

На правах рукописи



**Кудин Лариса Шарифьяновна**

**МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА  
В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ  
КОРПОРАТИВНОГО ТИПА**

Специальность 08.00.05 –  
Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**диссертации на соискание ученой степени**  
**кандидата экономических наук**

Екатеринбург – 2021

Диссертационная работа выполнена на кафедре экономики предприятий  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, доцент  
**Орехова Светлана Владимировна** (Россия),  
профессор кафедры экономики предприятий  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный  
экономический университет», г. Екатеринбург

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор  
**Батаева Бэла Саидовна** (Россия),  
профессор Департамента корпоративных финансов  
и корпоративного управления ФГБОУ ВО  
«Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации», г. Москва

кандидат экономических наук, доцент  
**Леванова Лидия Николаевна** (Россия),  
доцент кафедры менеджмента и маркетинга  
ФГБОУ ВО «Саратовский национальный  
исследовательский государственный университет  
имени Н. Г. Чернышевского», г. Саратов

**Ведущая организация:** Санкт-Петербургский филиал ФГАОУ ВО  
«Национальный исследовательский университет  
„Высшая школа экономики“», г. Санкт-Петербург

Защита диссертации состоится 9 июня 2021 г. в 13:30 на заседании объединенного диссертационного совета Д 999.118.02 при ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)» по адресу: 620144, г. Екатеринбург, ГСП-985, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», зал диссертационных советов (ауд. 150).

Отзывы на автореферат, заверенные гербовой печатью, просим направлять по адресу: 620144, г. Екатеринбург, ГСП-985, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», ученому секретарю объединенного диссертационного совета Д 999.118.02. Тел./факс (343) 283-10-76.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет». Автореферат размещен на официальном сайте ВАК при Минобрнауки России: <https://vak.minobrnauki.gov.ru> и на сайте ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»: <http://science.usue.ru>.

Автореферат разослан «\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
доктор экономических наук, доцент

Н. А. Истомина

## Общая характеристика работы

**Актуальность темы исследования.** Корпоративное управление играет ключевую роль в деятельности организации и строится на принципах учета интересов стейкхолдеров, охвата прав и обязанностей акционеров, топ-менеджеров и совета директоров. Соблюдение этих принципов повышает результативность управления в организации и увеличивает капитализацию бизнеса.

Становление российской модели корпоративного управления характеризовалось переделом и ростом уровня концентрации собственности, затем увязывалось с выходом организации на международные финансовые рынки и построением системы корпоративного контроля, соответствующей мировым стандартам. В текущей ситуации актуальным исследовательским вопросом становится поиск новых механизмов повышения результативности управления в организациях корпоративного типа.

Исполнительный орган в лице генерального директора выступает одной из значимых фигур в корпоративном управлении, обеспечивает эффективное выполнение операционных бизнес-процессов. Он является субъектом управления относительно подразделений и сотрудников организации и объектом управления и контроля с позиции собственников и совета директоров. Наличие длительного опыта и знание специфики бизнеса, с одной стороны, предполагают, что руководитель серьезно интегрирован в процессы организации. С другой стороны, длительное нахождение на руководящем посту может снижать его адаптационные и мотивационные характеристики.

Таким образом, актуальность диссертационного исследования обусловлена необходимостью теоретического осмысления и методического обеспечения оценки зависимости между сменой генерального директора и результативностью управления в организации корпоративного типа, а также изучения влияющих на нее факторов.

**Степень научной разработанности исследуемой проблемы.** Вопросы корпоративного управления и контроля изучены в работах А. Б. Анкудинова, Б. С. Батаевой, И. В. Беликова, А. Г. Дементьевой, Т. Г. Долгопятовой, В. Ж. Дубровского, Л. Н. Левановой, Е. М. Роговой, Н. М. Розановой, Л. С. Ружанской, И. Н. Ткаченко, А. Berle, R. N. Coase, L. Donaldson, R. E. Freeman, M. C. Jensen, G. Means, A. Shleifer, R. W. Vishnu и др.

Проблему результативности управления исследуют Т. Г. Долгопятова, С. В. Орехова, Е. F. Fama, M. C. Jensen, S. N. Kaplan, E. Penrose, F. Taylor и др. Роль генерального директора в достижении результатов деятельности организации рассматривается в работах И. В. Беликова, В. К. Вербицкого, А. Д. Радыгина, С. А. Солнцева, И. Н. Ткаченко, D. C. Hambrick, P. A. Mason, E. Penrose, R. Tricker.

Вопрос влияния смены генерального директора на корпоративное управление и его результативность освещен в трудах М. М. Гольцман, Н. В. Деминой, Р. И. Капелюшникова, А. А. Муравьева, А. Р. Пентюк, А. А. Рачинского, С. Ю. Рощина, С. А. Солнцева, N. Abe, I. Iwasaki, D. Jenter, S. N. Kaplan, S. Mobbs и др.

Начиная с 1980-х годов был проведен ряд исследований по оценке чувствительности результатов деятельности организации к характеристикам генерального директора. Авторами работ по изучению данной проблемы являются J. C. Coates, D. J. Denis, D. K. Denis, M. R. Huson, D. Jenter, S. N. Kaplan, R. Kraakman, K. A. Lewellen, R. W. Masulis, B. A. Minton, R. Parrino и др. В других работах оценивается влияние уровня корпоративного контроля на вероятность смены генерального директора (И. В. Березинец, Т. А. Гаранина, Ю. Б. Ильина, D. J. Denis, D. K. Denis, E. M. Fich, L. Guo, B. E. Hermalin, S. R. Kole, R. W. Masulis, A. Sarin, A. Shivdasani, M. S. Weisbach и др.).

Модель российского корпоративного управления и контроля имеет специфические черты, отличающие ее от других моделей. Наиболее значимыми работами в области измерения зависимости между сменой генерального директора и результатами деятельности российских организаций являются исследования М. М. Гольцман, Н. В. Деминой, Р. И. Капелюшникова, А. А. Муравьева, А. Р. Пентюк, А. А. Рачинского, С. Ю. Рощина, С. А. Солнцева, N. Abe, I. Iwasaki.

**Объектом диссертационного исследования** являются процессы корпоративного контроля, объясняющие результативность деятельности генерального директора в организации.

**Полигоном исследования** выступают организации корпоративного типа Российской Федерации.

**Предмет диссертации** – управленческие отношения, возникающие в процессе взаимодействия участников корпоративного управления и контроля в организации.

**Целью диссертационного исследования** является развитие теоретических подходов и методического инструментария оценки результативности управления на основе установления зависимости между вероятностью смены генерального директора и показателями деятельности организации корпоративного типа.

