

БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ

Школа бизнеса Университета «Синергия» — это ведущая бизнес-школа России, а также опытный провайдер услуг бизнес-образования. Основана в 1988 году. За 25 лет своей работы она стала одним из лидеров отечественного бизнес-образования, получив признание не только на внутреннем рынке, но и за рубежом.

Школа бизнеса предлагает широкий диапазон бизнес-программ: MBA, Executive MBA, профессиональную переподготовку, тренинги и семинары, стажировки, корпоративное обучение, выездные семинары за границей. Преподаватели — отечественные и зарубежные эксперты, успешные и известные топ-менеджеры крупнейших компаний, а также профессиональные бизнес-тренеры, получившие заслуженное признание в деловом мире.

Обучение позволит в кратчайшие сроки получить практические навыки для развития бизнеса, а также эффективно реализовать личностный и карьерный потенциал.

Школа бизнеса реализует также программы краткосрочного обучения, проводит семинары и тренинги.

Программы MBA:

- Woman's Leadership
- Налоговый консалтинг
- Стратегический менеджмент
- Управление человеческими ресурсами
- Финансовый менеджмент

Программы Executive MBA:

- Стратегии и лидерство

Формы обучения: очная, очная + дистанционная, модульная, дистанционная.



СОВРЕМЕННАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

2015. Том 9. №5(53)

СОВРЕМЕННАЯ научно-практический журнал КОНКУРЕНЦИЯ

2015. Том 9. №5(53)

ISSN 1993-7598

Тактические хитрости в конкурентном
взаимодействии фирм

Методика анализа организационных
конфигураций

Использование предписаний в российском
контроле экономической концентрации:
модели дискретного выбора

Лоббирование протекционистских мер
и координация лоббистских усилий

АСПИРАНТУРА

Аспирантура Университета «Синергия» организована в 2002 году для подготовки кадров высшей квалификации.

Возможность интеллектуально развиваться и карьерный рост молодых научных работников обеспечиваются организацией учебного процесса, привлечением к участию в нем высококвалифицированных преподавателей и опытных научных руководителей, развитием межрегионального сотрудничества в сфере подготовки научно-педагогических кадров.

Программы аспирантуры:

- Экономическая теория
- Экономика и управление народным хозяйством
- Финансы, денежное обращение и кредит
- Математические и инструментальные методы экономики
- Теория и история права и государства: история учений о праве и государстве
- Бухгалтерский учет, статистика
- Гражданское право; предпринимательское право; семейное право; международное частное право
- Системный анализ, управление и обработка информации (по отраслям)
- Теория и методика профессионального образования
- Социальная психология

Форма обучения: очная.

Срок обучения — 3 года.



ВТОРОЕ ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

Второе высшее образование — прекрасная возможность укрепить свои профессиональные позиции, ускорить карьерный и личностный рост. В сочетании с первым второе высшее образование позволит вам получить глубокие знания, стать уникальным и востребованным специалистом в различных сферах деятельности.

Преимущество второго высшего образования — отсутствие в программе обучения уже пройденных программ и курсов. Вы получаете только те знания и навыки, которые будут необходимы для освоения новой специальности.

При обучении по заочной форме предусмотрены установочные лекции. Благодаря удобному обучению вы можете совмещать учебу с профессиональной деятельностью, применяя на практике полученные знания!

Программы второго высшего образования:

- Менеджмент в гостиничном и ресторанном бизнесе
- Менеджмент в гостиничном и ресторанном бизнесе (Дубай)
- Общий менеджмент
- Ритейл. Менеджмент в торговле
- Бизнес-психология
- Экономика
- Международные финансы (Дубай)
- Финансы и кредит
- Управление персоналом
- Банковское дело
- Менеджмент интернет-проектов
- Юриспруденция
- Спортивный менеджмент
- Инфокоммуникационные системы и системы связи
- Информационные системы и технологии
- Математическое обеспечение и администрирование информационных систем
- Прикладная информатика
- Дизайн
- Реклама и связи с общественностью
- Перевод и переводоведение
- Теория и методика преподавания иностранных языков и культур

Формы обучения: заочная классическая и заочная с применением дистанционных технологий.

Срок обучения — 3 года и 6 месяцев.



научно-практический журнал

современная конкуренция

2015. Том 9. № 5(53)

Сентябрь-октябрь

Издается с января 2007 года. Периодичность издания – 6 раз в год.

**Национальная ассоциация обучения предпринимательству (РАОП)
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»**

ISSN 1993-7598

Журнал входит в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных ВАК для публикации основных результатов диссертационных исследований

Главный редактор

Рубин Юрий Борисович

доктор экономических наук, профессор,
член-корреспондент Российской академии образования,
ректор Московского финансово-промышленного
университета «Синергия»

Редакционный совет

Авдашева Светлана Борисовна

доктор экономических наук, профессор,
зам. директора Института анализа предприятий
и рынков НИУ ВШЭ

Гельвановский Михаил Иванович

доктор экономических наук, профессор,
член-корреспондент РАН, действительный член
Академии экономических наук и предпринимательской
деятельности России, генеральный директор
Национального института развития РАН

Клейнер Георгий Борисович

доктор экономических наук, профессор,
член-корреспондент РАН, академик РАН,
действительный член Международной Академии
менеджмента, зам. директора Центрального
экономико-математического института РАН

Князева Ирина Владимировна

доктор экономических наук, профессор,
зам. директора Сибирского института управления
Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ

Коваленко Александр Иванович

кандидат экономических наук, доцент,
заместитель главного редактора журнала

Коробов Юрий Иванович

доктор экономических наук, профессор,
зав. кафедрой Банковского дела СГСЭУ

Леднев Владимир Алексеевич

доктор экономических наук, профессор, первый
проректор Московского финансово-промышленного
университета «Синергия»

Манев Иван

профессор кафедры менеджмента Университета Мейна,
декан Колледжа бизнеса, государственной политики
и здравоохранения (США)

Моррис Майкл

профессор, декан факультета предпринимательства
Университета Оклахомы (США)

Светульников Сергей Геннадьевич

доктор экономических наук, профессор,
зав. кафедрой Экономической кибернетики
и экономико-математических методов СПбГУЭФ

Смайлор Рэй

профессор кафедры инноваций и технологии
Школы бизнеса им. Нили при Техасском
христианском университете (США)

Сорокин Дмитрий Евгеньевич

доктор экономических наук, профессор,
член-корреспондент РАН, первый зам. директора
Института экономики РАН

Сушкевич Алексей Геннадьевич

кандидат экономических наук, профессор,
начальник Аналитического управления ФАС

Шаститко Андрей Евгеньевич

доктор экономических наук, профессор
МГУ им. М. В. Ломоносова

Шиндэхут Минэт

профессор кафедры предпринимательства
школы менеджмента им. Уитмена Сиракьюсского
университета (США)

Широкова Галина Викторовна

доктор экономических наук, профессор,
директор Центра предпринимательства
Высшей школы менеджмента
Санкт-Петербургского государственного университета

Юданов Андрей Юрьевич

доктор экономических наук,
профессор Финансового университета
при Правительстве РФ,
член Европейской ассоциации истории бизнеса

Журнал «Современная конкуренция» индексируется
в российских и зарубежных базах научной периодики:
eLIBRARY (ПИНЦ), ВИНТИ, Ulrich's Periodicals Directory (Bowker, USA)

Учредитель и издатель: Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

Адрес редакции и издателя:

129090, Москва, ул. Мещанская, д. 9/14 стр. 1 (юрид.)
125190, Москва, Ленинградский просп., д. 80, корп. Г, офис 612 (4)
Тел.: (495) 6639388 (доб. 1839)

e-mail: edit@s-university.ru; www.moderncompetition.ru

© Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

JOURNAL OF MODERN COMPETITION

2015. Vol. 9. No. 5(53)

September–October

Published since 2007; periodicity: six times a year

Russian Association for Entrepreneurship Education (ICSB-Russian)
Moscow University for Industry and Finance "Synergy"

ISSN 1993-7598

Editor-in-Chief

Yu. Rubin

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Rector of Moscow University for Industry and Finance "Synergy", fellow of the International Academy of Higher Education Sciences, associate member of the Russian Academy of Education, Honorary Educator of the Russian Federation.

Editorial Board

S. Avdasheva

Dr of Economics, Professor, deputy director of the Institute for Industrial and Market studies (HSE)

M. Gelvanovsky

Dr of Economics, Professor, member of Academy of Natural Sciences, Deputy of the International Academy of Management, Director of the Central Economics and Mathematics Institute

G. Kleiner

Dr of Economics, Professor, corresponding member of the Russian Academy of Sciences, Academy of Natural Sciences, Deputy of the International Academy of Management, Director of the Central Economics and Mathematics Institute

I. Knyazeva

Dr of Economics, Professor, Deputy of Siberian Institute of Management (Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration)

A. Kovalenko

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Deputy-Editor-in-Chief

I. Korobov

Dr of Economics, Professor, Chairman of Banking Department (SSSEU)

V. Lednev

Dr of Economics, Professor, First Vice-Principal of Moscow University for Industry and Finance "Synergy"

I. Manev

Professor of Management at the University of Maine, Dean of the College of Business, Public Policy and Health (USA)

M. Morris

Professor, Dean of the Faculty of Business at the University of Oklahoma (USA)

R. Smilor

Professor of Innovation and Technology Business School at Texas Christian University (USA)

S. Svetunkov

Professor, Chairman of Department of Economic Cybernetics and mathematical economics (SPSUEF)

D. Sorokin

Dr of Economics, Professor, corresponding member of the Russian Academy of Sciences, the first deputy. Director of the Institute of Economics

A. Sushkevich

Dr of Economics, Head of Analytical Department (Federal Antimonopoly Service, Russia)

A. Shastitko

Dr of Economics, Professor of the Moscow State University

M. Shindehut

Professor of business management school at Syracuse University (USA)

G. Shirokova

Dr of Economics, Professor, Director of the Center for Entrepreneurship, Graduate School of Management, St. Petersburg State University

A. Yudanov

Dr of Economics, Professor of Finance University under the Government of the Russian Federation, a member of the European Association of Business History

The journal is included into the Russian and international scientific databases: eLIBRARY (Russian Science Citation Index), VINITI (Russian Academy of Sciences), Ulrich's Periodicals Directory (Bowker, USA)

Publisher: Moscow University for Industry and Finance «Synergy»

Publisher address: 9/14 s. 1, Meshchanskaya str., Moscow, 129090, Russia
Editorial Office address: 80G, Leningradskiy Avenue, Moscow, 125190, Russia
Tel: +7 (495) 663-93-88 (ext. 1839)

e-mail: edit@s-university.ru; www.moderncompetition.ru

© Moscow University for Industry and Finance «Synergy»

Содержание

Антимонопольное регулирование

Редькина А.

Использование предписаний в российском контроле
экономической концентрации: модели дискретного выбора 5

Конкурентоспособность бизнеса

Алавердов А. Р.

Кадровая безопасность как фактор конкурентоспособности
современной организации 25

Михненко П. А.

Методика анализа организационных конфигураций 39

Федорова Ф. Ш., Дещеревская Е. В.

Учет психотипов людей как резерв роста эффективности
лидерства в инновационном бизнесе 70

Теория предпринимательства

Логвинова И. Л.

Обучение социальному предпринимательству:
зарубежный опыт 84

Теория конкуренции

Агабеков С. И., Левина Е. А.

Лоббирование протекционистских мер
и координация лоббистских усилий 107

Рубин Ю. Б.

Тактические хитрости в конкурентном взаимодействии фирм 119

Contents

Antitrust regulation

A. Red'kina

Using remedies in Russian merger control: discrete choice analysis 5

Business competitiveness

A. Alaverdov

Personnel security as a factor in the competitiveness
of the modern organization 25

P. Mikhnenko

The procedure for the analysis of organizational configurations 39

F. Fedorova, E. Deshcherevskaya

Improving the efficiency of leadership in innovative business
through accounting for staff and owner's psychological types 70

Entrepreneurship theory

I. Logvinova

Education social entrepreneurship: international experience 84

The theory of competition

S. Agabekov, E. Levina

Lobbying for protection by oligopolists and lobbying coordination 107

Yu. Rubin

Tactical tricks in companies competitive interactions 119

Редькина А., Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики, Пермь, aredkina@hse.ru

Использование предписаний в российском контроле экономической концентрации: модели дискретного выбора

Работа посвящена изучению качества российского контроля сделок экономической концентрации. Цель исследования — выявить факторы, определяющие использование предписаний с помощью моделей дискретного выбора. Материалом послужила собранная база данных о характеристиках компаний и отраслей, участвовавших в 502 сделках, по которым Федеральная антимонопольная служба России приняла положительное решение в 2010–2012 гг. Было установлено, что вероятность применения корректирующих предписаний увеличивают факторы, определяющие рыночную власть, такие как высокие рыночные доли участников сделок и значительные барьеры входа. Кроме того, положительно влияет на эту вероятность участие в сделках 5 компаний-гигантов. При этом не было подтверждено статистически значимое влияние страновой принадлежности компании-приобретателя. Положительно на вероятность использования предписаний влияет принадлежность участников сделки к угольно-добывающей и химической отраслям, однако не было выявлено значимое воздействие электроэнергетики и нефтяной отрасли.

Ключевые слова: контроль слияний, корректирующие предписания, поведенческие требования, структурные требования, модели дискретного выбора, ФАС России.

Введение

Что заставляет Федеральную антимонопольную службу (далее — ФАС России) использовать предписания при регулировании сделок экономической концентрации? Насколько эти решения соответствуют рекомендациям экономической теории? Ответы на эти вопросы важны, если поставлена задача улучшения качества контроля сделок экономической концентрации, особенно в части повышения экономического смысла этого контроля.

Известно, что сделки слияний и поглощений, с одной стороны, могут являться инструментом для увеличения рыночной власти компании и последующей монополизации отрасли. В то же время такие сделки могут иметь и положительное влияние на общественное благосостояние, позволяя компаниям достичь экономии от масштаба и снижения транзакционных издержек. В связи с этим

возникает необходимость контроля этих сделок, и перед антимонопольным органом встает нетривиальная задача осуществления оценки возможных последствий интеграции.

За последние пять лет российский антимонопольный орган рассмотрел около 14,5 тысяч ходатайств, чуть менее 90% из которых были одобрены безусловно, примерно в 1% сделок было отказано, и в 9% случаев были использованы одобрения с предписаниями. Последние включают в себя условия или требования к объединяющимся компаниям, которые должны быть направлены на нивелирование негативного влияния сделки на конкуренцию и общественное благосостояние при сохранении положительных эффектов.

При этом антимонопольный орган вмешивается в работу отдельных рынков и ограничивает деятельность отдельных компаний, что делает актуальным проведение оценки его работы. В России проведение исследо-

ваний такого рода началось относительно недавно. На данном этапе большинство известных нам работ, посвященных рассматриваемой задаче, носят качественный характер и базируются, например, на сравнительном [Авдашева, Калинина, 2012] или социологическом анализе [Сушкевич и др., 2013] процессов, происходящих в сфере контроля слияний и поглощений.

Кроме того, существуют работы, в которых исследователи дают общую оценку состояния этого направления российского антимонопольного регулирования [Авдашева и др., 2011], систематизируют методические подходы к оценке качества [Шашитко, 2012], а также разрабатывают ряд рекомендаций, способных увеличить эффективность регулирования слияний и поглощений [Сушкевич, 2012]. Представленная работа дополняет эту картину путем проведения более «технического» анализа, проведенного с помощью эконометрического инструментария, дающего возможность систематического выявления тех характеристик фирм и сделок, которые определяют вмешательство ФАС России в сделку на фоне 90% одобрений без каких-либо требования или условий. Таким образом, целью работы стало выявление факторов, определяющих назначения предписаний при проведении контроля сделок экономической концентрации в России с помощью моделей дискретного выбора.

Проведение такой работы позволит дать характеристику экономической логики принятия этих решений российским антимонопольным органом. Кроме того, результаты могут быть полезны для фирм, планирующих вступление в сделки, поскольку возрастает предсказуемость результатов контроля.

Регулирование сделок экономической концентрации

М. Мотта определяет антимонопольное регулирование как «набор принципов, методик и законов, обеспечивающих то, что кон-

куренция на рынке не ограничивается таким образом, что снижается экономическое благосостояние» [Motta, 2004, p. 30]. Регулирование сделок экономической концентрации — одно из традиционных направлений антимонопольного регулирования. От других видов его отличает то, что А. Бавассо и А. Линдсей определили как «направленность в будущее» [Bavasso, Lindsay, 2007]. Антимонопольный орган должен принять решение относительно сделки до того, как она произойдет (на стадии *ex ante*), т. е. ему приходится оценивать возможные последствия сделки, ее влияние на структуру рынка и поведение компаний в будущем вместо изучения уже случившихся событий. Эта особенность приводит к тому, что анализ, который должен проводить антимонопольный орган для того, чтобы вынести решение о сделке, во-первых, требует учета большого количества релевантных факторов, во-вторых, носит вероятностный характер. Следовательно, на качество решений влияет то, какой информацией пользуется антимонопольный орган и какими методиками он руководствуется, оценивая потенциальные риски и выгоды от сделки.

Контроль слияний по существу сводится к ответу на три последовательных вопроса.

1. Какие сделки проверять?
2. Представляет ли угрозу для конкуренции отобранная для проверки сделка?
3. Если представляет, то как эта угроза может быть элиминирована?

Ответ на первый вопрос подразумевает выбор антимонопольным органом механизма отбора требующих проверки сделок. Этот механизм определяется двумя основными параметрами: критерием отбора и пороговым значением этого критерия. Ответ на второй вопрос дает оценка негативных последствий сделки на состояние конкуренции на рынке, которые согласно экономической теории сводятся к двум основным типам: усиление рыночной власти участников сделки и возникновение координационного эффекта.

