0,058)
Возраст фирмы менее 6 лет	-0,085** (0,040)	-0,017 (0,041)	-0,024 (0,043)	-0,349*** (0,118)	-0,048 (0,045)	-0,038 (0,030)	0,044 (0,065)
Возраст фирмы от 6 до 20 лет	-0,017 (0,021)	-0,026 (0,026)	-0,017 (0,022)	-0,108 (0,071)	0,031 (0,021)	0,013 (0,014)	0,064 (0,067)
Секторальные фиктивные переменные	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Число наблюдений	2766	1889	2787	383	2749	2882	438

*Примечания.* В скобках приведены робастные стандартные ошибки.

\*\*\*  $p < 0,01$ , \*\*  $p < 0,05$ , \*  $p < 0,1$ .

\* \*  
\*

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Acemoglu D., Aghion P., Lelarge C., van Reenen J., Zilibotti F.* Technology, Information, and the Decentralization of the Firm // *Quarterly Journal of Economics*. 2007. Vol. 122. № 4. P. 1759–1799.
- Aghion P., Tirole J.* Formal and Real Authority in Organizations // *Journal of Political Economy*. 1997. Vol. 105. № 1. P. 1–29.
- Alonso R., Dessein W., Matouschek N.* When does Coordination Require Centralization? // *American Economic Review*. 2008. Vol. 98. № 1. P. 145–179.
- Bloom N., Sadun R., Van Reenen J.* Does Product Market Competition Lead Firms to Decentralize? // *American Economic Review: Papers & Proceedings*. 2010(a). Vol. 100. № 2. P. 434–438.
- Bloom N., Sadun R., van Reenen J.* Recent Advances in the Empirics of Organizational Economics // *Annual Review of Economics*. 2010(b). Vol. 2. № 1. P. 105–137.
- Bloom N., Sadun R., Van Reenen J.* The Organization of Firms across Countries // *Quarterly Journal of Economics*. 2012. Vol. 127. № 4. P. 1663–1705.
- Bresnahan T., Brynjolfsson E., Hitt L.* Information Technology, Workplace Organization and the Demand for Skilled Labor: Firm-Level Evidence // *Quarterly Journal of Economics*. 2002. Vol. 117. № 1. P. 339–376.
- Caroli E., Van Reenen J.* Skill Based Organizational Change // *Quarterly Journal of Economics*. 2001. Vol. 116. № 4. P. 1449–1492.
- Chandler A.* Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.
- Chandler A.* The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business. Cambridge, MA: Belknap Press, 1977.
- Dearden L., Reed H., Van Reenen J.* The Impact of Training on Productivity and Wages: Evidence from British Panel Data // *Oxford Bulletin of Economic and Social Research*. 2006. Vol. 68. № 4. P. 397–421.
- Gibbons R., Roberts J.* Handbook of Organizational Economics. Princeton University Press, 2013.
- Kastl J., Martimort D., Piccolo S.* Delegation, Ownership Concentration and R&D Spending: Evidence from Italy // *Journal of Industrial Economics*. 2013. Vol. 61. № 1. P. 84–107.
- Melitz M.* The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity // *Econometrica*. 2003. Vol. 71. № 6. P. 1695–1725.
- Mohnen P., Hall B.* Innovation and Productivity: An Update // *Eurasian Business Review*. 2013. Vol. 3. № 1. P. 47–65.
- Navaretti G., Bugamelli M., Cristadoro R., Maggioni D.* Are Firms Exporting to China and India Different from other Exporters?: EFIGE Working Paper. 2012. № 44.
- Penrose E.* Theory of the Growth of the Firm. New York: Wiley & Sons, 1959.

## Owners' Motives, Decision-making Model, and Firm Performance

Levina Irina

National Research University Higher School of Economics,  
4/2, Slavyanskaya Ploshchad, Moscow, 103074, Russian Federation.  
E-mail: ilevina@hse.ru

The paper analyses the differences between firms with centralized model of decision-making and firms with decentralized model of decision-making, and studies the factors that affect choice of the decision-making model at the firm. The empirical analysis is based on the large survey 'European Firms in a Global Economy' conducted in 2010 in 7 European countries: Germany, United Kingdom, France, Austria, Spain, Italy and Hungary.