Для достижения поставленной цели определены следующие **задачи**:

1) развить научные представления о содержании корпоративного управления и контроля в организации; определить эволюцию и специфику российской модели корпоративного управления и контроля; уточнить теории и подходы, изучающие роль генерального директора в корпоративном управлении, на основании которых сформировать исследовательскую программу диссертационной работы;

2) уточнить иерархию детерминант смены генерального директора в организации корпоративного типа; предложить и апробировать оригинальный эмпирико-методический инструментарий, позволяющий провести анализ факторов смены генерального директора;

3) сконструировать комплексную модель, определяющую зависимость между результативностью управления и вероятностью смены генерального директора; оценить влияние смены генерального директора на результаты деятельности организации корпоративного типа;

4) разработать и апробировать регламент внутреннего контроля в организации корпоративного типа на основе оценки результативности деятельности генерального директора.

**Область исследования.** Содержание диссертации соответствует п. 10.12 «Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами. Критерии оценки эффективности управления. Методы и показатели оценки результативности управления»; п. 10.17 «Корпоративное управление. Формы и методы корпоративного контроля. Управление стоимостью фирмы. Роль и влияние стейкхолдеров на организацию. Миссия организации. Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса» Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент).

**Теоретической и методологической основой исследования** являются теории стратегического управления, экономики фирмы и неинституциональная экономическая теория, принципы и постулаты теории корпоративного управления. Роль генерального директора в деятельности организации рассмотрена через призму стейкхолдерского подхода, агентской теории, теории высших эшелонов, роста фирмы, мотивации и ряда других. В основе изучения дуальной позиции генерального директора в корпоративном управлении организации лежит подход, основанный на принципах классического менеджмента (объект-субъектный анализ), стейкхолдерской теории, а также теории «принципал – агент». Для формирования методического подхода к оценке результативности деятельности генерального директора использована теория динамических способностей.

**Информационно-эмпирическую базу исследования** составили материалы статистической отчетности и данные об экономической деятельности по 54 341 акционерному обществу Российской Федерации, полученные путем сбора и анализа данных; публикации ведущих ученых в научных изданиях; нормативно-правовые акты и законодательство Российской Федерации. Для апробации предложенного регламента внутреннего контроля на основе оценки результативности деятельности генерального директора использованы данные официальных сайтов и отчетности металлургических листинговых организаций России.

**Методы исследования.** Решение теоретических задач осуществлялось с применением общенаучных методов исследования, в том числе си-

стемного анализа и синтеза, моделирования, типологизации, контент-анализа и библиометрического анализа.

Для разработки и апробации методического подхода к оценке зависимости между результатами деятельности организации и вероятностью смены генерального директора использовано эконометрическое моделирование, включающее построение логит-модели, регрессионной модели с фиксированными эффектами на полной выборке, подвыборках и кросс-секциях. Для формирования методического подхода к оценке результативности управления использован метод построения сбалансированной системы показателей Д. Нортон и Р. Каплана.

**Научные результаты диссертационного исследования, обладающие признаками научной новизны, заключаются в следующем.**

1. На основе изучения эволюции корпоративного управления и специфики его российской модели установлено, что результативность управления в организациях корпоративного типа зависит от позиции генерального директора в системе корпоративного контроля. Доказана дуальная роль генерального директора в корпоративном управлении, заключающаяся в том, что он выступает одновременно объектом и субъектом (агентом и принципалом) в системе внутреннего корпоративного контроля организации (п. 10.17 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

2. Разработана оригинальная трехуровневая иерархия детерминант смены генерального директора в организациях корпоративного типа. Предложен эмпирико-методический инструментарий, который позволил провести комплексный анализ факторов смены генерального директора в организации корпоративного типа; сформировать уникальную объективную базу данных из 54 341 акционерного общества Российской Федерации для оценки характеристик генерального директора и вероятности его смены (п. 10.17 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

3. На основе комплексного эконометрического моделирования эмпирически определена обратная зависимость между вероятностью смены генерального директора и результативностью его деятельности в российских организациях корпоративного типа. Доказано, что факторы «окапывания» генерального директора, наличие владельцев крупных пакетов акций и акционеров-инсайдеров, публичность организации и экзогенные шоки, в отличие от численности членов совета директоров и присутствия государства в структуре собственников, оказывают влияние на вероятность смены генерального директора. Подтверждена гипотеза об обратной зависимости между результатами деятельности организации корпоративного типа и вероятностью смены ее генерального директора (п. 10.12 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

4. Предложен и апробирован регламент внутреннего контроля на основе авторского методического подхода к оценке результативности деятельности генерального директора на примере российских листинговых

организаций, особенность которого заключается в комплексном применении сбалансированной системы показателей и теории динамических способностей, а также учете интересов внутренних и внешних стейкхолдеров организации корпоративного типа (п. 10.12 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

**Теоретическая значимость** исследования заключается в расширении научных представлений о корпоративном управлении, роли генерального директора в системе внутреннего корпоративного контроля организации.

**Практическая значимость исследования** состоит в выявлении специфики российской модели корпоративного управления, эмпирически доказанной зависимости между результативностью управления и вероятностью смены генерального директора, а также разработке методического подхода к оценке результативности деятельности генерального директора в организациях корпоративного типа.

**Апробация результатов исследования.** Основные теоретические положения и практические выводы диссертационного исследования были представлены и обсуждены на международных и всероссийских научных конференциях, в том числе XX Апрельской международной конференции НИУ ВШЭ (Москва, 2019); XIV Международной научно-практической конференции «Современный менеджмент: проблемы и перспективы» под эгидой Евразийской ассоциации университетов на базе Санкт-Петербургского государственного университета (Санкт-Петербург, 2019); Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы развития корпоративного управления и бизнеса» (Екатеринбург, 2018); Международной научно-практической конференции «Корпоративное управление и новые бизнес-модели: поиск механизмов согласованного развития» (Екатеринбург, 2019); Всероссийской научно-практической конференции «Экономика и финансы в технологическом развитии России», посвященной 100-летию со дня рождения Б. Н. Христенко (Челябинск, 2019); IV Российском экономическом конгрессе (Москва, 2020).

Результаты исследования использованы в ходе реализации проекта при финансовой поддержке РГНФ (проект 13-02-00271 «Моделирование поведения предприятий в сфере занятости и оплаты труда с учетом степени их юнионизации»).

Внедрение результатов исследования документально подтверждено актами, прилагаемыми к диссертационной работе.

Отдельные теоретические положения и аналитические результаты диссертации используются в учебном процессе при подготовке выпускных квалификационных работ по направлению «Экономика» (профиль «Экономика предприятий и организаций»), преподавании курсов «Экономика организации», «Управление затратами организации», а также разработке программ практик для студентов ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет».

**Публикации.** По теме диссертационного исследования опубликовано 14 печатных работ общим объемом 16,9 п. л., в том числе авторских 11,4 п. л. В изданиях, включенных в Перечень ведущих рецензируемых научных изданий, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России, опубликовано четыре статьи; в изданиях, индексируемых в международной наукометрической базе данных Web of Science, – две статьи.

**Структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы, включающего 220 наименований. Работа проиллюстрирована 43 таблицами и 21 рисунком. Общий объем диссертации – 196 страниц.

Во *введении* обосновывается актуальность проводимого исследования, приводится степень разработанности проблемы, формулируются цель, задачи, объект и предмет исследования, выделяются положения научной новизны, характеризуются теоретическая и практическая значимость результатов исследования.