Однако по современным представлениям при оценке последствий требуется учитывать не только негативное, но и позитивное влияние сделок на общественное благосостояние, например синергетические эффекты разной природы. На уровне теории впервые эта идея была высказана О. Уильямсоном в его известной работе [Williamson, 1968], однако прошло более 20 лет, прежде чем «компромисс Уильямсона» вошел в практику контроля слияний США, а затем и ряда других развитых стран.

Очевидным способом элиминировать негативные последствия сделки на конкуренцию и общественное благосостояние является запрет. Однако в последние два десятилетия в практике контроля слияний подобные решения используются в крайних случаях. В качестве альтернативы радикальному отказу применяются условные разрешения. Таким образом, после окончания стадии проверки сделки антимонопольный орган может принять одно из трех решений: одобрить слияние, запретить его или дать согласие при выполнении участниками сделки условий. Корректирующие условия (англ. *remedies*) можно определить как обязательства, накладываемые на объединяющиеся фирмы, которые предназначены для восстановления конкуренции на рынке и предотвращения негативного влияния сделки. Необходимость в их использовании возникает в тех случаях, когда риски проявления негативных эффектов, связанные с одобрением сделки, уравниваются потенциальными выгодами от слияния. В таком случае как одобрение, так и запрет сделки не позволяют увеличить общественное благосостояние.

В литературе принято делить предписания на две группы: структурные и поведенческие. Структурные предписания означают требования реорганизации компании путем выделения из нее более мелких компаний, продажи части материальных активов или передачи права на осуществление какой-либо деятельности конкурентам. Таким образом, структурные предписания формулируются

с целью восстановления конкурентной структуры рынка или отрасли. Поведенческие предписания регулируют поведение компаний — участниц сделки, налагая рамки на заключения договоров с контрагентами. Также важной отличительной чертой является то, что структурные условия должны быть выполнены один раз, а поведенческие подразумевают систематические действия компаний. В России корректирующие условия оформляются в виде предписаний, которые антимонопольный орган выдает участникам сделки.

Регулирование сделок экономической концентрации в Российской Федерации

Дадим характеристику масштабов использования предписаний в российской антимонопольной практике. Но прежде остановимся на том, что с 2002 по 2009 г. в несколько приемов было произведено значительное повышение границы, определяющей, какие сделки подлежат предварительному контролю. Например, в период 2002–2004 гг. под подобный контроль попадали сделки, в которых участвовали предприятия с балансовой стоимостью активов более 200 тыс. МРОТ (около 20 млн руб. на тот период), что значительно ниже, чем средняя стоимость активов компании в большинстве отраслей [Авдашева и др., 2011]. Это приводило к тому, что число ходатайств и уведомлений, рассмотренных российским антимонопольным органом в этот период, составляло 23–24 тыс. в год. В результате эксперты и работники ФАС России сходились во мнении, что сфера предварительного контроля сделок экономической концентрации в нашей стране была определена слишком широко, что не могло не сказаться отрицательно на его эффективности. Повышение границы отбора привело к снижению числа рассматриваемых сделок и, как следствие, ФАС России получила возможность осуществлять более тщательный анализ каждой сделки.

Динамика ходатайств по сделкам экономической концентрации, поданных в период 2007–2013 гг., и структура решений ФАС России по ним представлены на рис. 1. Как видно из таблицы, общее количество сделок, подлежащих контролю, неуклонно снижается. Последнее объясняется двумя причинами: пересмотром границы в 2009 г. и макроэкономическим спадом 2008–2010 гг.

По данным ежегодных Докладов «О состоянии конкуренции» в Российской Федерации» за 2007–2013 гг.¹, российский антимонопольный орган одобряет безусловно от 93 до 89% сделок. Это означает, что подавляющее большинство сделок, по мнению ФАС России, не угрожает снижением конкуренции на соответствующих релевантных рынках. Доля отказов достаточно стабильна и колеблется в диапазоне от 1,5 до 2,5%. При стабильной доле отказов доля условных разрешений, т. е. выданных одновременно с условиями (поведенческими или структурными), несколько увеличивалась

с 2007 по 2010 г. за счет безусловных одобрений (от 6 до 8%). В 2011–2013 гг. доля сделок, подвергшихся коррекции, оставалась стабильной на уровне 9%.

Следует отметить, что, в отличие от Европейского Союза или США, в России отсутствуют какие-либо нормативные документы, унифицирующие и определяющие порядок проведения анализа сделок и вынесения решений на основе этого анализа. Единственным документом, кроме ФЗ от 26.07.2006 № 135 «О защите конкуренции», который позволяет понять, какие факторы учитывает антимонопольный орган, когда проводит исследование для принятия решения о сделке, является «Порядок проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке»² (далее — Порядок). Согласно п. 1.1 и 1.3 этого документа анализ состояния конкуренции проводится для принятия решения в ходе контроля сделок экономической концентрации и включает в себя в том числе:

- определение продуктовых и географических границ товарного рынка;
- расчет рыночных долей компаний-игроков на рынке и уровня рыночной концентрации товарного рынка;
- определение барьеров входа на изучаемый рынок;
- оценку состояния конкурентной среды и возможных рисков ограничения конкуренции в результате слияния.

Данный документ, однако, не дает детального ответа на вопрос, как антимонопольный орган принимает решения в сфере контроля слияний и поглощений.

Подходы к анализу качества регулирования слияний

Как упоминалось выше, контроль слияний и других сделок, влияющих на экономическую концентрацию, — комплексная и не-

¹ Доклад ФАС «О состоянии конкуренции в Российской Федерации» за 2007 год», ФАС РФ, 2008. URL: http://fas.gov.ru/about/list-of-reports/list-of-reports_7.html (дата обращения: 15.10.2014).

Доклад ФАС «О состоянии конкуренции в Российской Федерации» за 2008 год, ФАС РФ, 2009. URL: http://fas.gov.ru/about/list-of-reports/list-of-reports_8.html (дата обращения: 15.10.2014).

Доклад ФАС «О состоянии конкуренции в Российской Федерации» за 2009 год, ФАС РФ, 2010. URL: http://fas.gov.ru/about/list-of-reports/list-of-reports_30001.html (дата обращения: 15.10.2014).

Доклад ФАС «О состоянии конкуренции в Российской Федерации» за 2010 год, ФАС РФ, 2011. URL: http://fas.gov.ru/about/list-of-reports/list-of-reports_30042.html (дата обращения: 15.10.2014).

Доклад ФАС «О состоянии конкуренции в Российской Федерации» за 2011 год, ФАС РФ, 2012. URL: http://fas.gov.ru/about/list-of-reports/list-of-reports_30065.html (дата обращения: 15.10.2014).

Доклад ФАС «О состоянии конкуренции в Российской Федерации» за 2012 год», ФАС РФ, 2013. URL: http://fas.gov.ru/about/list-of-reports/list-of-reports_30072.html (дата обращения: 15.10.2014).

Доклад ФАС «О состоянии конкуренции в Российской Федерации» за 2013 год», ФАС РФ, 2014. URL: http://fas.gov.ru/about/list-of-reports/list-of-reports_30072.html (дата обращения: 15.10.2014).

² Порядок проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке. URL: http://www.fas.gov.ru/legislative-acts/legislative-acts_50604.html

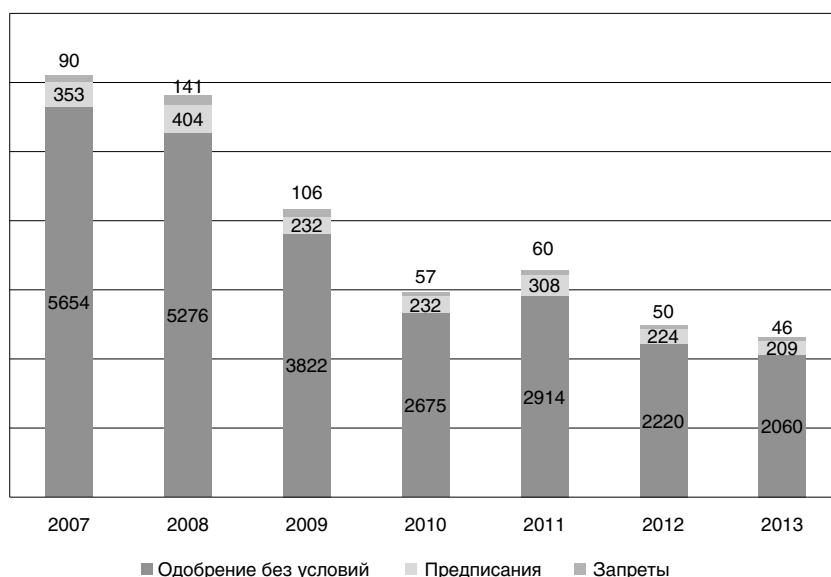


Рис. 1. Динамика ходатайств и решений ФАС России по сделкам экономической концентрации в 2007–2013 гг.

Fig. 1. Dynamics of notified cases and structure of FAS decisions in 2007–2013

Примечание. Составлено по ежегодным докладом о состоянии конкуренции ФАС России за 2007–2013 гг.

Таблица 1. Динамика решений ФАС России в сфере контроля экономической концентрации

Table 1. Dynamics of notified cases and structure of FAS decisions in 2007–2013

Год	Общее количество ходатайств	Из них		
		Удовлетворено	Удовлетворено с выдачей предписаний	Доля
2007	6 067	93%	6%	1%
2008	5 821	91%	7%	2%
2009	4 160	92%	5%	2%
2010	2 964	90%	8%	2%
2011	3 282	89%	9%	2%
2012	2 494	89%	9%	2%
2013	2 315	89%	9%	2%

Примечание. Составлено по источнику: Доклады о состоянии конкуренции, база решений ФАС³

простая задача, в связи с этим и оценка качества такого типа регулирования не сводится к единому и однозначному алгоритму. Подобное оценивание проводится в развитых странах довольно давно. Первые рабо-

ты, использующие количественные методы, появились в начале 70-х гг. прошлого века, например работа В. Лонга с соавторами [Long et al., 1973]. Сегодня данная тема хорошо разработана в зарубежной науке, и исследования, посвященные данной тематике, можно разделить на несколько групп

³ www.fas.gov.ru

в зависимости от подхода, на котором они базируются.

Наиболее значимыми работами, использующими метод финансовых событий, являются исследования Дж. Эллерта [Ellert, 1976], Б. Экбо [Eckbo, 1983], Р. Стилмана [Stillman, 1983], Т. Дюсо с соавторами [Duso et al., 2005, 2011], Н. Актаса с соавторами [Aktas et al., 2004]. В работах К. Гуглера и Р. Сиберта [Gugler, Siebert, 2003] и Б. Постема с соавторами [Postema et al., 2006] используется подход, основанный на соотношении издержек и выгод. Антимонопольные органы также анализируют результаты своей работы. Наиболее известными исследованиями являются «A study of the commission's divestiture process», проведенное ФТК США совместно с Министерством Юстиции в 1999 г. [7], и «Merger Remedies Study», опубликованное ЕК в 2005 г. [18]. Оба исследования построены на использовании качественных методов, таких как анкетирование и интервью экспертов.

Подход к оценке качества регулирующих решений на основе моделей дискретного выбора подразумевает, что решение антимонопольного органа зависит от ряда факторов, и эту зависимость можно идентифицировать и интерпретировать эконометрически. Особенность подобных исследований заключается в том, что зависимой переменной является тип решения, вынесенного антимонопольным органом, и эта переменная является дискретной (бинарной или упорядоченной).

При этом в разных работах исследовательский вопрос может различаться. Например, в работе 1993 г. Р. Кемани и Д. Шапиро ставили цель определить, какие факторы являются значимыми при принятии решения о слияниях для антимонопольного органа Канады после принятия нового закона о конкуренции. Зависимая переменная принимала три значения в соответствии с тремя типами решения: запрет сделки, разрешение на осуществление сделки с выдачей предписаний и безусловное одобрение

сделки. В результате исследователи пришли к выводу, что значимыми факторами оказались рыночные доли компаний, индекс Херфиндаля–Хиршмана, а также наличие барьеров входа в отрасль. Однако авторы столкнулись с проблемой, связанной с малым числом отказов в выборке (менее одного процента). В связи с этим модель обладала неудовлетворительной предсказательной способностью, так как ей нередко не удавалось идентифицировать эти отказы [Khemani, Shapiro, 1993].

Несколько недавних исследований, выполненных в рамках этого подхода, посвящены оценке деятельности Европейской комиссии по конкуренции (далее — ЕК). Одной из самых известных и часто цитируемых является работа М. Бергмана с соавторами, в которой изучались факторы, повлиявшие на решения об отказах в сделках [Bergman et al., 2005]. В выборку вошло 96 сделок слияний, рассмотренных ЕК в период с 1990 г. по 2004 г.

Исследование проводилось с помощью логит-моделирования. Зависимой переменной выступал тип решения: отказы и разрешение слияний в фазе 2⁴. В качестве факторов, оказывающих влияние на решение антимонопольного органа, были выбраны рыночные доли участников сделки до и после слияния, вид слияния (горизонтальное и вертикальное), барьеры входа на рынок. Также были учтены возможность существования сговора между компаниями, отраслевая принадлежность фирм, мировое лидерство, а также размер географического рынка, на котором работают компании. Интересно, что авторы ввели переменную, принимающую значение 1, если компании берут на себя обязательство по устранению возможных антиконкурентных послед-

⁴ Процедура контроля слияний Европейской комиссии включает в себя два этапа: фаза 1 и фаза 2, и Комиссия может принять решение (вынести предписание или запретить) на любой из стадий. Различные стандарты применяются для средств коррекции в рамках фазы 1 и фазы 2.

ствий, и 0 в противном случае. Кроме того, была сделана попытка учесть политические факторы. В первую очередь это страновая принадлежность фирм, например, компания покупатель или продавец — из США или из стран «большой пятерки Европы».

Также была введена бинарная переменная для того, чтобы учесть возможное личное влияние европейского комиссара по вопросам конкуренции. Результаты анализа авторов показали, что страновая принадлежность компаний не имеет значения, однако большая рыночная доля компаний увеличивает вероятность того, что сделка будет рассмотрена на втором этапе. Авторы пришли к выводу, что антимонопольный орган при вынесении решения обращает внимание на показатели, влияющие на общественное благосостояние.

В ряде исследований тестируется гипотеза о наличии структурного сдвига в принятых решениях в связи с изменениями в законодательной базе. Так, например, результаты анализа Д. Андреассона и С. Сандквиста показали, что после изменений в законе в 2004 г. рыночная доля компаний стала менее значимым фактором по сравнению с периодом до 2004 г. [Andreasson, Sundqvist, 2008]. В исследовании Г. Роннхолм также статистически значимым оказался структурный сдвиг в 2000 г., связанный с переходом Швеции к европейскому антимонопольному праву [Ronnholm, 2010].

П. Бугетте и С. Туrolла проанализировали 229 случаев слияния, разрешенных на фазе 1 или фазе 2 в период с 1990 по 2005 г. в ЕС [Bougette, Turola, 2006]. В исследовании использовалась мультиномиальная логит-модель. Зависимой переменной выступал вид одобрения сделки: безусловное одобрение, решение применить структурное корректирующее условие, поведенческое условие или коррекция сразу же двух типов. В число регрессоров входили: рыночные доли фирм покупателя и продавца, выручка, вид слияния (горизонтальный, вертикальный, конгломеративный), барьеры

входа в отрасль, принадлежность к определенной группе отраслей. Кроме того, авторы также учитывали и политические факторы — национальную принадлежность фирм (США, Франция, Германия, Нидерланды, скандинавские страны, Великобритания), мировое лидерство, а также влияние отдельных руководителей ЕК.

Отличительная черта этой работы — способ первоначальной обработки данных с целью включения в модель наиболее значимых факторов, осуществленный с помощью нейронного анализа данных — построения самоорганизующихся карт Кохонена. Исследование П. Бугетте и С. Туrolла показало, что вероятность выдачи предписаний возрастает, если в сделке участвуют французские компании, а участие американских компаний увеличивает вероятность выдачи структурных предписаний. Кроме того, эта вероятность растет с ростом выручки компаний. Помимо этого, значимым оказался фактор, характеризующий период, когда во главе органа по защите конкуренции находился комиссар М. Монти. На вероятность принятия того или иного решения также влияет отраслевая принадлежность участников сделки.

В данной работе используется анализ моделей дискретного выбора с целью выявить факторы, влияющие на вынесение российским антимонопольным органом безусловного одобрения или одобрения с использованием предписаний.

Модель и метод оценивания

Постановка исследовательского вопроса подразумевает, что зависимая переменная является дискретной, это, в свою очередь, определяет использование особого класса эконометрических моделей и методов их оценивания. В данной работе в силу особенностей данных, которые будут изложены дальше, используются модели бинарного выбора, в которых зависимая переменная принимает два значения: $y = 0$, если

сделка была одобрена безусловно, и $y = 1$, если было выдано предписание.