It is shown that decentralized firms demonstrate better performance in a spectrum of different areas: they are more involved in the international trade (in particular, in the more complicated forms of international trade), innovative activities, R&D, training of employees. It is also shown that probability of centralization of firm management is significantly influenced by factors related to the distribution of property, as well as by individual characteristics of the CEO. In particular, concentration of property in the hands of individuals or families, belonging of the CEO to the family that controls the firm lead to a considerable increase in the probability of centralization. These results can reflect influence of personal (behavioral) motives of the firm owners or top managers on the choice of the governance model at the firm.

The results hold not only at the whole sample of the survey, but also for each of the countries in the sample. The influence of the features of property distribution and individual characteristics of the CEO on the probability of governance centralization at the firm is strong. For example, according to the predictions of proposed in the paper simple regression model, for the firms where CEO is an individual who controls the firm or a member of the family that controls it, probability of centralization of governance is on average 15 percentage points higher. In Austria, where the described effect is most prominent – 38 percentage points higher.

**Key words:** decentralization of decision-making; firm governance model; ownership structure; productivity.

**JEL Classification:** L1, L2, M2.



\* \*  
\*

### References

- Acemoglu D., Aghion P., Lelarge C., van Reenen J., Zilibotti F. (2007) Technology, Information, and the Decentralization of the Firm. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 122, no 4, pp. 1759–1799.
- Aghion P., Tirole J. (1997) Formal and Real Authority in Organizations. *Journal of Political Economy*, vol. 105, no 1, pp. 1–29.
- Alonso R., Dessein W., Matouschek N. (2008) When does Coordination Require Centralization? *American Economic Review*, vol. 98, no 1, pp. 145–179.
- Bloom N., Sadun R., Van Reenen J. (2010a) Does Product Market Competition Lead Firms to Decentralize? *American Economic Review: Papers & Proceedings*, vol. 100, no 2, pp. 434–438.
- Bloom N., Sadun R., van Reenen J. (2010b) Recent Advances in the Empirics of Organizational Economics. *Annual Review of Economics*, vol. 2, no 1, pp. 105–137.
- Bloom N., Sadun R., Van Reenen J. (2012) The Organization of Firms across Countries. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 127, no 4, pp. 1663–1705.
- Bresnahan T., Brynjolfsson E., Hitt L. (2002) Information Technology, Workplace Organization and the Demand for Skilled Labor: Firm-Level Evidence. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 117, no 1, pp. 339–376.
- Caroli E., Van Reenen J. (2001) Skill Based Organizational Change. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 116, no 4, pp. 1449–1492.
- Chandler A. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge: MIT Press.
- Chandler A. (1977) *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, MA: Belknap Press.
- Dearden L., Reed H., Van Reenen J. (2006) The Impact of Training on Productivity and Wages: Evidence from British Panel Data. *Oxford Bulletin of Economic and Social Research*, vol. 68, no 4, pp. 397–421.
- Gibbons R., Roberts J. (2013) *Handbook of Organizational Economics*. Princeton University Press.
- Kastl J., Martimort D., Piccolo S. (2013) Delegation, Ownership Concentration and R&D Spending: Evidence from Italy. *Journal of Industrial Economics*, vol. 61, no 1, pp. 84–107.
- Melitz M. (2003) The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity. *Econometrica*, vol. 71, no 6, pp. 1695–1725.
- Mohnen P., Hall B. (2013) Innovation and Productivity: An Update. *Eurasian Business Review*, vol. 3, no 1, pp. 47–65.
- Navaretti G., Bugamelli M., Cristadoro R., Maggioni D. (2012) *Are Firms Exporting to China and India Different from other Exporters?* EFIGE Working Paper, no 44.
- Penrose E. (1959) *Theory of the Growth of the Firm*, New York: Wiley & Sons.