В *первой главе* систематизированы основные модели корпоративного управления, представлена периодизация развития российской модели. На основе контент-анализа теоретических подходов к объяснению роли генерального директора в организации определена исследовательская программа диссертации, ядром которой выступают стейкхолдерская теория и теория «принципал – агент». Выявлено, что роль генерального директора зависит от специфики внутреннего корпоративного контроля в организации. Уточнена дуальная роль генерального директора организации как объекта и субъекта корпоративного управления и контроля.

Во *второй главе* исследованы детерминанты смены генерального директора в организации корпоративного типа. Обоснован эмпирико-методический инструментарий оценки вероятности смены генерального директора в организации корпоративного типа. Сформирована уникальная база данных российских акционерных обществ, позволяющая оценить характеристики генеральных директоров и вероятность их смены. Проведен эмпирический анализ факторов смены генеральных директоров в организациях корпоративного типа Российской Федерации.

В *третьей главе* уточнена дефиниция «результативность управления», построены эконометрические модели, определяющие зависимость между вероятностью смены генерального директора и результатами деятельности российских акционерных обществ. Итогом исследования является разработка и апробация методического подхода к оценке результативности деятельности генерального директора, основанного на учете интересов стейкхолдеров, сбалансированной системе показателей, сравнительной эффективности бизнеса.

В *заключении* представлены основные выводы по результатам диссертационного исследования.

## Основные научные положения и результаты диссертационного исследования, выносимые на защиту

**1. На основе изучения эволюции корпоративного управления и специфики его российской модели установлено, что результативность управления в организациях корпоративного типа зависит от позиции генерального директора в системе корпоративного контроля. Доказана дуальная роль генерального директора в корпоративном управлении, заключающаяся в том, что он выступает одновременно объектом и субъектом (агентом и принципалом) в системе внутреннего корпоративного контроля организации.**

Под корпоративным управлением понимается формально и неформально институционализируемая система, которая регламентирует отношения между стейкхолдерами организации.

Корпоративное управление в России находится в состоянии интенсивного совершенствования. Институциональные изменения повлекли за собой смену ориентиров от внешнего к внутреннему вектору развития корпоративного управления, изучению вопросов организационной эффективности (рисунок 1).



Рисунок 1 – Вопросы корпоративного управления, влияющие на результаты деятельности организации

Вопрос роли генерального директора в управлении организацией не имеет единого научного контура (таблица 1). На основе критического анализа имеющихся подходов сделан вывод, что для объяснения влияния генерального директора на результаты деятельности организации наиболее перспективна теория «принципал – агент» как частный случай стейкхолдерской теории. Теория заинтересованных сторон предполагает, что организация не должна стремиться только к экономическим показателям эффективности. Агентская теория важна с точки зрения изучения вопроса «окапывания» и уровня конвергенции интересов менеджеров.

Таблица 1 – Сравнительный анализ теорий, объясняющих влияние генерального директора на результаты деятельности организации

Критерий сравнения	Теории							
	агентская	организации	управляющих	высших эшелонов	роста фирмы	преобразующего лидерства	стейкхолдерская	козла отпущения
Единица анализа	Агентские издержки	Возможность контроля и руководства компанией	Специализация деятельности	Когнитивные способности	Рост фирмы	Лидерские качества	Интересы участников	Смена руководителя
Влияние смены генерального директора на результаты деятельности организации	Исследуется опосредованно, может быть положительным (при оппортунизме, при «окапывании»)	Исследуется опосредованно, может быть положительным (при слабом совете директоров)	Исследуется опосредованно, отрицательное	Исследуется опосредованно, зависит от индивидуальных характеристик генерального директора	Отрицательное	Опосредованное, зависит от лидерских качеств	Опосредованное, зависит от баланса интересов	Положительное
Возможности повышения результативности управления	Наделение генерального директора акциями организации, отложенное во времени вознаграждение	Контроль деятельности генерального директора советом директоров	Совмещение в лице генерального директора функций управления и контроля	Подбор генерального директора с определенными наблюдаемыми характеристиками	Опыт и стаж работы генерального директора	Преодоление сопротивления изменениям является одним из качеств лидера	Участие ключевых стейкхолдеров в управлении компанией	Смена генерального директора приводит к улучшению результативности

С позиции отношений собственности и контроля национальные модели корпоративного управления подразделяются на инсайдерский и аутсайдерский (рыночный) типы. Особенности формирования частной собственности в России привели к возникновению специфических инсайдерских механизмов корпоративного контроля и управления. Модель корпоративного управления в России представлена на рисунке 2.

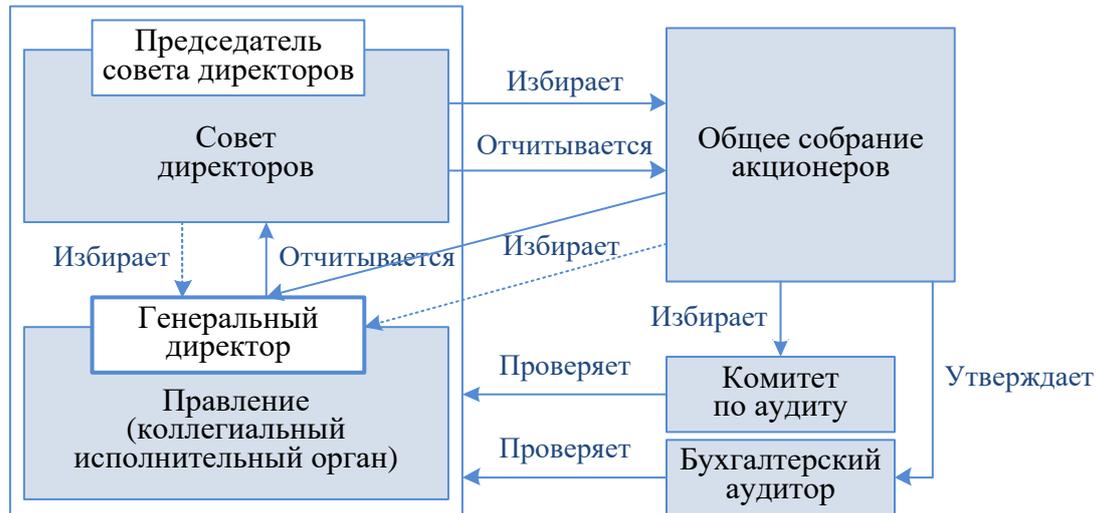


Рисунок 2 – Модель корпоративного управления в российских организациях

Признание *дуальной позиции* генерального директора является принципиально важным моментом в формировании исследовательской программы диссертации (рисунок 3). Результативность деятельности генерального директора, его возможности принимать решения зависят от пучка правомочий, обусловленного моделью корпоративного управления и контроля.