Модели данного класса рассматривают зависимость вероятности того, что зависимая переменная принимает значение, равное единице, от совокупности изучаемых факторов и неизвестных коэффициентов⁵:

$$P(y_t = 1) = F(x_t' \beta), \quad (1)$$

где: $F(\bullet)$ — некоторая функция, которая зависит от набора независимых переменных (вектор x_t) и линейно зависит от коэффициентов при этих переменных (вектор β). Если область значения этой функции лежит на отрезке от нуля до единицы, то это позволяет разумно интерпретировать получившееся значение как вероятность. В качестве функции можно взять функцию распределения случайной величины. В данном случае предполагают, что существует некоторая непрерывная латентная переменная y^* , которая зависит от набора исследуемых факторов x_t :

$$y_t^* = x_t' \beta + \varepsilon_t, \quad (2)$$

где ошибки являются независимыми и одинаково распределенными с нулевым математическим ожиданием и постоянной дисперсией. Причем зависимая переменная принимает значение $y_t = 1$, когда значение латентной переменной y^* превосходит некоторое пороговое значение γ , и 0 в противном случае:

$$\begin{aligned} y_t &= 1, \text{ если } y_t^* \geq \gamma; \\ y_t &= 0, \text{ если } y_t^* < \gamma. \end{aligned} \quad (3)$$

В качестве функции $F(\bullet)$ обычно используют функцию стандартного нормального распределения или функцию логистического распределения. В первом случае модель называют *probit*-моделью, во втором — *logit*-моделью. Обычно эти модели дают примерно одинаковые результаты.

⁵ Теоретические основы моделей бинарного выбора изложены на основе [Вербик, 2008].

Оценивание подобных моделей происходит при помощи метода максимального правдоподобия. Полученные оценки будут асимптотически состоятельными, асимптотически нормальными, асимптотически эффективными, однако смещенными. В связи с этим интерпретировать значения коэффициентов напрямую нельзя, смысл имеют их знаки. Кроме того, вычисляются так называемые предельные эффекты, которые показывают, как изменится вероятность того, что зависимая переменная примет значение, равное единице, при изменении значения одного из объясняющих факторов на единицу при прочих равных:

$$\frac{\partial P(y = 1)}{\partial x} = F'(x' \beta) \beta = p(x' \beta) \beta,$$

где: $p(\bullet)$ — функция плотности распределения. Важно отметить, что знак предельного эффекта должен совпадать со знаком самого коэффициента.

В следующем разделе будет описан выбор объясняющих переменных (регрессоров) и стратегия формирования выборки.

Описание выборки и выбор факторов

Поскольку нас интересуют факторы, влияющие на решение об использовании антимонопольным органом предписаний, мы сформировали базу данных из чуть более 500 сделок, одобренных (безусловно или с условиями) в период с 2010 по 2012 г. Всего в этот период ФАС России было рассмотрено 8740 ходатайств об одобрении сделок экономической концентрации, из них примерно для 50% доступны решения на официальном сайте российского антимонопольного органа.

Поскольку неизвестен принцип, согласно которому решения размещаются (или не размещаются) на сайте, было принято решение сформировать случайным образом выборку, содержащую примерно 10% доступных решений. Для того чтобы выборка

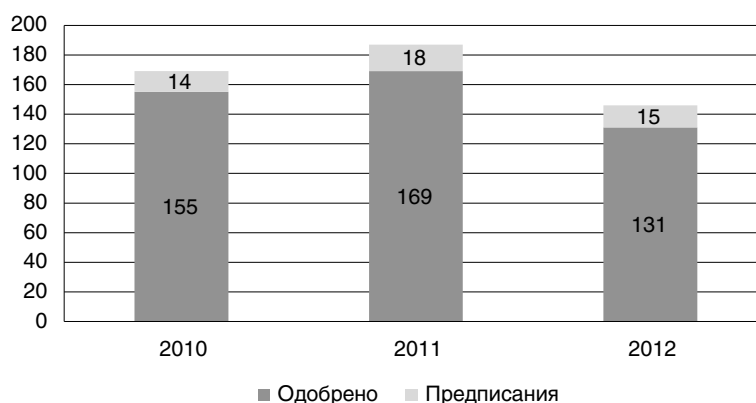


Рис. 2. Структура выборки

Fig. 2. Sample structure

являлась репрезентативной, в ней была сохранена примерная структура генеральной совокупности, т.е. доля сделок с предписаниями в выборке примерно равняется этой доле в генеральной совокупности. Структура выборки представлена на рис. 2. Предписания не разделялись на поведенческие и структурные. Это объясняется малым количеством решений, сопровождаемых выдачей структурных предписаний за рассматриваемый период (среди всех доступных в базе решений ФАС России таких было менее 1%) и, как следствие, крайне малого числа подобных предписаний, попавших в базу при использовании генератора случайных чисел.

Выбор временных рамок обуславливается рядом факторов. Во-первых, нас интересовал период после вступления в действие ФЗ «О защите конкуренции». Во-вторых, был исключен период кризиса (2008–2009 гг.), так как это экономическое явление могло как привести к структурным сдвигам в экономике, так и повлиять на процесс принятия решений о сделках. Третьим фактором стала доступность информации: доля доступных решений на официальном сайте ФАС России за 2007–2009 гг. существенно меньше, чем за последующие 3 года⁶.

В качестве источников данных о сделках и участвующих в них компаниях, кроме текстов решений, размещенных на официальном сайте Федеральной антимонопольной службы⁷, использовались также данные Реестра хозяйствующих субъектов, имеющих долю на рынке свыше 35%⁸, данные информационного агентства «Fira-PRO»⁹, а также отраслевые исследования агентства «Data Monitor»¹⁰.

Факторы, влияющие на решение о сделках экономической концентрации

Согласно экономической теории горизонтальные сделки могут нанести вред благосостоянию потребителей или общества в целом за счет увеличения рыночной власти. В то же время эти процессы могут привести к повышению эффективности, например за счет эффекта масштаба или эффекта разнообразия. В рамках структурного подхода индексы рыночной концентрации используются как косвенные показатели монопольной власти, следовательно, можно

⁶ Выборка формировалась в 2013 г.

⁷ www.fas.gov.ru

⁸ <http://reestr.fas.gov.ru/>

⁹ www.fira.ru

¹⁰ www.datamonitor.com

ожидать, что негативные эффекты будут тем значительнее, чем выше рыночные доли участников сделки или чем больше увеличится в результате сделки их совокупная доля. Эта идея лежит в основе нормативно-правовых документов, регулирующих слияния в различных юрисдикциях, не является исключением и российское законодательство.

В экономической теории еще один значимый фактор для оценки последствий сделки экономической концентрации — высота барьеров входа на релевантный рынок, определяющая возможность реализации монопольной власти в виде повышения цен, с одной стороны, и влияющая на вероятность возникновения сговора после слияния, с другой. Кроме того, в ходе выявления барьеров входа и оценки их высоты обычно удается получить ответ на вопрос о существовании и значимости переговорной силы контрагентов (покупателей или продавцов) объединяющихся фирм.

Контроль экономической концентрации по определению шире, чем регулирование горизонтальных сделок, под него подпадают и вертикальная, и конгломеративная интеграция. Последняя с позиций экономической теории не несет угрозы конкуренции и общественному благосостоянию. Что касается вертикальных сделок, то благодаря развитию экономической теории отношение к ним за последние 30–40 лет существенно изменилось. В современном антимонопольном регулировании считается, что они наносят меньший вред, чем горизонтальные сделки, поскольку способны привести в существенному повышению эффективности за счет снижения трансакционных издержек и решения так называемой проблемы «двойной маргинализации» [Salinger, 1988].

Однако очевидно, что при значительной рыночной доле одного из участников сделки вертикальная интеграция может привести к существенному ограничению или полному исключению доступа конкурентов к источнику сырья или рынку сбыта, что мо-

жет, в свою очередь, нанести непоправимый ущерб конкуренции и привести к монополизации рынков. Отметим, что некоторые сделки обладают чертами и вертикальной, и горизонтальной интеграции. Поэтому первая и «очевидная» группа переменных, которые использовались в нашем анализе, характеризует структуру рынка.

Поскольку в подавляющем большинстве случаев решения ФАС России не содержат информацию о рыночной доле компаний, в представленной работе использовался подход, аналогичный подходу М. Бергмана и соавторов [Bergman et al., 2005] и П. Бугетте и С. Туролла [Bougette, Turola, 2008], в котором переменные, характеризующие рыночные доли, являются ранговыми или бинарными. В качестве границ интервалов были выбраны значения рыночных долей, равные 35% и 65%¹¹, так как они отражают специфику российского антимонопольного регулирования.

В России, как известно, существует Реестр хозяйствующих субъектов, имеющих долю на рынке свыше 35%, а также при доле ниже этого порога компания не может быть признана в качестве занимающей доминирующее положение. Введение этих переменных позволяет проверить гипотезу, согласно которой более высокая рыночная доля трактуется антимонопольным органом как значимая угроза конкуренции и приводит к использованию корректирующих условий. Гипотезы о влиянии рыночных долей на решение антимонопольных органов в той или иной форме тестировались во всех аналогичных исследованиях, упомянутых в теоретическом обзоре.

В данной работе мы будем также проверять гипотезу, согласно которой более вы-

¹¹ Реестр позволяет выделить четыре диапазона рыночных долей: менее 35%, от 35 до 50%, от 50 до 65% и свыше 65%. Изначально была сделана попытка ввести такое разделение рыночных долей, однако при этом в третий диапазон попадало незначительное количество фирм, поэтому было принято решение об объединении диапазонов.

сокие барьеры входа будут восприниматься антимонопольным органом как риск для конкуренции, что должно привести к принятию более «строгого» решения. Иными словами, чем больше барьеры входа, тем выше вероятность выдачи предписаний. Кроме того, на решение антимонопольного органа может влиять величина переговорной силы потребителей, которая характеризует, насколько легко покупатели могут отказаться от товаров или услуг одного производителя и перейти к другому. В частности, в исследовании Г. Роннхолма [Ronnholm, 2010] была подтверждена гипотеза о значимости этого фактора и его положительном влиянии на вероятность безусловного одобрения сделки.

Опубликованные на официальном сайте решения ФАС России по сделкам экономической концентрации не столь подробны, как, например, тексты решений ЕК. В первую очередь в текстах решений российского антимонопольного органа, доступных для внешнего наблюдателя, содержатся данные о территориальных и продуктовых границах рассматриваемых рынков. Также в некоторых случаях присутствуют данные о рыночных долях компаний на момент принятия решения и предполагаемые рыночные доли и индекс Херфиндала–Хиршмана после совершения сделки. В других случаях нет данных о рыночных долях, но делается вывод о возникновении и/или усилении доминирующего положения компаний в результате слияния. Поэтому данные о барьерах входа и силе потребителей были взяты из исследований агентства «DataMonitor», посвященных анализу различных продуктовых рынков России. Эти переменные являются ранговыми и принимают значения от единицы до пяти. Необходимо отметить, что интерпретировать результаты, связанные с этими переменными, следует с осторожностью, так как эти величины оценены зарубежным агентством, а не антимонопольным органом России, который может оценивать эти факторы иначе.

На основе видов деятельности компаний, указанных в решениях, были сформированы отраслевые бинарные переменные, которые составили вторую группу факторов. Использование отраслевых переменных позволяет сделать вывод о том, зависят ли принципы принятия решений антимонопольным органом от рассматриваемой отрасли. Подобные переменные также используются во многих исследованиях, например у П. Бугетте и С. Туролла [Bougette, Turola, 2008]. В случае анализа российского контроля слияний это имеет дополнительный смысл, поскольку контроль слияний проводится не отдельным специализированным подразделением, а разными управлениями, отвечающими за группы отраслей. Полный перечень используемых отраслевых переменных приведен в табл. 4 Приложения, а отраслевая структура выборки представлена там же в табл. 6.

Кроме того, в модель включены две переменные, которые не следуют из экономической теории, однако могут оказывать влияние на решение антимонопольного органа. Первая отвечает за страновую принадлежность покупателя, вторая характеризует масштаб деятельности компаний. Также на основе работ М. Бергмана с соавторами [Bergman et al., 2005] и Д. Андреассон и С. Сандквист [Andreasson, Sundqvist 2008] авторами была выдвинута гипотеза, согласно которой решения ФАС России зависят от того, к какой стране принадлежит компания-покупатель. В частности, в нашей работе предполагается, что если компания-покупатель является нерезидентом России или офшорной компанией, то это может повлиять на вероятность безусловного одобрения сделки.

Кроме того, была введена бинарная переменная, отвечающая за масштаб деятельности компании. К категории компаний-гигантов были отнесены ОАО «РЖД», ОАО «Газпром», ОАО «Лукойл», ОАО «ИНТЕР РАО ЕЭС» и ОАО «Роснефть», т.е. крупнейшие естественные монополисты, занимающие доминирующее положение на многих реги-

ональных рынках. Введение данной переменной позволяет проверить гипотезу, согласно которой логика принятия решения антимонопольного органа в отношении сделок с участием данных компаний будет иной, чем в случаях с другими компаниями.

Наконец, в качестве контрольных были введены еще два регрессора: суммарная величина активов и суммарная выручка компаний-участниц. Хотя эти параметры сделок не упоминаются в решениях ФАС России, ряд исследователей, например П. Бугетте и С. Туrolла [Bougette, Turola, 2008], проверяли гипотезу, согласно которой совокупная выручка компаний, участвующих в сделке, также является фактором, влияющим на решение антимонопольного органа. Интересно проверить, справедливо ли это для российской практики.

Кроме того, такая же гипотеза проверяется и для величины совокупных активов компаний, так как в России этот показатель, наряду с выручкой, относится к критериям отбора сделок, подлежащих контролю. В данном исследовании использовались совокупная выручка и величина совокупных активов компаний — участниц сделки за год, предшествующий году предоставления ходатайства. Данные показатели извлекались из бухгалтерских отчетов компаний. В связи с отсутствием данных для ряда компаний показатели для выручки и активов рассчитаны только для 308 и 307 наблюдений соответственно.

Полный перечень используемых переменных, описательная статистика и отраслевая структура выборки представлены в Приложении в табл. 5–7.

Результаты оценки моделей и обсуждение результатов

Поскольку в нашем случае в качестве регрессоров может использоваться большое количество переменных, из них лишь часть может быть включена в модель в связи со следующими причинами: 1) невозмож-

ность учесть все факторы одновременно; 2) мультиколлинеарность данных; 3) дублирование информации разными переменными. Поэтому был проведен предварительный анализ данных. А затем оценены несколько спецификаций моделей, которые на основе трех критериев (процент верных предсказаний, значимость регрессоров и псевдо- R^2) позволили выбрать вариант, где, во-первых, для отражения рыночных долей как покупателя, так и продавца была включена не ранговая переменная, а набор бинарных, во-вторых, из отраслевых переменных в модели включены самые высококонцентрированные отрасли, такие как газовая, нефтяная, химическая, электроэнергетическая, угольная. Кроме того, тест на пропущенные переменные показал необходимость включения в модель отраслевой переменной «производство грузовых машин».

Далее представлены три различные линейные спецификации моделей. Первая спецификация не включает в себя величину выручки и активов, т. е. построена для всей выборки (502 наблюдения). Вторая спецификация включает в себя величину выручки, а третья — величину активов. Необходимость отдельного рассмотрения двух последних спецификаций объясняется высокой корреляцией переменных активов и выручки, что могло вызвать наличие мультиколлинеарности в модели.

Для всех спецификаций строились как *logit*-, так и *probit*-модели. Оценка производилась методом максимального правдоподобия. Для сравнения качества *probit*-и *logit*-моделей использовалось два подхода. Первый основан на анализе чувствительности моделей к изменению порогового значения — наиболее предпочтительной будет та модель, которая показывает наименьшую чувствительность по соотношению числа верных и неверных прогнозов при изменении порогового значения латентной переменной (см табл. 8 в Приложении). Второй подход использует кривую *ROC* (*Receiving Operation Characteristic*), позволяющую оце-

Таблица 2. Результаты оценивания (probit-модель)

Table 2. Estimation Results (probit model)

Переменная	I спецификация	II спецификация	III спецификация
Intercept	–0,845	–0,360	–0,274
Share1_35_65	0,892***	0,949***	0,813***
Share1_65	1,258***	1,141**	1,020**
Share2_35_65	1,936***	1,625***	1,518***
Share2_65	1,699***	1,942***	1,835***
Sales	–	–1,94*	–
Assets	–	–	–1,97*
Barriers	1,142**	1,038*	1,006*
Buyer_power	–1,717***	–1,677***	–1,629***
Giant	1,232***	2,128***	2,139***
Country	0,114	2,011*	–
Coal	1,083**	0,913**	0,606
Truck	2,619***	2,237***	2,218***
Chemic	0,614*	0,629	0,620
Oil	0,815	–0,219	–0,327
Gas	0,332	0,507	0,509
Electr	0,197	–0,401	–0,422
Pseudo R-squared	0,447	0,463	0,458
N	502	308	307
H-L's P-value	0,454	0,412	0,501

Примечание. *, **, *** — коэффициент значимости на 10-, 5-, 1%-ном уровнях значимости.

нить качество моделей также на основе соотношения верных и неверных прогнозных значений вероятностей. Большая площадь под кривой говорит о лучшем качестве модели (площадь под кривой равна 0,798 для пробит-модели и 0,788 для логит-модели). Результаты позволяют утверждать, что качество *probit*- и *logit*-моделей примерно одинаково, однако в определенных ситуациях *probit* показывает себя несколько лучше, поэтому ей отдано предпочтение на этапе представления результатов¹². Результаты оценивания *probit*-моделей для трех спецификаций представлены в табл. 2.

¹² Однако остатки в моделях не подчиняются ни нормальному, ни логистическому закону распределения, из чего следует, что интерпретировать результаты необходимо с осторожностью.

Прежде всего стоит отметить, что в представленных спецификациях совпадают знаки при всех значимых переменных, а величины коэффициентов изменяются в большинстве незначительно. Это говорит об относительной устойчивости полученных оценок.

По знакам коэффициентов (см. табл. 2) видно, что большинство гипотез не были отвергнуты. Во-первых, для всех спецификаций верно, что если доля участвующих в сделке компаний превышает порог в 35%, то вероятность вынесения предписаний также возрастает. Кроме того, можно говорить о том, что высокие барьеры входа увеличивают вероятность вынесения предписаний, а большая переговорная сила покупателей снижает эту вероятность. Далее вероятность того, что сделка будет одобрена

с предписаниями, возрастает в случае, если в сделку вступает компания-гигант.