Рисунок 3 – Дуализм роли генерального директора в корпоративном управлении и контроле

С одной стороны, генеральный директор является объектом корпоративного контроля, так как подчиняется общему собранию акционеров и совету директоров, а в широком смысле подотчетен всем стейкхолдерам организации. С другой стороны, генеральный директор является субъектом корпоративного контроля по отношению к подразделениям организации и ее работникам.

Баланс между ролями генерального директора в организации – субъекта и объекта – зависит от типа модели корпоративного управления (инсайдерский или аутсайдерский) и определяет возможность генерального директора влиять на то, как оценивают результативность его управления.

**2. Разработана оригинальная трехуровневая иерархия детерминант смены генерального директора в организациях корпоративного типа. Предложен эмпирико-методический инструментарий, который позволил провести комплексный анализ факторов смены генерального директора в организации корпоративного типа; сформировать уникальную объективную базу данных из 54 341 акционерного общества Российской Федерации для оценки характеристик генерального директора и вероятности его смены.**

Под сменой руководителя понимается его увольнение, которое приводит к его уходу из организации или уходу с должности. Иерархия факторов смены генерального директора состоит из трех уровней (рисунок 4).



Рисунок 4 – Факторы смены генеральных директоров в организации

Для уточнения зависимости между сменой генерального директора и результатами деятельности собрана база данных по 54 341 организациям корпоративного типа Российской Федерации за 2007–2018 гг. (таблица 2).

Таблица 2 – Эмпирический дизайн оценки вероятности смены генерального директора в организации корпоративного типа

Этап	Содержание этапа	Результат
1. Получение первичных данных	Путем извлечения информации из базы данных «Ruslana» получена информация о финансовых показателях деятельности всех акционерных обществ РФ, об акционерах, совете директоров и генеральных директорах организаций за 2007–2018 гг.	Сформирована панельная база данных по 54 341 организации
2. Обработка первичных данных	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определены генеральные директора и члены совета директоров каждой акционерной организации в каждый год наблюдений.</li> <li>2. Выявлено членство генерального директора в совете директоров.</li> <li>3. Проранжированы доли акционеров, определены доли трех крупнейших.</li> <li>4. Определена доля акций у менеджмента организации.</li> <li>5. Выявлено присутствие государства в качестве акционера.</li> <li>6. Определено наличие доли собственности у генерального директора</li> </ol>	Сформирована панельная база данных с непрерывными и бинарными переменными для включения в эконометрическую модель
3. Получение описательной статистики	Анализ данных в разрезе отраслей, регионов, организаций со сменой генерального директора и без нее, анализ характеристик генеральных директоров и т. д.	Получены структурные, средние, максимальные и минимальные показатели по выборке
4. Оценивание базовой модели	Проведена оценка зависимости вероятности смены генерального директора от результативности деятельности организации	Получена статистически значимая обратная связь между результативностью деятельности организации и вероятностью смены генерального директора
5. Оценивание модели с перекрестными множителями	Проведена оценка зависимости вероятности смены генерального директора от параметров корпоративного контроля и факторов внешней среды	Получено статистически значимое влияние показателей «окапывания», размера совета директоров и внешних шоков на вероятность смены генерального директора

Основные характеристики генеральных директоров представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Дескриптивная статистика основных личных характеристик генеральных директоров в российских организациях корпоративного типа за 2007–2018 гг.

Год наблюдения	Возраст генерального директора, лет	Количество организаций, в которых занимает позицию генеральный директор	Доля женщин, %	Доля иностранных граждан, %
2007	45,992	1,794	14,2	5,6
2008	46,349	1,815	14,3	5,7
2009	46,713	1,900	14,5	5,6
2010	46,906	1,946	15,0	5,7
2011	47,228	1,958	15,3	5,8
2012	47,554	1,974	15,7	6,0
2013	47,940	2,077	15,9	4,9
2014	48,483	2,264	16,4	4,0
2015	49,247	2,372	16,5	3,1
2016	49,843	2,566	16,9	2,5
2017	49,932	2,578	17,0	2,5
2018	49,964	2,603	17,2	2,4
<i>Итого</i>	<i>48,347</i>	<i>2,219</i>	<i>16,2</i>	<i>4,3</i>

Однофакторный анализ, проведенный с помощью описательной статистики и *t*-теста Стьюдента, показывает статистически значимую разницу в показателях результативности и характеристиках генерального директора между организациями, в которых произошла по крайней мере одна смена руководителя, и теми, в которых ее не было (таблица 4).

Таблица 4 – Различия между показателями организаций корпоративного типа в случае наличия и отсутствия факта смены генерального директора

Переменная	Отсутствие смены генерального директора		Наличие смены генерального директора		<i>t</i> -критерий Стьюдента
	Значение показателя	Стандартное отклонение	Значение показателя	Стандартное отклонение	
<b>Часть А. Показатели результатов деятельности организации</b>					
SALES	206,740	622,785	404,287	1031,318	-198,546***
ΔLOG SALES	0,020	0,583	0,039	0,644	-0,018***
NET INCOME	9,397	35,798	14,215	53,891	-4,823***
TOTAL ASSETS	189,736	680,348	459,187	1236,825	-269,448***
DEBT TO EQUITY	6,067	19,864	9,356	27,206	-3,294***
LEVERAGE	0,563	0,544	0,643	0,593	-0,080***
LIQUIDITY	5,606	13,267	6,014	15,703	-0,408***
ROA	0,078	0,210	0,054	0,214	0,023***
ROS	0,034	0,304	-0,011	0,450	0,045***
ROE	0,238	0,604	0,238	0,678	0,000
LP	1,487	2,440	2,506	4,084	-1,016***

Продолжение таблицы 4

Переменная	Отсутствие смены генерального директора		Наличие смены генерального директора		t-критерий Стьюдента
	Значение показателя	Стандартное отклонение	Значение показателя	Стандартное отклонение	
<b>Часть Б. Прочие характеристики организации</b>					
PUBLIC	0,197	0,398	0,215	0,411	-0,018***
FIRM AGE	16,261	8,264	14,246	10,224	2,015***
LISTED	0,010	0,100	0,015	0,123	-0,005***
INSIDER_SHARE	11,488	26,836	11,198	27,532	0,291**
STATE OWN	0,037	0,188	0,088	0,283	-0,051***
TOP-3 SHARE	66,242	43,643	70,890	41,318	-4,648***
<b>Часть В. Индивидуальные характеристики генерального директора</b>					
TENURE	8,791	3,629	3,957	2,688	4,842***
DIRECT	2,102	2,462	2,251	4,506	-0,149***
PARALLEL	0,486	0,500	0,267	0,442	0,220***
SHAREHOLDER	0,170	0,376	0,142	0,349	0,028***
ON BOARD	0,486	0,500	0,446	0,497	0,040***
FOREIGN	0,047	0,211	0,042	0,201	0,004***
AGE	51,275	10,294	47,354	9,871	3,921***
FEMALE	0,138	0,345	0,167	0,373	-0,029***
N	105 101		332 243		
Примечание – *** $p < 0,01$ , ** $p < 0,05$ .					

Выявлено, что только в 18 % организаций за исследуемый период не менялся генеральный директор. Для генеральных директоров, «защищенных» от увольнения, в среднем более характерны наличие опыта; владение акциями; членство в совете директоров. Данный факт подтверждает наличие фактора «окапывания» генерального директора, вероятно влияющего на принятие решений и специфику корпоративного контроля в российских организациях корпоративного типа.

Смены руководителя происходят тем чаще, чем моложе генеральный директор и чем меньше период, который он занимает данный пост. Также смена руководителя взаимосвязана с количеством занимаемых им должностей, полом, а также статусом публичной организации, торгующей на рынке. Генеральные директора, имеющие право собственности или членство в совете директоров, так же, как и иностранные граждане, увольняются реже.

Для организаций, где происходила смена генерального директора, характерны бóльшая величина активов и темпы роста объемов продаж (выручки), но более низкая рентабельность продаж и бóльшая долговая нагрузка.

**3. На основе комплексного эконометрического моделирования эмпирически определена обратная зависимость между вероятностью смены генерального директора и результативностью его деятельности в российских организациях корпоративного типа. Доказано, что факторы «окапывания» генерального директора, наличие владельцев крупных пакетов акций и акционеров-инсайдеров, публичность организации и экзогенные шоки, в отличие от численности членов совета директоров и присутствия государства в структуре собственников, оказывают влияние на вероятность смены генерального директора. Подтверждена гипотеза об обратной зависимости между результатами деятельности организации корпоративного типа и вероятностью смены ее генерального директора.**

Результативность деятельности генерального директора напрямую связана с достижением целевых показателей организации и гармонизацией интересов ее стейкхолдеров (рисунок 5).

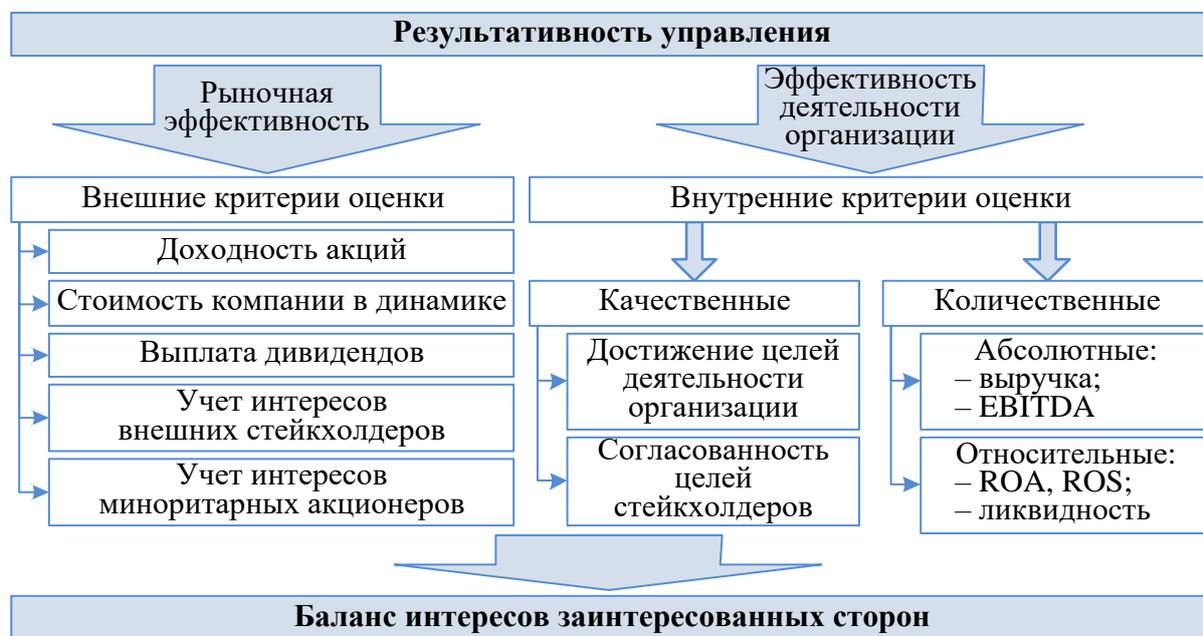


Рисунок 5 – Показатели организации корпоративного типа, с помощью которых можно оценить результативность деятельности генерального директора

Учет выделенных ранее факторов смены генерального директора позволяет выдвинуть ряд гипотез (таблица 5).

Таблица 5 – Гипотезы о влиянии результативности управления на вероятность смены генерального директора в организациях корпоративного типа

Группа гипотез	Содержание гипотезы	Объяснение гипотезы
1. Базовая	H1. Чем выше показатели результативности управления, тем ниже вероятность смены генерального директора организации, и наоборот	Высокие показатели результативности управления подтверждают хорошую работу генерального директора, что объясняет его дальнейшую работу на посту

Продолжение таблицы 5

Группа гипотез	Содержание гипотезы	Объяснение гипотезы
2. Характеристики генерального директора, влияющие на его уровень «окапывания»	H2.1. Чем больше стаж работы в должности, тем ниже вероятность смены генерального директора	Увеличение стажа работы в должности ведет к увеличению личного влияния генерального директора и снижает вероятность увольнения
	H2.2. При наличии у генерального директора акций организации вероятность смены генерального директора ниже	Наличие акций организации у генерального директора может вести к возможности оказывать влияние на решения собственников и снижать вероятность увольнения
	H2.3. Наличие акций у менеджмента организации снижает вероятность смены генерального директора	Генеральный директор может иметь рычаги воздействия на собственников-инсайдеров, что может повлиять на принятие решения о его отставке
	H2.4. Если генеральный директор является членом совета директоров, вероятность его увольнения снижается	Если генеральный директор является членом совета директоров, то может препятствовать принятию решения о своем увольнении
3. Структура собственности организации	H3.1. Присутствие государства в качестве собственника снижает вероятность смены генерального директора организации	Государство может иметь иные цели функционирования организации, помимо результативности управления, что должно снижать вероятность увольнения генерального директора при плохих экономических результатах
	H3.2. Чем выше уровень концентрации собственности (рассчитываемый как доля трех крупнейших акционеров), тем выше вероятность смены генерального директора	Высокая концентрация собственности предполагает более высокую заинтересованность в результативности управления и более простой механизм принятия решения об отставке
4. Качество корпоративного контроля	H4.1. Чем больше размер совета директоров, тем ниже вероятность смены генерального директора	Большой совет директоров предполагает наличие проблемы «безбилетника», что снижает уровень контроля
	H4.2. Если организация является публичной, вероятность смены генерального директора выше	Публично торгуемые организации склонны привлекать краткосрочных инвесторов. Они могут остро реагировать на плохие краткосрочные результаты, что способствует увольнению генерального директора
5. Внешние факторы	H5. Во время экономического кризиса повышается вероятность смены генерального директора	В кризисный период могут меняться требуемые компетенции генерального директора
Контрольные переменные личных характеристик генерального директора	В соответствии с теорией высших эшелонов результативность управления зависит от наблюдаемых характеристик генерального директора	Принятие решений генеральным директором зависит от его личных способностей к восприятию информации