Что касается отраслевых переменных, то в некоторых случаях значимыми оказываются коэффициенты при переменных, характеризующие угольную (первая и вторая спецификации) и химическую (первая спецификация) отрасли, а также грузоперевозки (во всех трех спецификациях). Положительный коэффициент говорит о том, что вероятность вынесения предписания возрастает, если в сделку вступают компании из этих отраслей. Страновая принадлежность компании-покупателя оказалась значима на 10%-ном уровне только во II спецификации, положительный коэффициент — свидетельство того, что приобретение активов нерезидентом или офшорной компанией увеличивает вероятность применения корректирующих условий.

Следующим этапом анализа стал выбор наилучшей спецификации из трех представленных. Прежде всего необходимо оценить прогнозную силу этих моделей на основе сравнения количества верных предсказаний модели. Пороговое значение задается на основе доли сделок с предписаниями. В первом случае это 9%, в остальных — 12%. Результаты представлены в табл. 3.

Таблица 3. Оценка прогнозной возможности моделей

Table 3. Expectation-Prediction Valuation

Model	γ	Y = 0	Y = 1	Total
I	0,09	85,93%	87,23%	86,06%
II	0,12	87,08%	89,19%	87,34%
III	0,12	87,50%	82,86%	86,97%

В целом модели обладают примерно одинаковой предсказательной силой. Для проверки адекватности моделей использовался тест Hosmer–Lemeshow (последняя строка табл. 2), который используется для анализа качества бинарных регрессий и позволяет сравнивать, насколько лучше выбранная спецификация по сравнению с моделью

без регрессоров. Тест не отверг нулевую гипотезу о верности спецификаций на всех принятых уровнях значимости для всех спецификаций.

На последнем этапе были рассчитаны предельные эффекты, дающие возможность количественной интерпретации. Значения предельных эффектов для первой спецификации *probit*-модели представлены в табл. 4.

Таблица 4. Предельные эффекты (*probit*-модель I)

Table 4. Marginal effects (*probit* model I)

Переменная	Предельный эффект
Coal	0,096
Truck	0,237
Chemic	0,056
Share1_35_65	0,081
Share1_65	0,114
Share2_35_65	0,175
Share2_65	0,154
Barriers	0,104
Buyer_power	–0,156
Giant	0,112

Результаты расчетов позволяют сделать следующие выводы. Если компания занимается добычей угля, то вероятность вынесения предписания в среднем при прочих равных выше на 5,6%. Интерпретация остальных значений аналогична. Интересно заметить, что вероятность того, что сделка будет одобрена с вынесением предписаний при прочих равных, выше на 11,2% в случае, если в сделку вступает компания-гигант, и падает на 15,6%, если переговорная сила покупателей увеличивается на 1.

Завершая обсуждение результатов, заметим, что решения об использовании предписаний ФАС России определяются такими факторами, как рыночная доля компаний, барьеры входа на рассматриваемый рынок и сила покупателей на этом рынке, а также принадлежностью компаний к определенным отраслям, и вполне согласуется с вывода-

ми экономической теории, рекомендациями нормативно-правовой базы и результатами зарубежных исследований, упоминавшимися выше. Причем значимость коэффициентов при переменных, не отвечающих за рыночные доли, говорит о том, что ФАС России принимает решения на основе более комплексного анализа рынка и условий конкуренции, чем тот, что отражен в типичных решениях. При учете достижений современной теории отраслевых рынков не может не радовать то, что рыночная доля является не единственным фактором, определяющим решение о коррекции сделок экономической концентрации. Однако как компаниям, планирующим сделки, так и антимонопольному органу (если ставится задача улучшения качества принятия решений в этой сфере) было бы полезно понимать, какие именно факторы приводят к вынесению подобных решений.

Неожиданным оказалось сильное влияние переменной, отвечающей за производство грузовых машин как вид деятельности. Такой результат сложно объяснить — возможно, это связано с особенностями выборочной совокупности. Однако незначимыми оказались нефтяная и газовая отрасли, несмотря на их высокую степень монополизации и концентрации. Это требует проведения дальнейших исследований. Подобный вывод можно сделать и о страновой принадлежности участников сделки. Прежде чем сделать уверенный вывод о значимости или незначимости влияния этого фактора на использование предписаний, необходимо проверить гипотезу, согласно которой влияние покупателя — офшорной компании и других покупателей-нерезидентов может отличаться.

Заключение

В статье исследовалось применение корректирующих предписаний в практике российского контроля сделок экономической концентрации. После проведения анализа литературы выбран подход на основе моделей

дискретного выбора. Для этого сформирована случайным образом выборка из 502 сделок, которые были рассмотрены ФАС России в 2010–2012 гг. В выборку вошли сделки, одобренные безусловно или с выдачей предписаний, что дало возможность выявить факторы, влияющие на их применение российским антимонопольным органом, используя модели бинарного выбора.

Полученные результаты в целом соответствуют ожиданиям, сформулированным в качестве гипотез. В соответствии с экономической теорией и нормативной базой антимонопольного регулирования переменные, характеризующие монопольную власть, приводят к увеличению вероятности выдачи предписаний. Так, например, большая рыночная доля компаний — участник сделки увеличивает вероятность выдачи предписаний, причем большую роль играет доля покупаемой компании. При этом большие барьеры входа также увеличивают эту вероятность, а большая величина переговорной силы покупателей уменьшает вероятность выдачи предписания.

Кроме того, анализ показал, что значимой является переменная, введенная для компаний-гигантов (ОАО «Лукойл», ОАО «Газпром», ОАО «РЖД», ОАО «Роснефть», «ИНТЕР РАО ЕЭС»). В среднем вероятность выдачи предписаний выбранным пяти крупным компаниям выше, чем остальным компаниям в выборке. Результаты также говорят о том, что логика принятия решений зависит от отрасли. В частности, большое влияние оказывает тот факт, что компания относится к отраслям угледобывающей, химической и грузового машиностроения. Однако не подтвердились гипотезы, согласно которым для таких высоконцентрированных отраслей, как нефтяная, газовая и отрасль электроэнергетики, можно ожидать большей вероятности выдачи предписаний.

При этом данное исследование имеет ряд ограничений. В первую очередь эти ограничения связаны с количеством и качеством информации, которые доступны ис-

следователю. В частности, тексты решений ФАС России содержат малое количество показателей и объяснений, что может привести к наличию эндогенности в модели, связанной с наличием пропущенных переменных. Помимо этого, затрудняет процесс исследования тот факт, что в России отсутствуют официальные методики, разъясняющие процесс принятия решений в сфере регулирования слияний и поглощений. В связи с этим ряд факторов могут оказаться только статистически значимыми, но большого экономического смысла иметь не будут. Это не позволяет на основе полученных результатов делать выводы о степени эффективности регулирования и давать рекомендации для повышения его качества.

Данное исследование может быть продолжено в нескольких направлениях. Во-первых, можно пойти по экстенсивному пути и, увеличив выборку и используя мультиномиальную логит-модель, изучить факторы, влияющие на применение поведенческих и структурных условий, а также отказов. Этому способствует то, что за 2013 г., по данным ФАС России, на официальном сайте доступно почти 90% решений. Кроме того, возможно дополнить полученные результаты, применяя другие подходы, в частности, можно исследовать данную проблему при помощи подхода, основанного на анализе событий. Это, например, позволит уточнить, существуют ли межотраслевые различия в процессе принятия решений по сделкам экономической концентрации. Помимо этого, есть смысл рассмотреть последствия регулирующего воздействия предписаний ФАС России на примере отдельных сделок или отраслей.

Список литературы:

1. Авдашева С. Б., Калинина М. М. Предписания участникам слияний (сравнительный анализ практики Федеральной антимонопольной службы России и Европейской комиссии по конкуренции) // Экономическая политика. 2012. № 1. С. 141–158.
2. Авдашева С., Дзагурова Н., Крючкова П., Юсупова Г. Развитие и применение антимонопольного законодательства в России: по пути достижений и заблуждений. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. URL: http://www.hse.ru/data/2011/04/05/1211687919/A_D_K_Yu.pdf (дата обращения: 11.11.2014).
3. Вербик М. Путеводитель по современной эконометрике: пер. с англ. М., 2008. — 616 с.
4. Сушкевич А. Ex post оценка эффектов решений антимонопольного органа как часть административной процедуры // Экономическая политика. 2012. № 1. С. 159–171.
5. Сушкевич А. Г., Авдашева С. Б., Маркин М. Е. Социологические методы в оценке эффектов государственной политики (на примере антимонопольного контроля слияний) // Современная конкуренция. 2013. № 2 (38). С. 3–18.
6. Шаститко А. Ошибки I и II рода в сфере антимонопольного контроля сделок экономической концентрации // Экономическая политика. 2012. № 1. С. 95–117.
7. A study of the Commission's divestiture process, FTC, 1999. Available at: <https://www.ftc.gov/sites/default/files/attachments/merger-review/divestiture.pdf> (дата обращения: 12.11.2014).
8. Aktas N., Bodt E. de and Roll R. Market Response to European Regulation of Business Combinations // Journal of Financial and Quantitative Analysis. Vol. 39. No. 3. December 2004. P. 731–757.
9. Andreasson J., Sundqvist C. The Impact of the 2004 EC Merger Regulation. An Empirical Study // Working Paper. 2008. P. 1–29.
10. Bavasso A., Lindsay A. Causation in EC Merger Control // Journal of Competition Law and Economics. 2007. Vol. 3. Issue. 2. P. 181–202.
11. Bergman M., Jakobsson M., Razo C. An Econometric Analysis of the European Commission's Merger Decisions // International Journal of Industrial Organization. Vol. 23. No. 9. 2005. P. 717–737.
12. Bougette P., Turola S. Market structures, political surroundings, and merger remedies: an empirical investigation of the EC's decisions // European Journal of Law and Economics. 2008 April. Vol. 25. Issue 2. P. 125–150.
13. Duso T., Gugler K. and Yurtoglu B. B. EU Merger Remedies: A Preliminary Empirical Assessment. Discussion Paper SP II 2005–16, 2005. Wissenschaftszentrum Berlin. URL: <http://bibliothek.wzb.eu/pdf/2005/ii05–16.pdf>
14. Duso T., Gugler K. and Yurtoglu B. B. How effective is European merger control? // European Economic Review. 2011. Vol. 55. No. 7. P. 980–1006.
15. Gugler K., Siebert R. Market power versus efficiency effects of mergers and research joint ventures: evidence from the semiconductor industry // Working Paper 10323. 2004. P. 1–36.
16. Khemani R., Shapiro D. An Empirical Analysis of Canadian Merger Policy // The Journal of Industrial Economics. 1993. Vol. XLI. No. 2. June. P. 161–177.
17. Long W., Schramm R., Tollison R. The Economic Determinants of Antitrust Activity // Journal of Law and Economics. 1973. Vol. 16. No. 2. October. P. 351–364.
18. «Merger Remedies Study», European Commission, 2005. URL: http://ec.europa.eu/competition/mergers/legislation/remedies_study.pdf (дата обращения: 12.11.2014).
19. Motta M. Competition Policy: Theory and Practice. Cambridge: Cambridge University Press, 2004. — 606 p.
20. Postema B., Goppelsroeder M., Bergeijk P. Cost and Benefits of Merger Control: An Applied Game Theoretic Perspective // KYKLOS. 2006. Vol. 59. No. 1. P. 85–96.

21. *Ronnholm G.* An Econometric Analysis of the Merger Decisions of the Swedish Competition Authority during 1993–2009 // Working Paper. 2010. P. 1–47.
22. *Salinger M.* Vertical Mergers and Market Foreclosure // *The Quarterly Journal of Economics*. 1988. Vol. 103. No. 2. P. 345–356.
23. *Williamson O.* Economies as an antitrust defense: the welfare tradeoffs // *American Economic Review*. 1968. Mar. Vol. 58. No. 1. P. 18–36.

References

1. Aktas N., Bodt E. de and Roll R. Market Response to European Regulation of Business Combinations. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 2004, vol. 39, no. 3, December, pp. 731–757.
2. Andreasson J., Sundqvist C. The Impact of the 2004 EC Merger Regulation. An Empirical Study. Working Paper, 2008, pp. 1–29.
3. A study of the Commission's divestiture process. FTC. 1999. Available at: <https://www.ftc.gov/sites/default/files/attachments/merger-review/divestiture.pdf> (accessed 11 November 2014).
4. Avdasheva S., Kalinina M. Predpisaniya uchastnikam sliyanii (sравnitel'nyi analiz praktiki Federal'noi antimonopol'noi sluzhby Rossii i Evropeiskoi komissii po konkurentsii) [Merger Remedies (Federal Antitrust Service and European Competition Commission compared)]. *Economic Policy*, 2012, no. 1, pp. 141–158 (in Russian, abstr. in English).
5. Avdasheva, S., Dzagurova, N., Kruchkova, P. and Yusufova, G. *Razvitie i primeneniye antimonopol'nogo zakonodatel'stva v Rossii: po puti dostizhenii i zabluzhdenii* [«Development and Application of the Russian Antimonopoly Legislation»]. HSE Publishing House, 2011. Available at: http://www.hse.ru/data/2011/04/05/1211687919/A_D_K_Yu.pdf (accessed 11 November 2014) (in Russian).
6. Bavasso A., Lindsay A. Causation in EC Merger Control. *Journal of Competition Law and Economics*. 2007, vol. 3, issue 2, pp. 181–202.
7. Bergman M., Jakobsson M., Razo C. An Econometric Analysis of the European Commission's Merger Decisions. *International Journal of Industrial Organization*, 2005, vol. 23, no. 9, pp. 717–737.
8. Bougette P., Turola S. Market structures, political surroundings, and merger remedies: an empirical investigation of the EC's decisions. *European Journal of Law and Economics*, 2008, April, vol. 25, issue 2, pp. 125–150.
9. Duso T., Gugler K. and Yurtoglu B. B. EU Merger Remedies: A Preliminary Empirical Assessment. Discussion Paper SP II. 2005. Wissenschaftszentrum Berlin. Available at: <http://bibliothek.wzb.eu/pdf/2005/ii05-16.pdf>
10. Duso T., Gugler K. and Yurtoglu B. B. How effective is European merger control? *European Economic Review*, 2011, vol. 55, no. 7, pp. 980–1006.
11. Gugler K., Siebert R. Market power versus efficiency effects of mergers and research joint ventures: evidence from the semiconductor industry. *Working Paper* 10323, 2004, pp. 1–36.
12. Khemani R., Shapiro D. An Empirical Analysis of Canadian Merger Policy. *The Journal of Industrial Economics*, 1993, vol. XLI, no. 2, June, pp. 161–177.
13. Long W., Schramm R., Tollison R. The Economic Determinants of Antitrust Activity. *Journal of Law and Economics*, 1973, vol. 16, no. 2, October, pp. 351–364.
14. «Merger Remedies Study», European Commission, 2005. Available at: http://ec.europa.eu/competition/mergers/legislation/remedies_study.pdf (accessed: 12.11.2014).
15. Motta M. *Competition Policy: Theory and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2004. 606 p.
16. Postema B., Goppelsroeder M., Bergeijk P. Cost and Benefits of Merger Control: An Applied Game Theoretic Perspective. *KYKLOS*, 2006, vol. 59, no. 1, pp. 85–96.
17. Ronnholm G. An Econometric Analysis of the Merger Decisions of the Swedish Competition Authority during 1993–2009. *Working Paper*, 2010, pp. 1–47.
18. Salinger M. Vertical Mergers and Market Foreclosure. *The Quarterly Journal of Economics*, 1988, vol. 103, no. 2, pp. 345–356.
19. Shastitko A. Oshibki I i II roda v sfere antimonopol'nogo kontrolya sdelok ekonomicheskoi kontsentratsii [Errors of I and II Types in Antimonopoly Mergers Control], *Economic Policy*, 2012, no. 1, pp. 95–117 (in Russian, abstr. in English).
20. Sushkevitch A. Ex post otsenka effektivnosti reshenii antimonopol'nogo organa kak chast' administrativnoi protsedury [Ex Post Assessment of Mergers and Remedies as a Part of the Administrative Procedure of Competition Authority]. *Economic Policy*, 2012, no. 1, pp. 159–171 (in Russian, abstr. in English).
21. Sushkevich A. G., Avdasheva S. B., Markin M. E. Sotsiologicheskie metody v otsenke effektivnosti gosudarstvennoi politiki (na primere antimonopol'nogo kontrolya sliyanii) [Using Sociological Methods to Assess the Impact of the Public Policy (A Case of the Merger Notification)]. *Journal of Modern Competition*, 2013, no. 2 (38), pp. 3–18 (in Russian, abstr. in English).
22. Verbik M. *Guide to Modern Econometrics*. Moscow: Nauchnaya kniga Publ., 2008. 16 p. (in Russian).
23. Williamson O. Economies as an antitrust defense: the welfare tradeoffs. *American Economic Review*, 1968, vol. 58, no. 1, pp. 18–36.