Для определения зависимости между вероятностью смены генерального директора и результативностью его деятельности используется логит-регрессия (1):

$$Pr(\text{CEO turnover}_{i,t}) = \alpha_i + \beta_1 \text{Perfomance}_{i,t-1} + \beta_2 \text{Firm controls}_{i,t} + \beta_3 \text{CEO controls}_{i,t-1} + \text{Industry FE} + \text{Year FE} + \text{Region FE} + \varepsilon, \quad (1)$$

где  $\text{CEO turnover}_{i,t}$  – индикатор смены генерального директора, принимает значение 1, если смена имела место в год  $t$  для организации  $i$ , иначе – 0;  $\alpha_i$  – индивидуальные ненаблюдаемые эффекты организации  $i$ ;  $\beta_i$  – оцениваемые параметры модели;  $\text{Perfomance}_{i,t-1}$  – показатели результативности управления, такие как рентабельность активов (ROA), рентабельность продаж (ROS), производительность труда (LP), темп роста выручки ( $\Delta \text{LOG SALES}$ ), в предыдущий год ( $t-1$ );  $\text{Firm controls}_{i,t}$  – показатели, характеризующие организацию, такие как величина активов (LOG ASSETS), возраст (FIRM AGE), концентрация в отрасли (LOG COMP), финансовая устойчивость (LEVERAGE);  $\text{CEO controls}_{i,t-1}$  – характеристики генерального директора, такие как срок его пребывания в должности (TENURE), совмещение должностей (PARALLEL), гражданство (FOREIGN), пол (FEMALE), в предыдущий год ( $t-1$ ); Industry FE – дамми-переменные для отраслей в целях учета ненаблюдаемой гетерогенности; Year FE – дамми-переменные для года в целях учета временного тренда; Region FE – дамми-переменные для региона в целях учета ненаблюдаемой гетерогенности.

В совокупности построено 8 моделей: базовая, оценка влияния «окапывания», структуры собственности, характеристик совета директоров, организационно-правовой формы, кризиса, а также на подвыборках промышленных организаций и с альтернативными контрольными переменными.

Результаты базовой модели (таблица 6) демонстрируют статистически значимое отрицательное влияние каждого параметра результативности управления на вероятность смены генерального директора.

Таблица 6 – Результаты оценки влияния параметров базовой модели на вероятность смены генерального директора

Зависимая переменная: CEO turnover	Ожидаемый знак	Спецификация				
		1	2	3	4	5
ROA	–	–0,047*** (0,002)				–0,043*** (0,003)
ROS	–		–0,012*** (0,001)			
LP	+			–0,000+ (0,000)		
$\Delta \text{LOG SALES}$	–				–0,009*** (0,001)	–0,006*** (0,001)
LOG ASSETS	+	0,006*** (0,000)	0,007*** (0,000)	0,008*** (0,000)	0,008*** (0,000)	0,008*** (0,000)

## Продолжение таблицы 6

Зависимая переменная: CEO turnover	Ожидаемый знак	Спецификация				
		1	2	3	4	5
LEVERAGE	+	0,006*** (0,001)	0,014*** (0,001)	0,017*** (0,001)	0,018*** (0,001)	0,013*** (0,001)
FIRM AGE	–	–0,000*** (0,000)	–0,000*** (0,000)	–0,000*** (0,000)	–0,000*** (0,000)	–0,000*** (0,000)
LOG COMP	+	0,003** (0,0010)	0,001 (0,001)	0,000 (0,001)	0,000 (0,001)	0,000 (0,001)
TENURE	–	–0,007*** (0,000)	–0,006*** (0,000)	–0,007*** (0,000)	–0,006*** (0,000)	–0,006*** (0,000)
FEMALE	–	–0,004** (0,001)	–0,003* (0,001)	–0,003*** (0,001)	–0,003* (0,001)	–0,003* (0,001)
FOREIGN	+/-	0,090*** (0,003)	0,098*** (0,003)	–0,100*** (0,003)	0,103*** (0,004)	0,104*** (0,004)
PARALLEL	+/-	–0,066*** (0,001)	–0,063*** (0,001)	–0,064*** (0,001)	–0,065*** (0,001)	–0,065*** (0,001)
Industry FE		Да	Да	Да	Да	Да
Year FE		Да	Да	Да	Да	Да
Region FE		Да	Да	Да	Да	Да
Число наблюдений		328 677	285 034	278310	256 365	256 365
Pseudo R <sup>2</sup>		0,158	0,157	0,153	0,148	0,150
Примечание – Стандартные ошибки указаны в скобках. *** $p < 0,01$ ; ** $p < 0,05$ ; * $p < 0,1$ ; + $p < 0,15$ .						

Результаты верификации гипотез, представленные восемью моделями в диссертации, обобщены в таблице 7. Вероятность смены генерального директора значительно и обратно связана с результативностью его деятельности. Советы директоров с большим количеством участников способствуют повышению качества корпоративного контроля. Личные пакеты акций генерального директора и его присутствие в совете директоров препятствуют эффективному внутреннему контролю в системе корпоративного управления организацией.

Таблица 7 – Результаты эконометрического оценивания влияния результативности управления на вероятность смены генеральных директоров организаций корпоративного типа в России за 2007–2018 гг.

Шаг	Проверяемая гипотеза	Подтверждение гипотезы
1. Проверка вклада показателей результативности управления в вероятность смены генерального директора	H1	+
2. Проверка влияния размера совета директоров на вероятность смены генерального директора	H4.1	–

## Продолжение таблицы 7

Шаг	Проверяемая гипотеза	Подтверждение гипотезы
3. Оценка влияния показателей «окапывания» генерального директора на вероятность его смены: 1) стаж работы в должности; 2) наличие у генерального директора акций организации; 3) наличие акций у менеджмента организации; 4) генеральный директор является членом совета директоров организации	H2.1	+
	H2.2	+
	H2.3	+
	H2.4	+
4. Проверка влияния структуры собственности организации на вероятность смены генерального директора: 1) присутствие государства в качестве собственника снижает вероятность смены генерального директора; 2) чем выше концентрация собственности, тем выше вероятность смены генерального директора	H3.1	–
	H3.2	+
5. Оценка влияния экономического кризиса на вероятность смены генерального директора	H5	+
6. Оценка вклада организационно-правовой формы организации (публичная – непубличная) и размещения акций на фондовом рынке (листинговая – нелистинговая) на вероятность смены генерального директора	H4.2	–/+
7. Проверка устойчивости базовой модели на кросс-секции промышленных организаций	Концентрация в отрасли, возраст организации и пол генерального директора оказываются незначительными или незначимыми, но общая модель остается неизменной	
8. Проверка устойчивости базовой модели путем замены контрольных переменных	Оценки стабильны. Они остаются значимыми, но также не обнаруживаются различия в абсолютных величинах, из чего можно сделать вывод, что базовая модель работает достаточно хорошо	

Помимо влияния результативности управления на смену генерального директора, должна существовать и обратная зависимость между сменой генерального директора и результатами деятельности организации. Ключевая гипотеза данной части диссертации заключается в ответе на вопрос: улучшаются ли результаты деятельности организации, если происходит смена генерального директора?