Приложение

Таблица 5. Описание переменных

Table 5. Regressors used in the model

Обозначение	Описание
decision	Тип решения: = 1, если с предписаниями, = 0 — иначе
share1, share2	Доля компании-покупателя (1) и покупаемой компании (2): =1, если рыночная доля в процентах находится в интервале [0; 35); = 2, если [35; 65), = 3, если [65; 100]
share1_0_35; share1_35_65; share1_65	Бинарные переменные для рыночной доли компании-покупателя (1): =1, если доля находится в интервале [0; 35), = 0 — иначе; =1, если [35; 65), = 0 — иначе и =1, если [65; 100], = 0 — иначе
share2_0_35; share2_35_65; share2_65	Бинарные переменные для рыночной доли покупаемой компании: =1, если доля находится в интервале [0; 35), = 0 — иначе; =1, если [35; 65), = 0 — иначе и =1, если [65; 100], = 0 — иначе
barriers	Барьеры входа: значения от 1 до 5 по мере увеличения барьеров
buyer_power	Переговорная сила покупателей: значение от 1 до 5 по мере увеличения переговорной силы
giant	Бинарная переменная размера компании: = 1, если в сделках участвовали «Лукойл», «Газпром», «РЖД», «Роснефть», «ИНТЕР РАО ЕЭС», = 0 — в других случаях
sales	Совокупная выручка двух компаний за год, предшествующий году сделки, в тыс. руб.
assets	Совокупная величина активов двух компаний за год, предшествующий году сделки, в тыс. руб.
country	Страновая принадлежность компании-покупателя: = 1, если компания-покупатель не является резидентом Российской Федерации или находится в оффшоре, = 0 — иначе
airlines	=1, если компания относится к отрасли авиаперевозок, = 0 — иначе
gas	= 1, если компания относится к газовой отрасли, = 0 — иначе
oil	= 1, если компания относится к нефтяной отрасли, = 0 — иначе
coal	= 1, если компания относится к отрасли угледобычи, = 0 — иначе
chemic	= 1, если компания относится к химической отрасли, = 0 — иначе
truck	= 1, если компания относится к отрасли грузового машиностроения, = 0 — иначе
alcohol	= 1, если компания относится к отрасли производства алкогольных напитков, = 0 — иначе
agri	= 1, если компания относится к отрасли производства продуктов питания, = 0 — иначе
constr	= 1, если компания относится к строительной отрасли, = 0 — иначе
retail	= 1, если компания относится к розничной торговле, = 0 — иначе
finance	= 1, если компания относится к финансовому сектору, = 0 — иначе
internet	= 1, если компания относится к телекоммуникационной отрасли, = 0 — иначе
pharm	= 1, если компания относится к отрасли фармакологии, = 0 — иначе
alum	=1, если компания относится к отрасли добычи алюминия, = 0 — иначе
precious	= 1, если компания относится к отрасли добычи ценных металлов и минералов, = 0 — иначе
media	= 1, если компания относится к СМИ, = 0 — иначе
insurance	= 1, если компания относится к сфере страхования, = 0 — иначе
nuclear	= 1, если компания относится к ядерной отрасли, = 0 — иначе

Окончание табл. 5

Обозначение	Описание
auto	= 1, если компания относится к автомобилестроению, = 0 — иначе
rail_road	= 1, если компания относится к сфере железнодорожных перевозок, = 0 — иначе
utilities	= 1, если компания относится к сфере предоставления услуг ЖКХ, кроме электроэнергии, = 0 — иначе
electr	= 1, если компания относится к электроэнергетике, = 0 — иначе

Таблица 6. Описательная статистика переменных

Table 6. Descriptive statistics

Переменная	Среднее значение	Стандартное отклонение	Минимум	Максимум
decision	0,936	0,292	0	1
share1	1,344	0,589	1	3
share2	1,112	0,0289	1	3
share1_0_35	0,714	0,453	0	1
share1_35_65	0,224	0,417	0	1
share1_65	0,059	0,237	0	1
share2_0_35	0,914	0,280	0	1
share2_35_65	0,059	0,237	0	1
share2_65	0,026	0,159	0	1
barriers	2,902	0,477	2	4
buyer_power	3,028	0,288	2	4
giant	0,084	0,277	0	1
sales	9,21*10 ⁷	3,32*10 ⁸	0	5,14*10 ⁹
assets	2,97*10 ⁸	2,08*10 ⁹	1850	2,89*10 ¹⁰
country	0,018	0,133	0	1

Таблица 7. Структура выборки по отраслям

Table 7. Merging firms' industries

Отрасль	Доля в выборке, %
airlines	0,2
gas	2,2
oil	12,9
coal	3,8
chemic	8,2
truck	2,2
alcohol	1,2
agri	7,1
constr	11,2
retail	1,2
finance	5,6
internet	10,0

Окончание табл. 7

Отрасль	Доля в выборке, %
pharm	1,0
alum	0,8
precious	1,4
media	1,4
insurance	1,0
nuclear	1,0
auto	1,2
rail_road	0,4
utilities	1,6
electr	14,1

Таблица 8. Анализ чувствительности

Table 8. Sensitivity Analysis

Model	γ	Y=0	Y=1	Total
Probit	0,09	85,93%	87,23%	86,06%
Logit	0,09	81,55%	89,19%	82,47%
Probit	0,50	97,80%	44,68%	92,83%
Logit	0,50	98,15%	48,65%	92,21%
Probit	0,03	64,18%	97,87%	67,33%
Logit	0,03	56,83%	100,00%	62,01%

A. Red'kina, National Research University Higher School of Economics, Perm, Russia,
aredkina@hse.ru

Using remedies in Russian merger control: discrete choice analysis

This article is motivated by a growing interest in the problem of merger control quality assessment. Remedies are one of the instruments of merger control and have a significant influence on the results of it. This paper aims to build and empirically evaluate a discrete choice model of merger remedies implementation in Russian merger control. The database consists of 502 merger cases accepted by the Russian antimonopoly agency between 2010 and 2012. We analyse the agency's decisions to find which characteristics of merging firms and markets lead the Federal Antimonopoly Service of the Russian Federation to decide whether to allow conditional acceptance. We find that variables related to high market power such as high market share and significant entry barriers lead more frequently result in a remedy outcome. Such industries as the coal mining and chemical industry positively affect the probability of a remedy implementation. At the same time we do not find significant effects of such high-concentrated industries as energy and gas. In addition, the results also demonstrate that if one of the 5 giant firms take part in a merger, it has a positive effect on the probability of the remedy decisions. Our study did not detect the influence of the firm-buyer's countries on using remedies.

Keywords: merger control, behavioural remedies, structural remedies, discrete choice models, Federal Antimonopoly Service of the Russian Federation.

For citation: Red'kina A. Using remedies in Russian merger control: discrete choice analysis. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 5 (53), pp. 5–24 (in Russian).

Алавердов А. Р., докт. экон. наук, профессор, зав. кафедрой управления человеческими ресурсами Московского финансово-промышленного университета «СИНЕРГИЯ», alavardov@bk.ru

Кадровая безопасность как фактор конкурентоспособности современной организации

В статье анализируется влияние кадровой безопасности на рыночные позиции организации, функционирующей в условиях жесткой конкурентной среды. Данная среда предполагает широкое использование в отношении рыночных соперников различных методов, в том числе и недобросовестной конкуренции. Часть из них направлена непосредственно на персонал конкурирующей организации и реализуется в форме либо прямого переманивания занимающих ключевые посты сотрудников, либо склонения их к обману доверия работодателя. Другая группа угроз кадровой безопасности связана с инициативными (не являющимися результатом влияния конкурентов) формами проявления нелояльного отношения сотрудников к своему работодателю. Рассматриваются наиболее вероятные угрозы информационной и имущественной безопасности современной организации со стороны нелояльных сотрудников. На основе результатов проведенного обзора формулируются и аргументируются конкурентные преимущества, получаемые субъектами предпринимательства, уделяющими должное внимание профилактике и оперативному пресечению угроз по кадровому направлению своей уставной деятельности. Еще одним важным конкурентным преимуществом, рассмотренным в статье, выступает сохранение высокого качества, следовательно, и высокой конкурентоспособности человеческого капитала конкретной организации работодателя. В заключительной части статьи определяются основные методические требования к корпоративной системе управления кадровой безопасностью.

Ключевые слова: имущественная безопасность, информационная безопасность, кадровая безопасность, кадровые риски, лояльность персонала, конкурентные преимущества, системный подход, служба безопасности, управление кадровой безопасностью.

Введение

В условиях рыночной экономики функционирование любого хозяйствующего субъекта связано с разнообразными рисками. Часть из них определяется объективными факторами — внезапными изменениями конъюнктуры спроса и предложения, недостаточной квалификацией собственного персонала, форс-мажорными обстоятельствами и т. п. Однако в ряде случаев имущественные и неимущественные потери организации могут быть следствием целенаправленной деятельности заинтересованных в них субъектов — конкурентов, криминальных структур, собственных сотрудников.

Прежде всего это связано со специфическими условиями функционирования конкурентной среды, особенности которой исследовались, в частности, в статьях Ю. Б. Рубина [Рубин, 2010] и других отечественных ученых. Данные условия значительно увеличивают вероятность негативной реализации рассматриваемых рисков. Для противодействия указанным выше угрозам любая организация, от гигантской транснациональной корпорации до малого предприятия, вынуждена постоянно заниматься проблемой обеспечения собственной безопасности. В соответствии с требованиями современного профессионального предпринимательства такая работа должна осуществляться на основе системного под-

хода с целью обеспечения комплексной защиты от всех потенциально возможных угроз, в том числе — и по кадровому направлению деятельности организации. Научная цель статьи — определение и обоснование конкурентных преимуществ, получаемых организацией, уделяющей должное внимание управлению собственной кадровой безопасностью, а также основных предпосылок, необходимых для успешного решения данной задачи.

Угрозы конкурентным позициям организации, реализуемые по кадровому направлению ее уставной деятельности

Необходимость обеспечения кадровой безопасности связана с высоким уровнем вероятности и масштабом как имущественных, так и неимущественных потерь хозяйствующих субъектов. Потери обусловлены действиями сотрудников, совершаемыми как по собственным побуждениям, так и под влиянием третьих лиц. Нелояльность работодателю может принимать самые разнообразные формы — от согласия перейти на работу в конкурирующую организацию или халатного отношения к используемым материальным ценностям до прямых должностных преступлений, например «слива» конфиденциальной информации конкурентам, хищений имущества работодателя или коррупции должностных лиц фирмы в форме получения взятки от потенциального делового партнера за лоббирование его интересов в процессе бизнес-переговоров.

Побудительные причины нелояльного поведения персонала современной организации будут специально рассматриваться в заключительной части статьи. Пока же отметим, что вероятность практической реализации рассматриваемых угроз для субъектов отечественного предпринимательства существенно увеличивается в силу действия такого фактора, как специфический трудовой менталитет россиян. Некоторые его особен-

ности объективно снижают их общую лояльность работодателю, а главное — ответственность за соблюдение принятых на себя трудовых обязательств, в том числе — в части обеспечения его информационной и имущественной безопасности. Рассматриваемый фактор выходит за рамки предметной области данной статьи, поэтому ограничимся формулировкой только тех характерных черт трудовой ментальности россиян, которые прямо влияют на обеспечение корпоративной кадровой безопасности:

- позиционирование трудовой деятельности как второстепенной по значимости в системе жизненных ценностей и приоритетов, определяющее меньшую степень мотивации сотрудника к добросовестному соблюдению условий найма хотя бы из-за страха потерять работу;
- позиционирование работодателя в качестве скорее социального противника, нежели социального партнера, определяющее психологическую готовность сотрудника к умышленному нанесению работодателю имущественного или неимущественного ущерба в целях «восстановления социальной справедливости» или личной мести;
- развитое чувство коллективизма и солидарности с коллегами, определяющее тенденцию к сокрытию сотрудником от руководства информации о допущенных ими нарушениях в области безопасности, а иногда — готовность к прямому участию в них.

Далее рассмотрим наиболее вероятные угрозы информационной и имущественной безопасности современной организации со стороны нелояльного персонала. Главная опасность для ее долгосрочных конкурентных позиций — угроза *репутационной безопасности в форме утраты деловой репутации в глазах клиентов и бизнес-партнеров из-за разглашения конфиденциальной информации, составляющей клиентскую тайну*.

Так, в страховом и банковском бизнесе, в сфере аудиторских и консалтинговых услуг, в платной медицине и адвокатуре ед-

ва ли не основным критерием для выбора клиентом конкретного продавца соответствующих услуг (и тем более — стратегического бизнес-партнера) является уверенность в способности обеспечить сохранность доверенных ему конфиденциальных сведений. Такими сведениями может являться информация о движении средств на расчетном счете в обслуживающем банке, результаты аудиторской проверки финансового состояния, медицинский диагноз, другие аналогичные материалы.

В свою очередь, конкуренты конкретного клиента заинтересованы в получении доступа к такой информации, в том числе и с использованием методов деловой разведки, подробно рассмотренных в статье В. И. Литвиненко [Литвиненко, 2009]. Практика показывает, что как в техническом, так и в финансовом аспекте значительно проще и выгоднее прибегать как к источнику информации не к высокопоставленным менеджерам и специалистам непосредственного конкурента, а к рядовым сотрудникам его доверенного партнера. Так, мелкий клерк отдела инвестиционного кредитования может передать конкуренту одного из заемщиков банка копию бизнес-плана, содержащего стратегически важную информацию о конкретном проекте, под который ранее был выдан кредит. Если клиент узнает о факте подобной утечки, деловая репутация соответствующего банка-партнера в его глазах будет безнадежно испорчена. Учитывая, что у самого заемщика доступ к рассматриваемому документу имеет крайне ограниченный круг особо доверенных менеджеров и специалистов, источник утечки будет вполне очевиден.

Даже при невозможности доказать вину кредитора в судебном порядке пострадавший от утечки стратегически важной для него информации заемщик с высокой степенью вероятности не только сам откажется от дальнейшего сотрудничества с данным банком, но и постарается оповестить о причинах подобного решения своих коллег по бизнес-сообществу. Последствия для

деловой репутации кредитной организации, «подставленной» собственным нелояльным сотрудником, не нуждаются в дополнительных комментариях.

С позиции сложившихся реалий отечественного рынка не менее опасной угрозой является *компрометация конкретной организации как законопослушного хозяйствующего субъекта в глазах фискальных, правоохранительных и надзорных органов государства*. При этом соответствующую информацию данные органы получают от сотрудников поднадзорной организации, стремящихся в данной ситуации не к извлечению прямой личной выгоды, а лишь к «сведению счетов» со своим работодателем в форме мести за реальные или мнимые обиды. Не секрет, что многие субъекты современного предпринимательства как в России, так и за рубежом систематически допускают нарушения тех или иных законодательных норм.

Наиболее распространенные нарушения — неуплата налогов, игнорирование требований государственных норм и стандартов технологической и экологической безопасности, использование нелегальной рабочей силы, подкуп государственных служащих. Если по вине нелояльных сотрудников информация о подобных нарушениях станет известна соответствующим государственным органам или общественности, конкурентным позициям данной организации будет нанесен очевидный ущерб. Масштабы его зависят от характера разглашенной информации — от сокращения объемов продаж из-за нежелания клиентов приобретать продукцию, изготовленную из экологически опасного сырья, до отзыва лицензии у субъекта предпринимательства, допустившего грубые нарушения действующего законодательства.

Так, в период сентябрь — декабрь 1998 г. ЦБ РФ отозвал лицензии у более чем 180 коммерческих банков. Основанием послужили результаты проведенных проверок, выявивших многочисленные наруше-

ния банковского законодательства. Лишь через несколько месяцев стало известно, что в большинстве случаев поводом для этих проверок стали инициативные обращения в надзорные органы ЦБ РФ от бывших сотрудников соответствующих кредитных организаций с информацией о тех или иных финансовых нарушениях.

Таким образом, реализация рассматриваемой здесь угрозы привела не просто к ухудшению конкурентных позиций, а фактически к принудительному «выдворению» соответствующей организации с обслуживаемого ею рынка. Здесь необходимо сразу отметить и тот важный факт, что в отечественных условиях работодатели часто сами провоцируют подобные угрозы, игнорируя необходимость практической реализации принципов социального партнерства в отношении своих сотрудников, изложенных, в частности, в одной из статей М. Б. Бахтина [Бахтин, 2014].

В рассмотренной выше ситуации авторами подобных обращений выступили банковские служащие, попавшие под сокращение в результате дефолта и уволенные с грубыми нарушениями их социально-экономических прав. Активное использование «серых» схем оплаты труда банковских служащих (например, «кредитно-депозитные» и «кредитно-страховые» схемы) позволило работодателям рассчитать установленные законом компенсации не в строгом соответствии с реальным заработком сокращаемого персонала, а исходя из размеров существенно меньших официальных должностных окладов. Подобная «социально-безответственная» стратегия и вызвала естественную «обратную реакцию» у пострадавших от нее сотрудников, нанеся фатальный ущерб рыночным позициям их бывших работодателей.

Для субъектов предпринимательства, занимающих лидирующие позиции на обслуживаемом рынке, особенно работающих в инновационно ориентированных сферах хозяйственной деятельности, очень серьез-

ную угрозу *представляет разглашение нелояльными и безответственными сотрудниками информации, составляющей коммерческую тайну*. Сегодня возможность завоевания или сохранения лидирующих позиций на обслуживаемом рынке чаще всего обеспечивается преимущественно за счет возможностей конкретной организации первой внедрять инновационные технологии, осваивать новые рынки, наладить выпуск новой продукции, т. е. опережать своих конкурентов. Очевидно, что все рассмотренные мероприятия нуждаются в длительной подготовке и масштабных предварительных затратах.

Соответствующая информация (от бизнес-плана до конкретной технической или коммерческой документации) автоматически приобретает статус конфиденциальной и попадает в категорию «коммерческой тайны». Конкуренты организации, в свою очередь, заинтересованы в получении доступа к такой информации с целью своевременного принятия адекватных мер. Для этого они используют разнообразные инструменты бизнес-разведки, в том числе — и нелегитимные, из категории методов недобросовестной конкуренции. Одним из наиболее распространенных методов выступает коммерческий подкуп сотрудников конкурирующей организации, имеющих доступ к соответствующей конфиденциальной информации. Так, подкупленный сотрудник департамента регионального развития торговой корпорации может на регулярной основе «сливать» конкуренту информацию о планах расширения филиальной сети, что обеспечит конкуренту возможность реализовать стратегию опережающего захвата новых региональных рынков, получив очевидные конкурентные преимущества.