Для ответа на этот вопрос используются модели панельных регрессий с фиксированными эффектами. В качестве зависимых переменных (Performance), характеризующих результаты деятельности организации, используются натуральный логарифм выручки, темп роста выручки (изменение натурального логарифма выручки) и аналогичный показатель с лагом в 1 год.

$$\text{Performance}_{i,t} = \alpha_i + \beta_1 \text{CEO turnover}_{i,t} + \beta_2 \text{Firm controls}_{i,t} + \beta_3 \text{CEO controls}_{i,t} + \text{Industry FE} + \text{Year FE} + \text{Region FE} + \varepsilon, \quad (2)$$

где  $\text{Performance}_{i,t}$  – результаты деятельности организации  $i$  в год  $t$ ;  $\alpha_i$  – индивидуальный эффект организации  $i$ ;  $\beta$  – оцениваемые параметры модели;  $\text{CEO turnover}_{i,t}$  – дамми-переменная смены генерального директора;  $\text{Firm controls}_{i,t}$  – характеристики организации (размер организации по величине логарифма активов);  $\text{CEO controls}_{i,t}$  – характеристики генерального директора (совмещение должностей, гражданство, пол, наличие акций организации);  $\text{Region FE}$ ,  $\text{Industry FE}$ ,  $\text{Year FE}$  – фиксированные эффекты для региона, отрасли, года;  $\varepsilon$  – стандартная ошибка.

В таблице 8 представлены результаты регрессионного анализа.

Таблица 8 – Результаты регрессионного анализа влияния смены генерального директора на результаты деятельности организации корпоративного типа в России за 2007–2018 гг.

Переменная	Логарифм выручки	Изменение логарифма выручки к предыдущему году	Изменение логарифма выручки к предыдущему году с лагом 1 год
Смена генерального директора: фиктивная переменная, если была смена в наблюдаемом периоде – 1, иначе – 0	–0,0359*** (0,00695)	–0,0393*** (0,00555)	–0,0105* (0,00602)
Пол генерального директора: женский – 1, мужской – 0	0,0172 (0,0136)	0,0107 (0,0112)	0,0153 (0,0126)
Стаж работы генерального директора	0,00571*** (0,00104)	–0,00336*** (0,000832)	0,000438 (0,000885)
Генеральный директор является иностранцем – 1, иначе – 0	–0,0460** (0,0185)	0,0856*** (0,0153)	0,0621*** (0,0176)
Генеральный директор является акционером – 1, иначе – 0	0,00550 (0,0152)	0,0630*** (0,0126)	0,0428*** (0,0140)
Количество дополнительных должностей у директора	–0,0907*** (0,0103)	–0,00717 (0,00834)	–0,0265*** (0,00928)
Логарифм величины активов	0,628*** (0,00252)	0,119*** (0,00229)	0,0913*** (0,00259)
Контрольные переменные на отрасль	Да	Да	Да
Контрольные переменные на регион	Да	Да	Да
Контрольные переменные на год	Да	Да	Да
Константа	1,386*** (0,0372)	0,00357 (0,0420)	0,0915** (0,0442)
Число наблюдений	280 699	252 464	211 649
Количество организаций	46 404	44 642	42 916
R <sup>2</sup>	0,217	0,039	0,032

Примечание – В скобках указаны стандартные ошибки.

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

Результаты регрессионного анализа показали, что смена генерального директора в краткосрочной перспективе отрицательно влияет на результаты деятельности организации. Значимость влияния наблюдаемых характеристик генерального директора подтверждает положения теории высших эшелонов, а значимость показателя наличия акций у генерального директора – конвергенцию интересов агентской теории.

**4. Предложен и апробирован регламент внутреннего контроля на основе авторского методического подхода к оценке результативности деятельности генерального директора на примере российских листинговых организаций, особенность которого заключается в комплексном применении сбалансированной системы показателей и теории динамических способностей, а также учете интересов внутренних и внешних стейкхолдеров организации корпоративного типа.**

Для разработки регламента внутреннего контроля в организации корпоративного типа предлагается оригинальная методика оценки результативности деятельности генерального директора (рисунок 6).



Рисунок 6 – Процесс разработки регламента внутреннего контроля на основе оценки результативности деятельности генерального директора

Для создания системы показателей результативности деятельности для руководителей определены заинтересованные стороны организации, конкретизированы их ожидания к корпорации и генеральному директору. Для нивелирования страновых и отраслевых особенностей развития бизнеса

при оценке результативности управления предлагается сопоставлять темпы роста внутрифирменных показателей со среднеотраслевыми значениями.

Предложенный методический подход к оценке результативности управления апробирован на примере МКПАО «Русал» (таблица 9).

Таблица 9 – Итоги оценки результативности деятельности генерального директора МКПАО «РУСАЛ» в 2019 г.

Стейкхолдеры	Ключевые показатели результативности	Результат лучше среднерыночного	Результат хуже среднерыночного
Совет директоров	Прибыль на акционерный капитал		V
	Прибыль на общую сумму активов		V
	Прибыль на инвестиции		V
Инвесторы	Коэффициент цена/прибыль		V
	Коэффициент цена/объем продаж	V	
Клиенты	Изменение дебиторской задолженности к предыдущему периоду	V	
Сотрудники	Размер среднемесячной заработной платы сотрудников	V	
	Прирост среднемесячной заработной платы к предыдущему периоду	V	
Поставщики	Изменение кредиторской задолженности к предыдущему периоду		V
Кредиторы	Коэффициент срочной ликвидности	V	
	Коэффициент текущей ликвидности	V	
	Коэффициент долгосрочной задолженности к акционерному капиталу	V	
	Коэффициент общей суммы задолженности к акционерному капиталу	V	
Общество	Изменение суммы штрафов за загрязнение окружающей среды к предыдущему периоду	V	
	Изменение объема сброса сточных вод к предыдущему периоду	V	
	Изменение суммы платежей за загрязнение окружающей среды к предыдущему периоду	V	
<i>Итого</i>	<i>Количество показателей</i>	<i>10</i>	<i>6</i>
	<i>Доля показателей, %</i>	<i>68,75</i>	<i>31,25</i>

На основании представленной методики совет директоров может принять решение о признании деятельности генерального директора удовлетворительной или неудовлетворительной. Для этого совету директоров необходимо установить допустимый процент показателей, принимающих значение хуже среднеотраслевых.

Предложенный регламент внутреннего контроля в организации корпоративного типа, основанный на авторской методике оценки результа-

тивности деятельности генерального директора, обладает следующими преимуществами:

- учитывает комплекс факторов деятельности организации, включая отраслевую и внутрифирменную специфику, рыночную динамику;
- обладает гибкостью в выборе показателей оценки и их интерпретации для принятия решений о результативности деятельности генерального директора и его смене;
- опирается на учет интересов широкого круга заинтересованных сторон.