Не менее очевидным объектом угроз по кадровому направлению деятельности выступает имущество организации. Оставив за рамками исследования угрозы, причиной которых служит элементарная безответственность (служебная халатность) пер-

сонала, сформулируем лишь те, за которыми стоят именно нелояльные сотрудники.

В данное время в нашей стране наиболее опасной угрозой является *соучастие в рейдерском захвате бизнеса организации работодателя*. Подобная угроза реализуется сторонними для нее субъектами и может распространяться как на бизнес в целом (например, принадлежащий конкретному юридическому или физическому лицу контрольный пакет акций), так и на отдельные имущественные комплексы, чаще всего — объекты недвижимости (земельные участки, здания). Наиболее распространенная технология рейдерского захвата — привлечение к нему нелояльных сотрудников атакуемого предприятия, осуществляющих:

- хищение или уничтожение документов, подтверждающих права собственности на объект захвата;
- передачу рейдеру компрометирующей информации, способной стать основанием для отзыва или приостановления действия лицензии, ареста имущества, возбуждения уголовного дела, а также иных санкций со стороны государства, облегчающих передел имущественных прав.

Наиболее распространенная угроза имущественной безопасности современных российских работодателей со стороны их сотрудников — *мелкие хищения ликвидных товарно-материальных ценностей*. По масштабу таких преступлений наша страна значительно опережает другие индустриально развитые государства, что прямо связано со спецификой национального трудового менталитета ее граждан. По мнению большинства россиян, мелкие хищения имущества работодателя не являются преступлением в прямом смысле этого слова. Психологически они позиционируются, скорее, как восстановление социальной справедливости в отношениях трудового найма, компенсация работнику за низкий уровень оплаты его труда, форма его «самоучастия» в прибыли работодателя. В результате даже уличенные в подобных кражах сотруд-

ники, как правило, не опасаются активного осуждения со стороны коллег, более того — часто ощущают негласную моральную поддержку с их стороны. Подобные хищения могут совершаться в индивидуальном порядке или по предварительному сговору с коллегами. В случае отсутствия эффективной системы противодействия со стороны работодателя они быстро приобретают массовый характер и наносят ему существенный финансовый ущерб. В зависимости от отраслевой принадлежности конкретной организации приоритетным объектом мелких хищений выступают различные элементы ее имущества:

- в торговле — предназначенные к продаже товары народного потребления;
- в сфере общественного питания — продукты, напитки, столовые приборы;
- в промышленности — сырье, материалы, готовая продукция, пригодные для собственного потребления работником или последующей продажи;
- в строительстве — практически любые стройматериалы, за исключением крупногабаритных конструкций;
- на транспорте — топливо и мелкие запчасти к автомобилям.

Технологически более сложной угрозой имущественной безопасности выступают *прямые хищения денежных средств и иного имущества работодателя*. Чаще всего они совершаются сотрудниками финансовой службы путем подделки различных финансовых документов. Сотрудники, отвечающие за хранение товарно-материальных ценностей, также способны совершать масштабные хищения, обычно путем предварительного преступного сговора с курирующими их работниками финансовой службы, а также служб материально-технического обеспечения и реализации. Сюда же следует отнести и угрозу *соучастия сотрудников в хищениях, совершаемых третьими лицами* в насильственной (ограбление) или насильственной форме (кража). Особенно опасна первая форма реализации данной

угрозы, поскольку параллельно возникает угроза здоровью и самой жизни других, вполне лояльных и законопослушных сотрудников пострадавшей организации.

Для финансовых институтов, прежде всего — кредитных организаций, наибольшую угрозу представляет *несанкционированный доступ сотрудников к управлению денежными средствами* самого банка или его клиентов. До середины прошлого века ее реализация предполагала либо прямые кражи наличных денежных средств и ценных бумаг на предъявителя, либо фальсификацию финансовых документов. После массового внедрения в банковское дело информационных технологий вероятность и масштабы потерь от рассматриваемой угрозы возросли многократно. Разумеется, несанкционированный перехват управления денежными расчетами в электронной форме может осуществить и сторонний хакер. Однако сотруднику кредитной организации сделать это намного проще в силу имеющейся у него информации об используемых работодателем средствах защиты.

Значимую угрозу для имущественной безопасности работодателя сегодня представляет *коррупция должностных лиц*, ответственных за заключение различных хозяйственных договоров и контрактов. Среди них могут оказаться не только работники коммерческих структур, но и чиновники органов государственного и муниципального управления, отвечающие за формирование государственных резервов, оборонный заказ, иные поставки или подряды. Получив взятку или иную форму вознаграждения от контрагента (вплоть до выгодного трудоустройства ближайшего родственника или обеспечения ему дорогостоящего лечения), они заключают сделки, невыгодные для своего работодателя, нанося ему реальный имущественный ущерб.

В некоторых случаях подобный ущерб для конкурентных позиций организации, пострадавшей от деятельности своего нелояльного сотрудника, может приобрести

не разовый, а долгосрочный характер. Так, закупка морально устаревшего оборудования приводит к снижению конкурентоспособности выпускаемой продукции (рост себестоимости, низкое качество и т. п.) на весь период использования этих основных фондов. При этом к прямому финансовому ущербу от снижения объемов продаж следует приплюсовать неимущественные потери в форме ухудшения имиджа организации на обслуживаемом рынке.

Следует учитывать и такую угрозу имущественным интересам работодателя, как *умышленное повреждение или уничтожение его имущества* собственным сотрудником. В современных условиях реализация подобной угрозы более вероятна в отношении информации на электронных или бумажных носителях. Однако в ряде случаев объектом ее могут стать товарно-материальные ценности — основные фонды (оборудование и транспортные средства) или элементы оборотного капитала (запасы сырья, готовой продукции). Причинами, побудившими сотрудника к акту умышленного саботажа, могут стать:

- целенаправленное воздействие со стороны третьего лица (например, поджог склада торговой фирмы, совершенный по заказу конкурента);
- инициативные действия как месть работодателю.

Наконец, рассмотрим такую угрозу кадровой безопасности, как *переманивание конкурентами наиболее ценных менеджеров и специалистов*, более подробно рассмотренную в одной из ранее опубликованных статей автора [Алавердов, 2011]. Этот метод недобросовестной конкуренции в последние годы приобретает все большее распространение — только в Москве соответствующие услуги предлагают более 360 рекрутинговых (фактически «хедхантерских») агентств. В некоторых сферах предпринимательской деятельности, например в прикладной науке или шоу-бизнесе, рыночные позиции конкретной организации могут

определяться одним-единственным талантливым работником (ведущим ученым-разработчиком или «шоу-звездой»).

В большинстве отраслей подобная зависимость отсутствует, но и для их субъектов уход к конкурентам нескольких «ключевых» талантливых менеджеров, ведущих экспертов по финансовым рынкам, наконец, шеф-повара или наладчика уникального оборудования, может стать поводом для серьезного беспокойства. Так, переход мастера — «золотые руки» в конкурирующий автосервис приведет не только к очевидному ухудшению качества человеческого капитала его бывшего работодателя, но и к потере значительной части постоянных клиентов, не желающей доверять свой автомобиль новому, не знакомому им рабочему. Это закономерно приведет к потере части ранее имевшейся клиентской базы и к соответствующему ухудшению рыночных позиций пострадавшего предприятия.

В некоторых случаях переманивание сотрудников у конкурента приобретает характер «кадрового рейдерства (или пиратства)». Данный термин используется в случае, когда объектами рассматриваемой угрозы выступают не один, а сразу несколько высокопоставленных специалистов конкурирующей организации или коллектив конкретного подразделения. В нашей стране подобная практика получила широкое распространение еще в первой половине 90-х годов прошлого века. Жертвами кадрового рейдерства стали государственные банки (Сбербанк, Промстройбанк, Агропромбанк и др.). Собственники создаваемых коммерческих кредитных организаций приглашали к себе на работу одновременно десятки руководителей различного уровня, заранее оговаривая возможность найма их наиболее квалифицированных подчиненных. В результате в период 1989–1993 гг. только московское отделение Промстройбанка России потеряло около 40% своих сотрудников.

Переманивание высококвалифицированного персонала сопряжено для современно-

го работодателя с масштабными рисками не только по кадровому направлению деятельности. Наряду с уже отмеченным выше ухудшением качества человеческого капитала, организация несет и другие формы потерь. Наиболее очевидная сопутствующая угроза — утечка конфиденциальной информации. Представители рабочих профессий в случае инициативного увольнения уносят с собой только собственные профессиональные компетенции (знания, навыки и умения). Работники умственного труда всегда имеют доступ к тем или иным закрытым сведениям о деятельности своего работодателя. При этом, чем выше их должностной статус, тем к более конфиденциальным данным они обычно допущены. В случае реализации рассматриваемой здесь угрозы соответствующая информация с высокой степенью вероятности станет доступной для нового работодателя. Так, даже рядовой инженер промышленного предприятия имеет доступ к конфиденциальной технологической информации, представляющей очевидный интерес для однопрофильного предприятия-конкурента. Бухгалтер владеет закрытой информацией о финансовом состоянии организации, сотрудник службы персонала — о ее кадровых проблемах.

Учитывая, что многие отечественные предприниматели до настоящего времени активно уклоняются от налогов или допускают другие нарушения действующего законодательства, инициативное увольнение сотрудника может привести к появлению у конкурента компрометирующей информации, которую он в дальнейшем сможет использовать в собственных интересах. В некоторых случаях переманивание ведущих специалистов конкурирующей организации способно серьезно ухудшить ее рыночные позиции. В сфере оптовой торговли, в финансовом секторе увольнение руководителя подразделения, а иногда — рядового сотрудника (например, страхового агента) часто приводит к потере части клиентской базы, которая вслед за своим «куратором»

переходит на обслуживание к его новому работодателю. В этом случае пострадавшая организация несет финансовый ущерб в форме упущенной прибыли. Аналогичная ситуация возникает в случае переманивания одного из топ-менеджеров, высокий авторитет которого в соответствующей сфере предпринимательской деятельности во многом формировал общий имидж его прежнего работодателя.

Наконец, в случае переманивания зарубежными корпорациями ведущих ученых, конструкторов, инженеров, работающих на предприятиях ВПК, возникает прямая угроза государственной безопасности. Она реализуется уже не только в форме утечки определенной информации, но и за счет появления у соответствующего государства новых военно-технических разработок, которые могли бы быть успешно использованы в нашей стране.

Итак, изучение эволюции рассматриваемой в статье проблемы показывает, что обеспечение высокой конкурентоспособности субъектов предпринимательства путем в том числе и обеспечения безопасности по кадровому направлению возникло практически одновременно с появлением научного менеджмента, возможно — даже несколько раньше. В частности, основатель крупнейшей германской металлургической и оружейной корпорации А. Крупп еще в 1872 г. ввел на своих заводах конфиденциальный Устав, т. е. наставление для менеджеров высшего и среднего звена [Шредер, 2014]. В нем было зафиксировано в том числе и такое прямое требование: «Независимо от издержек необходимо, чтобы за каждым рабочим постоянно наблюдали энергичные и опытные люди, которые получали бы премию всякий раз, когда задерживали саботажника, лентяя или шпиона». Данный документ с полным основанием можно рассматривать в качестве первого корпоративного регламента по вопросам обеспечения кадровой безопасности.

В нашей стране в эпоху административно-плановой экономики обеспечением иму-

щественной безопасности (в том числе — от угроз со стороны собственных сотрудников) на предприятиях и в учреждениях занимались сразу две штабных службы. Одной из прямых функциональных обязанностей бухгалтерии являлся контроль над сохранностью не только денежных средств, но и любых числящихся на балансе организации товарно-материальных ценностей. Для этого регулярно проводились финансовые проверки (ревизии) и инвентаризации. Отдел внутренней охраны обеспечивал защиту от попыток незаконного выноса с территории предприятия его продукции и любых товарно-материальных ценностей (сырья, инструментов, полуфабрикатов).

Из-за отсутствия конкуренции в условиях глобальной государственной собственности на средства производства государство и конкретные работодатели занимались обеспечением информационной безопасности только при необходимости защиты государственной и военной тайны. В частности, на отечественных предприятиях оборонно-промышленного комплекса действовала очень эффективная система безопасности, в первую очередь ориентированная на пресечение угроз умышленной или неумышленной утечки конфиденциальных сведений по вине завербованных иностранными спецслужбами или просто безответственных сотрудников. Ответственность за эту работу возлагалась на специальное штабное подразделение (так называемый «Первый отдел»), в штат которого обязательно входили офицеры действующего резерва Комитета государственной безопасности при Совете Министров СССР.

Конкурентные преимущества организации, обеспечиваемые за счет высокого уровня защищенности от угроз кадровой безопасности

По результатам проведенного в начале статьи обзора можно констатировать, что в современных условиях степень защищен-

ности конкретного субъекта современного профессионального предпринимательства от угроз кадровой безопасности в значительной степени определяет его конкурентные позиции. При этом указанная зависимость усиливается прямо пропорционально увеличению уровня конкуренции на том или ином рынке. Чем выше данный уровень, тем сильнее возрастают вероятность и масштабы потерь от реализованных угроз информационной и имущественной безопасности, в том числе — связанных с кадровым направлением деятельности.

В этих условиях наличие эффективной системы управления кадровой безопасностью обеспечивает организации целый ряд вполне очевидных конкурентных преимуществ. В соответствии с методологией теории конкурентные преимущества будут рассматриваться в качестве результата реализации конкурентных действий или имеющейся у конкретной организации конкурентной возможности. Рассмотрим и аргументируем их в систематизированном виде, по конкретным направлениям уставной деятельности субъекта профессионального предпринимательства.

По коммерческому направлению (как приоритетному) главным из таких преимуществ выступает *привлекательная в глазах имеющихся и потенциальных клиентов деловая репутация, обеспечиваемая* в том числе и *гарантией сохранения клиентской тайны*. Это позволяет не только не потерять уже имеющуюся у организации клиентскую базу, но и последовательно расширять ее за счет распространения соответствующей позитивной информации самими представителями бизнес-сообщества. В современной отечественной экономике с характерной для нее информационной закрытостью («непрозрачностью») любого высокодоходного бизнеса уверенность в сохранении конфиденциальной информации выступает едва ли не главным критерием выбора доверенного партнера.

В качестве доказательства справедливости данного утверждения можно сослать-

ся на многовековой опыт работы швейцарских банков, высочайший авторитет которых на международном рынке депозитных услуг обеспечивался именно гипертрофированным вниманием к сохранению банковской тайны.

Вторым по степени важности конкурентным преимуществом выступает *высокая деловая репутация*, но уже не как доверенного лица клиента, а как *законопослушного субъекта профессионального предпринимательства*. Отсутствие угрозы распространения нелояльными сотрудниками через СМИ или непосредственной передачи ими государственным фискальным, надзорным правоохранительным органам компрометирующей информации обеспечивает предотвращение угрозы:

- как минимум — резкого сокращения обслуживаемой рыночной ниши из-за массового оттока клиентов, потерявших доверие к качеству или экологической безопасности продукции конкретного производителя;
- как максимум — принудительной ликвидации бизнеса государством путем отзыва соответствующей лицензии.

Третьим конкурентным преимуществом по коммерческому направлению деятельности выступает *либо сохранение прежних лидирующих позиций на обслуживаемом рынке, либо их принципиальное улучшение за счет обеспечения коммерческой тайны*. Оба результата прямо зависят от эффективности противодействия любым попыткам со стороны конкурентов получить доступ к конфиденциальной информации организации, в первую очередь по коммерческому (планы ее рыночного развития), технологическому (внедрение инновационных технологических процессов, освоение новой продукции), финансовому (планы внешнего и внутреннего инвестирования) направлениям деятельности. Невозможность или крайняя сложность использования в качестве источника информации сотрудников своего рыночного соперника принципиально снижает эффективность деловой разведки

в любой сфере современного бизнеса. Практика показывает, что использование иных методов получения доступа к закрытой информации связано либо с применением дорогостоящих и запрещенных к использованию субъектами частного бизнеса средств электронной разведки, фактически недоступных большинству негосударственных структур, либо с отсутствием у них кадров, пригодных для внедрения в конкурирующую организацию.

По финансовому направлению в качестве главного конкурентного преимущества следует отметить *минимизацию нерациональных издержек* в процессе производственно-финансовой деятельности, связанных с реализацией угроз имущественной безопасности организации со стороны нелояльных сотрудников. Поскольку такие угрозы уже были исследованы в предыдущем параграфе, представляется возможным ограничиться лишь формулировкой перечня конкретных финансовых потерь, реальность которых не нуждается в специальной аргументации:

- прямые потери части активов в результате их рейдерского захвата третьими лицами при активном соучастии нелояльных сотрудников атакованной организации;
- упущенная прибыль или прямые убытки по заведомо невыгодным хозяйственным договорам и контрактам, заключенным коррумпированными должностными лицами организации;
- потери от хищений в насильственной или ненасильственной форме, совершенных «по наводке» или с непосредственным участием сотрудников пострадавшей организации;
- потери от хищений денежных средств и иных элементов имущественных комплексов организации, совершенных ее собственными сотрудниками;
- убытки в результате повреждения или полного уничтожения имущества организации в результате акций саботажа со стороны сотрудников.

Наконец, по кадровому направлению деятельности важнейшим конкурентным преимуществом является *сохранение высокого качества, следовательно, и высокой конкурентоспособности человеческого капитала*, одним из критериев которого является лояльность персонала. Под качеством человеческого капитала понимается совокупность потребительских характеристик кадрового потенциала организации, т. е. всех имеющихся у нее сотрудников, определяющих степень их полезности работодателю с учетом специфики его уставной деятельности. Критерии для оценки этого качества общеизвестны и не нуждаются в дополнительном рассмотрении. Для корректной аргументации тезиса о роли человеческого капитала как одного из конкурентных преимуществ организации достаточно выстроить несколько логических цепочек:

- профессиональная компетентность и ответственность персонала прямо влияет на характеристики товаров или услуг, следовательно, на привлекательность их производителя в глазах покупателей и клиентов;
- лояльность персонала является главным условием обеспечения безопасности имущественных и неимущественных интересов организации от вероятных угроз со стороны конкурентов, криминала, прочих злоумышленников (что и является предметом исследования в статье);
- преданность персонала интересам своего работодателя служит важной предпосылкой для реализации различных инноваций, направленных на укрепление рыночных позиций организации.

Именно в силу существования рассмотренной выше зависимости можно констатировать, что в современных условиях обеспечение высокой эффективности управления качеством человеческого капитала является одним из приоритетных направлений HR-менеджмента для любого субъекта профессионального предпринимательства.

Основные требования к корпоративной системе управления кадровой безопасностью современной организации

Распространенной ошибкой стратегического характера многих отечественных работодателей является неверная расстановка приоритетов при выборе прикладных методов обеспечения собственной кадровой безопасности. На первый план ими выдвигаются методы контрольного и репрессивного характера, направленные на выявление фактов должностных преступлений, иных форм проявления нелояльности персонала и последующее наказание их виновников. Между тем теория и практика менеджмента требуют обеспечения принципа приоритетности мероприятий профилактического характера, позволяющих эффективно предотвращать возможные угрозы вместо того, чтобы потом тратить силы, время и деньги на ликвидацию негативных последствий.

Применительно к проблеме обеспечения кадровой безопасности данное требование определяет необходимость создания организационных, экономических, социальных и психологических условий, обеспечивающих высокую лояльность персонала и наличие в трудовом коллективе корпоративного духа. Указанные факторы выступают в качестве двух главных предпосылок для обеспечения должного уровня кадровой безопасности.

Разумеется, названные предпосылки не могут обеспечить стопроцентную защищенность организации от возможных угроз со стороны собственных сотрудников. В любом трудовом коллективе всегда присутствуют индивидуумы, негативные личностные качества которых определяют их изначальную нелояльность любому работодателю вне зависимости от степени социальной ориентации реализуемой им кадровой стратегии. Однако при существовании в конкретной организации корпоративного духа такие сотрудники всегда будут не только в абсолют-

ном меньшинстве, но и окажутся в крайне некомфортной для них психологической атмосфере. Это позволит использовать ранее упомянутые контрольные и репрессивные методы обеспечения корпоративной кадровой безопасности со значительно большей эффективностью за счет резкого сужения фокуса их направленности.

Предметная область статьи не предполагает подробного исследования проблемы обеспечения высокой лояльности персонала и формирования отношений корпоративного духа, тем более, что подобные исследования уже существуют [Харский, 2003]. Поэтому ограничимся формулировкой лишь нескольких, наиболее важных, *методических требований к корпоративной системе управления кадровой безопасностью*, адресованных работодателям из числа субъектов отечественного профессионального предпринимательства.

Первое из них определяет необходимость отказа от традиционного для российских работодателей подхода к позиционированию лояльности как одностороннего обязательства наемного работника перед своим работодателем, автоматически вытекающего из самого факта наличия между ними отношений трудового найма. При формировании системы организации трудовых отношений, основанных на доктрине развития человеческого капитала, лояльность персонала должна определяться как его ответная реакция на реализуемую работодателем социально ориентированную кадровую стратегию или как минимум как взаимное обязательство сторон (работодатель лоялен к интересам своих работников, работники лояльны к интересам своего работодателя). При этом указанная выше ориентация кадровой стратегии должна не только декларироваться, но и практически реализовываться в форме прикладных HR-технологий, обеспечивающих относительный паритет интересов сторон (коммерческих, финансовых, производственных — работодателя и социально-экономических — работника).

Второе требование связано с необходимостью использования комплексного подхода при организации самого процесса управления лояльностью персонала. Оно определяет необходимость применения комплекса методов, различных по характеру управляющего воздействия. В частности, в процессе должны быть задействованы методы административно-организационного, экономического, социального и психологического характера, которые взаимно дополняют друг друга, обеспечивая благодаря этому синергетический конечный эффект. Так, эффективное управление профессиональной карьерой (в основе которого лежат чисто административные методы) должно органично сочетаться с управлением психологическим климатом, формируя подсознательную уверенность у сотрудников, что их профессиональные успехи в сочетании с наличием необходимых личностных качеств автоматически открывают дорогу к успешной карьере в качестве руководителя или эксперта.

Третье требование определяет необходимость участия в управлении лояльностью персонала как минимум двух штабных инстанций (служб персонала и безопасности) и одной категории должностных лиц (руководителей структурных подразделений). Многие работодатели до сих пор считают, что единственным субъектом управления здесь должна выступать служба безопасности. При переориентации на профилактические методы управления подобное заблуждение может оказаться фатальным, поскольку предварительные условия для формирования у работника высокой лояльности работодателю обеспечивают именно служба персонала путем внедрения соответствующих HR-технологий и руководители подразделений в процессе повседневного общения с подчиненными.

Наконец, *четвертое требование* предполагает необходимость обеспечения приоритета не любых профилактических методов управления лояльностью персонала,

а прежде всего методов мотивационной направленности. Сотрудник должен быть изначально лично заинтересован (в материальной или иной форме) в отсутствии любых проявлений нелояльности работодателю в процессе своей трудовой деятельности. Так, обеспечить успешную профилактику угрозы коррупции должностных лиц организации можно путем внедрения специальных технологий их дополнительного вознаграждения при заключении хозяйственных договоров, обеспечивших работодателю незапланированный положительный финансовый эффект. При этом конкретный размер премии целесообразно устанавливать фиксированным процентом фактически полученного эффекта. Традиционный же для нашей страны подход к дополнительным вознаграждениям персонала, основанный на принципе «Лучшее поощрение для работника — это сохранение его рабочего места», в отечественных условиях чреват массовыми проявлениями нелояльных действий персонала, рассмотренных в первом параграфе статьи.

Заключение

Таким образом, рассмотренные конкурентные преимущества обуславливают коммерческую целесообразность финансовых и временных затрат для обеспечения высокой степени защищенности современной организации от любых угроз по кадровому направлению ее деятельности. Общая стратегия и прикладные технологии управления кадровой безопасностью избираются с учетом как отраслевой, так и индивидуальной специфики деятельности конкретного субъекта рынка, выступая в качестве объекта самостоятельного исследования.

Список литературы

1. Алавердов А. Р. Кадровая элита и ее роль в деятельности современной организации // Ученые записки: сборник научных трудов. Выпуск 6. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия»; ООО «Синергия ЭКСПО», 2011. С. 120–127.

2. Бахтин М. Б. Роль социального партнерства в современной кадровой политике // Сборник опубликованных научных работ кафедры Управления человеческими ресурсами: Сб. ст. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. С. 226–234.
3. Литвиненко В. И. Использование методов деловой разведки в конкурентной борьбе // Современная конкуренция. 2009. № 6. С. 29–41.
4. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. № 3. С. 38–67.
5. Харский К. В. Благонadeжность и лояльность персонала. СПб.: Питер, 2003. — 496 с.
6. Шредер Э. Крупн от Арндта Крупа к Хелен-Амалии Крупп. URL: <http://www.gumer.info>Econom/Shreder/01.php>

References

1. Alavverdov A. Kadrovaja jelita i ee rol' v dejatel'nosti sovremennoj organizacii [Manpower elite and its role in modern organization]. *Scientific Notes: collection of scientific papers. Issue 6*. Moscow, Moscow Financial-Industrial University «Synergy»; Ltd, «Synergy Expo», 2011, pp. 120–127.
2. Bakhtin M. Rol' social'nogo partnerstva v sovremennoj kadrovoj politike [The role of social partnership in modern personnel policy]. *Collection of scientific work of the Department of the Office of Human Resources Management: Coll. Art.* Moscow, Moscow Financial-Industrial University «Synergy», 2014, pp. 226–234.
3. Litvinenko V. Ispol'zovanie metodov delovoj razvedki v konkurentnoj bor'be [The use of business intelligence in the competition]. *Journal of Modern Competition*, 2009, no. 6, pp. 29–41 (in Russian, abstr. in English).
4. Rubin Y. Diskussionnye voprosy sovremennoj teorii konkurencii [Controversial questions of the modern theory of competition]. *Journal of Modern Competition*, 2010, no. 3, pp. 38–67 (in Russian, abstr. in English).
5. Harski K. Blagonadezhnost' i lojal'nost' personala [Trustworthiness and loyalty of staff]. State Petersburg, Peter Publ., 2003. 496 p.
6. Schroeder E. Krupp ot Arndta Krupa k Helen-Amalii Krupp [Arndt Krupp From Krupa Helen Amalie Krupp]. Available: <http://www.gumer.info>Econom / Shreder / 01.php>

A. Alavverdov, Moscow Financial-Industrial University «Synergy», Moscow, Russia, alavverdov@bk.ru

Personnel security as a factor in the competitiveness of the modern organization

The article analyzes the impact on the personnel security market positions of the organization that operates in a highly competitive environment. This environment requires extensive use of the market against rivals of methods, including, and unfair competition. Some of them are aimed directly at competing organization staff and implemented in the form of either direct solicitation of employees in key positions or to induce them to cheat the trust of the employer. Another group of personnel security threats linked to the initiative (not a result of the impact of competitors) manifestations of disloyal attitude of employees to their employer. It is considered the most likely threats to information and property safety of the modern organization by disloyal employees. The main threat to its long-term competitive position determined by the threat of loss of business reputation in the eyes of customers and business partners — due to willful disclosure of confidential information, the mystery client component. No less dangerous from the standpoint of the existing realities of the domestic market, the threat of a compromise of a particular organization as a law-abiding business entity in the eyes of the fiscal, law enforcement and supervisory bodies of the state have received relevant information from employees seeking revenge on his employer for the real and imaginary wrongs. For business entities, occupying leading positions in the markets served, particularly those working in innovation-driven industries represent a very serious threat to the disclosure of information by employees that constitutes a trade secret. Threats property safety in the article attributed the theft of money and material assets of the organization carried out in person or with the direct participation of its employees, intentional damage to property, as well as corruption of officials and their complicity in the raider seizure of property or business in general. Based on the results of the review, formulated and argued for the competitive advantages that get business entities to pay due attention to the prevention and prompt suppression of threats on staffing direc-

tion of the authorized activities. The first of these advantages is the acquisition of a high business reputation in the markets served by the guaranteed customers, and the parterre storing information constituting client confidentiality. The second advantage of the absence of conflict acts with fiscal, law enforcement and supervisory authorities of the State and to prevent the conflicts arising from the administrative, economic and other sanctions (up to the revocation of the license to carry out the relevant business activities). A third advantage is determined by the improvement of existing or maintain a leading position in the markets served, provides effective prevention of leakage of confidential information constitutes a trade secret. A fourth advantage is to minimize the market and direct financial losses in the process of production and financial activities of the organization, which was caused by the direct theft of cash and highly liquid tangible assets own employees, destruction or damage of various property complexes, corruption of officials in the form of transactions, obviously unfavorable for employer. Finally, another important competitive advantage, discussed in the article serves the preservation of high quality, hence the high competitiveness of the human capital of your organization employer. It ensures effective prevention of this prevalent in today's labor market as the threat of poaching competitors or professional hedhanterami most valuable employees — the representatives of the personnel of the elite organization. In the final part of the article identifies the major methodological requirements for corporate management of human security. These requirements are addressed to the owners and top management of the organization, its staff work, managers of linear divisions. In particular, the necessity to ensure the two main prerequisites for a high loyalty staff — namely, the creation of the subjects of the domestic professional enterprise organizational, economic, social and psychological conditions that ensure the loyalty of the staff, and they use a variety of application HR-technologies aimed at maintaining the labor Corporate Relations team spirit.

Keywords: property security, information security, personnel security, personnel risks, staff loyalty, competitive advantage, systematic approach, security, personnel security management.

About author:

A. Alaverdov, Dr of Economics, Professor

For citation:

Alaverdov A. Personnel security as a factor in the competitiveness of the modern organization. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 5, pp. 25–38 (in Russian).

Михненко П. А., канд. техн. наук, заведующий кафедрой общего и стратегического менеджмента Московского финансово-промышленного университета «Синергия», Москва, pmihnenko@s-university.ru

Методика анализа организационных конфигураций

Цель статьи — описание методики анализа свойств организационных конфигураций, в основе которой лежит исследование фактического (текущего) и перспективного координационных профилей организации, определяющих наряду с другими факторами тип, особенности организационной конфигурации. Актуальность направления исследования обусловлена все возрастающей ролью эффективности оперативного и стратегического управления организациями в условиях динамичной и неопределенной внешней среды. Имеются основания полагать, что эффективность менеджмента помимо прочего определяется степенью соответствия организационной конфигурации целям и условиям работы компании. Объект исследования в статье — статическое и динамическое состояние организационной конфигурации, под которой понимается такое обоснование структурно-функциональной определенности организационной системы, которое наряду с типом и особенностями организационной структуры учитывает ее координационный профиль, в той или иной степени согласующийся с типом организационной структуры, а также цели и условия существования организации. Предмет исследования — статическое и динамическое состояние координационного профиля (долевого соотношения координационных механизмов — способов, посредством которых организация координирует свою деятельность и обеспечивает интеграцию всех своих частей). Рабочей гипотезой служит предположение о заметном влиянии установившегося в организации соотношения способов координации на характер организационных отношений, тип и особенности организационной конфигурации и эффективность ее использования в заданных условиях функционирования организации. Главная задача исследования — выявление характера влияния структуры и динамики изменения координационного профиля на специфику фактических и перспективных организационных отношений, ориентированных на эффективное достижение оперативных и стратегических целей организации. Одна из задач настоящей статьи — проверка обоснованности предположения о доминировании стандартизации компетенций в координационном профиле профессиональной организационной конфигурации — университета. Методологическая основа исследования — концепция организационных конфигураций Г. Минцберга и статистические методы оценки результатов анкетирования респондентов.

Ключевые слова: организационная конфигурация, координационный механизм, координационный профиль, методика, анализ, организационные изменения, профессиональная организация.

Введение

Координационный профиль организации

В условиях высокоподвижного внешнего окружения и высокого уровня информационной неопределенности организационные структуры подвержены частым и глубоким изменениям (Адизес, 2008; Адизес, 2014; Андреева, 2004; Коттер, 2003; Михненко, 2009; Михненко, 2010;

Широкова, 2003; Широкова, 2008). При этом тип организационной структуры далеко не всегда является удобной и полноценной характеристикой состояния организационной системы, способной вполне раскрыть наиболее значимые структурные и функциональные аспекты (Воронина, 2006; Камерон, Куинн, 2001; Минцберг, 2009, 2011; Райченко, 2003).

Более достоверное и объемлющее описание системных свойств организации

возможно с применением понятия *организационная конфигурация* (*organizational configuration*) — такое обоснование структурно-функциональной определенности организационной системы, которое наряду с типом и особенностями организационной структуры учитывает ее координационный профиль, в той или иной степени согласующийся с типом организационной структуры, а также цели и условия существования организации [Минцберг, 2010].

Координационный профиль организации — это долевое соотношение пяти *координационных механизмов* (*coordinating mechanisms*) — способов, посредством которых организации координируют свою деятельность и обеспечивают интеграцию всех своих частей.

Г. Минцберг выделяет пять координационных механизмов [Минцберг, 2010]:

- 1) взаимное согласование (*mutual adjustment*);
- 2) прямой контроль (*directly supervised*);
- 3) стандартизация рабочих процессов (*standardization of work*);
- 4) стандартизация выпуска (*standardization of outputs*);
- 5) стандартизация компетенций (*standardization of skills*).

Координационные механизмы применяются в комплексе для обеспечения согласованности деятельности всех подразделений и групп сотрудников предприятия (рис. 1).

При *взаимном согласовании* контроль процессов и результатов труда осуществляют сами исполнители, используя неформальные коммуникации, что часто предполагает достаточно высокий уровень мотивации сотрудников и их лояльности по отношению к организации.

Прямой контроль заключается в том, что формулировка производственных заданий, ответственность за работу исполнителей и оценка качества их труда возлагаются на непосредственного руководителя. Это снижает зависимость результатов работы от факторов, связанных с низкой трудовой дисциплиной, низким уровнем мотивации исполнителей и их лояльности по отношению к организации.

Стандартизация рабочих процессов представляет собой спецификацию или программирование содержания (процессов) труда, что реализуется формированием должностных инструкций, технологических карт, проведением инструктажей и т. п. В основе этого способа координации лежит допущение о том, что выполнение исполни-

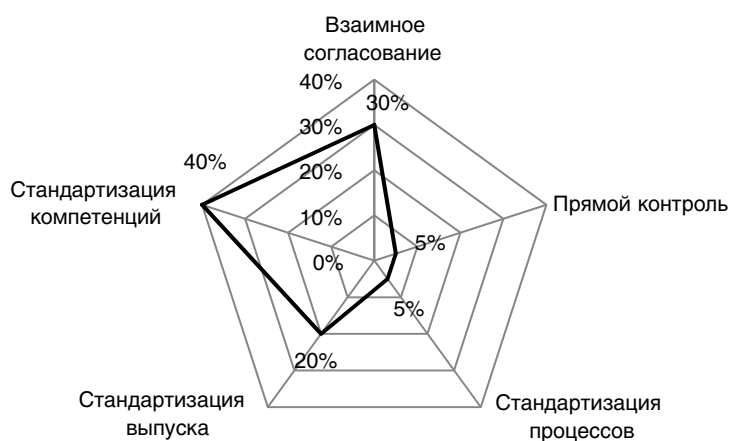


Рис. 1. Вариант графического представления координационного профиля организации в виде лепестковой диаграммы

Fig. 1. The coordinating profile radar chart (illustration)

телями производственных операций в соответствии с инструкциями обеспечивает согласованность их совместной деятельности, не требуя вмешательства руководителя или взаимного согласования.