Все это дает возможность считать предложенный инструментарий унифицированным, а значит, легко применимым в деятельности организаций любых типов и видов деятельности.

## **Список работ, опубликованных автором по теме диссертации**

### **Статьи в журналах, включенных в международные реферативные базы данных Web of Science/Scopus**

1. **Кудин, Л. Ш.** Сменяемость генеральных директоров российских акционерных компаний / Л. Ш. Кудин. – DOI 10.29141/2218-5003-2018-9-5-7 // *Управленец*. – 2018. – Т. 9, № 5. – С. 65–73. – 1,1 п. л.

2. Orekhova, S. V. CEO turnover and company performance: sensitivity and empirical estimates / S. V. Orekhova, **L. S. Kudin**, A. V. Kupera. – DOI 10.29141/2218-5003-2019-10-4-1 // *Управленец*. – 2019. – Т. 10, № 4. – С. 2–13. – 1,5/0,5 п. л.

### **Статьи в изданиях, входящих в Перечень ведущих рецензируемых научных изданий ВАК РФ**

3. Орехова, С. В. Российская модель корпоративного управления: эволюция, специфика, проблемы эффективности / С. В. Орехова, **Л. Ш. Кудин**. – DOI 10.24411/1994-2796-2019-10316 // *Вестник Челябинского государственного университета*. – 2019. – № 3 (425). – С. 140–152. – 1,6/0,8 п. л.

4. Орехова, С. В. Результативность управления и роль генерального директора компании / С. В. Орехова, **Л. Ш. Кудин**. – DOI 10.18500/1994-2540-2020-20-2-158-167 // *Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право*. – 2020. – Т. 20, вып. 2. – С. 158–167. – 1,3/0,6 п. л.

5. **Кудин, Л. Ш.** Внутренний корпоративный контроль и дуальная позиция генерального директора / Л. Ш. Кудин. – DOI 10.25136/2409-8647.2020.3.33170 // *Теоретическая и прикладная экономика*. – 2020. – № 3. – URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=33170](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=33170). – 1,3 п. л.

6. **Кудин Л. Ш.** Регламент внутреннего контроля в организации корпоративного типа на основе оценки результативности деятельности генерального директора / Л. Ш. Кудин. – DOI 10.25136/2409-7802.2021.1.35164 // *Финансы и управление*. – 2021. – № 1. – URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=35164](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=35164). – 1,6 п. л.

### Статьи и материалы в прочих изданиях

7. **Кудин, Л. Ш.** Сменяемость генеральных директоров в российской системе корпоративного управления / Л. Ш. Кудин // Актуальные проблемы развития корпоративного управления и бизнеса : сб. ст. по итогам Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 15 ноября 2018 г.). – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2019. – С. 51–56. – 0,4 п. л.

8. **Кудин, Л. Ш.** Сменяемость генеральных директоров: практика российских акционерных компаний / Л. Ш. Кудин // Современный менеджмент: проблемы и перспективы : сб. ст. по итогам XIV Междунар. науч.-практ. конф. – Санкт-Петербург : СПбГЭУ, 2019. – С. 61–64. – 0,3 п. л.

9. **Кудин, Л. Ш.** Корпоративное управление предприятия: содержательный фундамент и влияние на конкурентоспособность / Л. Ш. Кудин // Стратегические приоритеты и драйверы развития предприятия : сб. науч. ст., приуроченный к 50-летию кафедры экономики предприятий УрГЭУ. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2019. – С. 138–153. – 1,0 п. л.

10. **Кудин, Л. Ш.** Эконометрический анализ зависимости «результативность деятельности компании – смена топ-менеджмента» / Л. Ш. Кудин // Экономика и финансы в технологическом развитии России : материалы Всерос. науч.-практ. конф. – Челябинск : Изд. центр ЮУрГУ, 2019. – С. 145–149. – 0,6 п. л.

11. Орехова, С. В. Роль генерального директора в системе корпоративного управления: подходы и вопросы эффективности / С. В. Орехова, **Л. Ш. Кудин** // Корпоративное управление и новые бизнес-модели: поиск механизмов согласованного развития : материалы V Междунар. науч.-практ. конф. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2020. – С. 69–74. – 0,4/0,2 п. л.

12. **Кудин, Л. Ш.** Регламент внутреннего корпоративного контроля в организации / Л. Ш. Кудин // e-FORUM. – 2020. – № 2 (11). – URL: <http://eforum.usue.ru/ru/vypuski-2020?id=248>. – 1,8 п. л.

13. **Кудин, Л. Ш.** Внутренний корпоративный контроль и его влияние на сменяемость генеральных директоров российских акционерных компаний / Л. Ш. Кудин // IV Российский экономический конгресс «РЭК-2020». Т. XVII. Тематическая конференция «Корпоративное управление и экономика фирмы» : сб. материалов. – Москва : Новая экономическая ассоциация, 2020. – С. 30–33. – URL: [http://www.econorus.org/pdf/Volume17\\_REC-2020.PDF](http://www.econorus.org/pdf/Volume17_REC-2020.PDF). – 0,5 п. л.

### Монографии

14. Ружанская, Л. С. Особенности экономического поведения российских предприятий / Л. С. Ружанская, Е. А. Якимова, **Л. Ш. Арсланова (Кудин)** [и др.] // Барьеры и возможности для развития бизнеса в российской экономике / под общ. ред. Л. С. Ружанской, Н. В. Костылевой. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015. – С. 7–64. – 3,6/0,7 п. л.

## Содержание

### Введение

- 1 Теоретические аспекты исследования роли генерального директора в корпоративном управлении
  - 1.1 Содержание и этапы развития корпоративного управления
  - 1.2 Эволюция теоретических подходов к объяснению роли генерального директора в деятельности организации корпоративного типа
  - 1.3 Дуализм позиции генерального директора в системе корпоративного управления и контроляВыводы по главе 1
- 2 Исследование смены генеральных директоров в организациях корпоративного типа
  - 2.1 Детерминанты смены генеральных директоров в организациях корпоративного типа
  - 2.2 Методический и эмпирический инструментарий оценки вероятности смены генерального директора в организации корпоративного типа
  - 2.3 Факторный анализ вероятности смены генеральных директоров в российских организациях корпоративного типаВыводы по главе 2
- 3 Разработка регламента внутреннего контроля на основе оценки результативности деятельности генерального директора
  - 3.1 Модель влияния результативности деятельности генерального директора на вероятность его смены в организациях корпоративного типа
  - 3.2 Оценка влияния смены генерального директора на результаты деятельности организации корпоративного типа
  - 3.3 Разработка и апробация регламента внутреннего контроля в организации корпоративного типа на основе оценки результативности деятельности генерального директора

Выводы по главе 3

### Заключение

### Список литературы

Публикации автора по теме исследования

Подписано в печать 07.04.2021.  
Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнитура Таймс. Бумага офсетная. Печать плоская.  
Уч.-изд. л. 1,3. Тираж 200 экз. Заказ

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии  
Уральского государственного экономического университета  
620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45