Стандартизация выпуска заключается в обосновании и формализации ожидаемых результатов труда: параметров изделий, норм выработки, количества обслуживаемых клиентов, суммы прибыли, параметров услуги и т. п. Этот координационный механизм предполагает априорную координацию за счет четкого понимания каждым исполнителем своих целей, стандартов и требований к результату.

Стандартизация квалификации (компетенций) заключается в определении требований к профессиональным знаниям и навыкам работников. Наличие у исполнителей требуемой квалификации позволяет им самостоятельно координировать совместную деятельность при решении сложных профессиональных задач.

Координационные механизмы дополняют друг друга и в подавляющем большинстве случаев применяются комплексно. Тем не менее доминирование отдельных координационных механизмов в организации определяет особенности ее структуры и функционирования. Говоря о координационном профиле организации, следует иметь в виду не механическую сумму пяти координационных механизмов, находящихся в определенном соотношении, а синергию, порождаемую их неаддитивным органическим взаимодействием.

При этом каждый из координационных механизмов в отдельности (а также в соотношениях подгрупп) имеет вполне конкретное качественное содержание по отношению к конкретному типу организационной системы.

Например, диаграмма, изображенная на рис. 1, может соответствовать организации, конкурентные преимущества которой проявляются в инновационном характере ее продукции (услуг) и технологий (доля стандартизации компетенций — 40%). Очевидно, что главным стратегическим ресурсом такой

организации являются высококвалифицированные, креативные сотрудники. Руководство позволяет им участвовать в принятии важных решений и выбирать для себя наиболее удобные режимы труда, не прибегая к необоснованной опеке со стороны линейных менеджеров (доля взаимного согласования — 30%, прямого контроля — всего 5%). Большое внимание уделяется качеству продукции (услуг), при этом параметры качества достаточно точно описаны в корпоративных стандартах (доля стандартизации выпуска — 20%, стандартизации процессов — всего 5%). Организационная структура такой компании может представлять собой совокупность оперативно формируемых проектных команд, а в системе организационных отношений доминирует органический (адаптивный) подход.

Признавая за координационным профилем роль одного из важнейших факторов, определяющих свойства организационной конфигурации, имеет смысл указать наиболее существенные свойства этого феномена:

- эмерджентность по отношению к своим компонентам;
- динамическая организационная характеристика, учитывающая изменение соотношения координационных механизмов с течением времени в зависимости от разнообразных факторов (изменение целей предприятия, решений менеджмента, организационная культура и т. п.);
- высокий уровень информационной неопределенности (погрешностей наблюдений или экспертных оценок) вследствие слабой формализованности этого феномена.

Организационные конфигурации

Минцберг рассматривает организацию как совокупность пяти базовых элементов ее конфигурации (рис. 2):

- 1) стратегическая вершина (*strategic apex*) — топ-менеджмент организации;
- 2) средняя линия (*middle line*) — руководители основных структурных подразделений организации;

3) операционное ядро (*operating core*) — персонал, выполняющий основные для данной организации виды работ;

4) техноструктура (*technostructure*) — аналитики и сотрудники штабных подразделений, отвечающие за планирование, спецификацию и контроль процессов;

5) вспомогательный персонал (*support staff*) — подразделения, обслуживающие основные процессы.

Несмотря на то что деление организационной конфигурации на элементы в известном смысле является условным, все же можно определить уникальное влияние каждого из них на структуру и функционирование организации в целом. Это влияние не обязательно приводит к немедленным и заметным результатам, но, тем не менее, сказывается на процессах функционирования и развития организации со временем.

Стратегическая вершина стремится к централизации управления, благодаря которой она получает возможность сохранять контроль над принятием решений. Это становится возможным, когда для координации деятельности используется прямой контроль [Минцберг, 2009, 2011].

Менеджеры средней линии заинтересованы в определенном уровне автономии, стремясь заимствовать часть властных полномочий у стратегической вершины и концентрируя их в своих подразделениях. Вследствие этого менеджеры средней линии создают предпосылки для последующего разделения структуры на рыночно ориентированные организационные единицы (дивизионы) [Минцберг, 2009, 2010].

Представители операционного ядра стремятся снизить влияние администраторов и штабных менеджеров на свою деятельность. Работники стремятся действовать относительно автономно, обеспечивая координацию за счет взаимных согласований и стандартизации квалификации, т. е. выступают за профессионализм [Минцберг, 2009, 2010].

Техноструктура стремится к стандартизации рабочих процессов и усилению своего

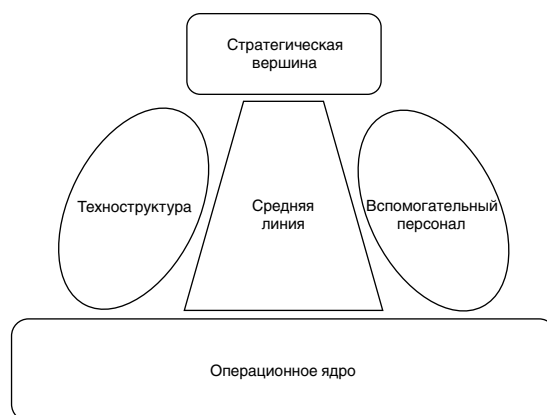


Рис. 2. Базовые элементы организации [Минцберг, 2010]

Fig. 2. The five basic parts [Mintzberg, 2010]

влияния на операционное ядро и среднюю линию [Минцберг, 2009, 2010].

Вспомогательный персонал стремится к доминированию взаимного согласования и приобретает заметное влияние в организации в тех случаях, когда вовлекается в процесс принятия решений [Минцберг, 2009, 2010].

Возраст организации, текущие и стратегические цели ее деятельности, а также условия внешней среды обуславливают выбор конкретного типа ее организационной конфигурации. Каждый тип структуры характеризуется доминированием того или иного координационного механизма, а также преобладающим влиянием того или иного элемента. Очевидно, что эту же мысль можно выразить, используя обратную логическую последовательность: доминирование в организации того или иного координационного механизма, а также преобладающее влияние того или иного элемента приводят к формированию конкретного типа организационной конфигурации. Сложившаяся конфигурация может в большей или меньшей степени отвечать требованиям внешней среды и соответствовать целям организации.

На основе сопоставления доминирующих в организации координационных меха-

низмов и ключевых элементов ее структуры Минцберг выделяет пять основных типов организационных структур (табл. 1).

Таблица 1. Основные типы организационных конфигураций и их параметры¹

Table 1. The main organizational archetypes

Организационная структура	Основной координационный механизм	Ключевая часть организации
Простая структура	Прямой контроль	Стратегическая вершина
Бюрократическая организация	Стандартизация рабочих процессов	Техноструктура
Профессиональная организация	Стандартизация квалификации	Операционное ядро
Дивизиональная структура	Стандартизация выпуска	Средняя линия
Адхократия	Взаимное согласование	Операционное ядро, вспомогательный персонал

Необходимость детального учета и анализа согласованности координационного профиля с типом организационной конфигурации представляется немаловажной задачей, поскольку, как показывает практика организационного проектирования и организационных трансформаций, эти два важнейших структурно-процессных параметра не вытекают непосредственно один из другого [Райченко, 2002; Андреева, 2004; Адизес, 2008; Широкова, 2008; Михненко, 2009; Орлов, 2011].

При всей логичности выводов о соответствии координационного профиля (или в простейшем случае — основного координационного механизма) конкретному типу организационной конфигурации [Минцберг, 2009, 2010] на практике нередко имеет место заметное рассогласование этих параметров, что приводит к существенному сво-

еобразию организационной конфигурации, далеко не всегда обеспечивающему эффективность организационной системы.

Например, избыточное доминирование прямого контроля в организационных отношениях профессиональной или адхократической конфигурации приведет к негативным последствиям, выражающимся в усилении недовольства сотрудников-профессионалов директивным характером управления, снижении уровня их инициативности и креативности, формировании организационного поведения, ориентированного на контроль, и т. п.

Необоснованное снижение значения стандартизации рабочих процессов на производственном предприятии вызовет нарушение технологичности и ритмичности производства, снижение эффективности обучения работников и т. п.

Как показывает практика, роль ключевой части организации определяется не только предназначением и спецификой организации, но и во многом зависит от сложившегося соотношения координационных механизмов. Например, ключевое значение техноструктуры в бюрократической организации может быть заметно ослаблено в результате усиления роли прямого контроля со стороны линейных руководителей, что приведет к существенному отклонению сложившейся организационной конфигурации от ее базового типа. Необоснованное усиление роли стандартизации процессов (а следовательно, и влияния техноструктуры) в организации профессионального типа может повлечь за собой существенное искажение основных параметров этой конфигурации, ослабив влияние операционного ядра — профессионалов на процессы развития и повышения конкурентоспособности организации. Таким образом, особенности координационного профиля оказывают наиболее заметное влияние на формирование конкретного типа организационной конфигурации при прочих равных условиях.

¹ Адаптировано по: [Минцберг, 2010, гл. 7].

Трансформация координационного профиля в период организационных изменений

В современных условиях большинство предприятий функционирует в условиях жесткой конкуренции, интернационализации и глобализации экономики, быстро меняющейся внешней среды, а также информационных, технических и технологических инноваций. Недостаточное внимание вопросам адаптации организационной и функциональной структуры компании к этим явлениям порождает проблему «структурно-функциональной неупорядоченности» и снижения экономической эффективности.

Необходимым условием эффективной реализации программы организационного развития является обеспечение требуемого качества процессов организационных изменений, т. е. формирования нового организационного устройства, адекватного характеру изменений внешней среды и представлениям менеджмента организации об этой адекватности.

Одним из направлений осуществления системной адаптации организационной конфигурации к новым условиям функционирования является обоснованная трансформация координационного профиля. Соответственно особое значение приобретает задача анализа координационного профиля предприятия в процессе организационных изменений, направленных на повышение конкурентоспособности организации. Под трансформацией координационного профиля понимаются процессы повышения (снижения) роли тех или иных координационных механизмов в процессе организационных изменений и реконфигурирование координационного профиля в соответствии с новыми условиями и задачами.

Как указывает Г. Минцберг, для осуществления координации совместной деятельности небольшой группы людей, решающих несложные задачи, как правило, достаточно взаимного согласования. Возрастание сложности и разнообразия задач

требует привлечения прямого контроля. Несмотря на свое «автократичное» название, прямой контроль не обязательно предполагает административные методы управления: наиболее эффективно этот способ координации используется руководителями-лидерами.

Дальнейшее возрастание сложности и масштабов производственных процессов требует привлечения стандартизации процессов труда. Важность и своевременность этого координационного механизма становится особенно очевидной при определенной повторяемости и однообразии производственных процессов. Необходимость выполнения сложных, в том числе нетривиальных, задач заставляет организацию обращаться к стандартизации результатов труда. Такой подход позволяет оставлять за работником (подразделением) право выбора характера рабочего процесса: его особенностей, временных и других параметров и т. п. Наиболее сложные задачи, требующие особой подготовки исполнителей, заставляют организации в большей степени ориентироваться на стандарты знаний и навыков [Минцберг, 2010].

Предлагаемая методика анализа координационного профиля организации состоит из двух этапов:

а) анализ представлений сотрудников о текущем координационном профиле организации;

б) анализ представлений сотрудников о необходимых направлениях трансформации координационного профиля в период осуществления организационных изменений.

Целями первого этапа являются выявление структуры и параметров фактического координационного профиля и его сопоставление с типом организационной конфигурации, наиболее приемлемым для анализируемой организации в соответствии с ее целями и условиями существования в контексте обеспечения конкурентоспособности.

Проведение второго этапа анализа преследует цель выявления ожидаемой сотрудниками трансформации координационного профиля в процессе организационных изменений в интересах эффективной адаптации организационной конфигурации к изменениям целей и условий существования организации.

Методика анализа фактической организационной конфигурации

Процедура анкетирования

В основе предлагаемой методики лежит проведение анкетирования сотрудников исследуемой организации для получения индивидуальных и усредненных (по различным категориям) оценок фактического координационного профиля. В зависимости от целей исследования в качестве респондентов могут рассматриваться все работники и менеджеры анализируемой организации или сотрудники некоторых подразделений. Например, при проведении анализа организации профессионального типа сфера анкетирования в ряде исследований может быть ограничена подразделениями, составляющими операционное ядро — ключевую часть профессиональной организации [Минцберг, 2010].

Анкета оценки фактического координационного профиля включает в себя совокупность контрольных утверждений (организационных факторов), каждое из которых указывает на проявление в процессе организационных взаимоотношений того или иного координационного механизма. Особенностью структуры рабочего варианта анкеты является отсутствие группировки факторов по типам координационных механизмов, что позволяет снизить влияние структуры анкеты на мнение респондентов. Для лучшего понимания содержания анкеты ниже показан демонстрационный вариант, в котором контрольные утверждения сгруппированы по категориям — типам координационных механизмов.

Контрольные утверждения (организационные факторы) по категориям (типам координационных механизмов)

I. Взаимное согласование

1. Сложные производственные вопросы решаются путем неформальных коммуникаций и взаимных согласований между исполнителями.

2. Неформальная беседа с коллегами по профессиональным вопросам оказывается полезнее, чем разговор с руководителем или изучение инструкции (стандарта).

3. Длительное отсутствие руководителя практически не приводит к сбоям в работе коллектива, так как возникающие проблемы решаются путем неформального общения сотрудников.

4. Решение новой (незнакомой) задачи начинается с совещания потенциальных исполнителей.

5. Решение о составе команды исполнителей той или иной работы принимается коллегиально.

6. Контроль результатов работы исполнителей осуществляется в форме совместного обсуждения, не инициированного руководителем.

7. Решения по сложным вопросам принимаются коллегиально.

8. Исполнителям приходится обсуждать порядок решения совместных задач, поскольку не все алгоритмы регламентированы руководителем.

II. Прямой контроль

1. Сотрудники обращаются за разъяснениями или указаниями к непосредственному руководителю, даже если проблема может быть решена на уровне горизонтальных коммуникаций.

2. Обсуждение способов решения производственных задач инициируется непосредственным руководителем.

3. Указания руководителя заметно снижают информационную неопределенность при

решении задач, требующих взаимодействия исполнителей.

4. Длительное отсутствие непосредственного руководителя приводит к значительным сбоям в работе коллектива, вплоть до срыва плана задания.

5. В ходе решения задачи исполнители обращаются к непосредственному руководителю за советом, разъяснением или прямым указанием.

6. Руководитель осуществляет жесткий контроль результатов работы исполнителей.

7. Даже кратковременное отсутствие непосредственного руководителя приводит к сбоям в работе коллектива.

8. Исполнители делают выводы о качестве своей работы на основании результатов контроля со стороны руководителя.

III. Стандартизация рабочих процессов

1. Рабочие процессы и процедуры подробно описаны в инструкциях и не допускают отклонений.

2. Высокий уровень квалификации не требуется исполнителям, поскольку все трудовые операции четко и однозначно описаны в инструкциях.

3. Изучение инструкции или стандарта оказывается полезнее, чем разговор с руководителем или неформальная беседа с коллегами по профессиональным вопросам.

4. Трудовой процесс исполнителей напоминает работу рабочего на сборочном конвейере.

5. Ответ на любой вопрос, касающийся технологии трудовой деятельности (вплоть до описания отдельных операций), исполнитель может найти в специальных документах.

6. Порядок и правила решения исполнителями совместных задач четко регламентированы инструкциями.

7. Предложения исполнителей по усовершенствованию трудового процесса находят отражение в актуализированных инструкциях и стандартах.

8. В основе трудового процесса лежат указания, как (каким образом) исполнители должны выполнять свою работу.

IV. Стандартизация результатов труда (выпуска)

1. Исполнители сами выбирают методы и инструменты своей работы.

2. Наличие планов работы подразделения и предприятия вполне позволяет сотрудникам координировать свою деятельность, не прибегая к другим документам и указаниям руководства.

3. Каждый сотрудник вправе сам решать, как он будет выполнять свою работу, главное — получить запланированный результат с максимальной эффективностью.

4. Исполнители хорошо представляют себе, что является результатом их работы в среднесрочной перспективе: полгода-год (параметры своего вклада в конечный продукт или услугу).

5. Миссия и главные цели предприятия известны сотрудникам и помогают им лучше понимать свои профессиональные цели и задачи.

6. Выбор исполнителем формы и метода работы определяется только требованиями, предъявляемыми к ожидаемому результату, а не к трудовым процедурам.

7. Исполнители хорошо представляют себе, что является результатом их работы в течение одного рабочего дня (параметры своего вклада в конечный продукт или услугу).

8. Руководство контролирует только конечный результат работы исполнителей, не обязывая их придерживаться стандартных технологических процедур.

V. Стандартизация компетенций (квалификации)

1. Успешная работа исполнителя и его взаимодействие с коллегами возможны только при наличии у него определенных компетенций (квалификации).

2. Наличие у исполнителей специальных профессиональных знаний и навыков

позволяет им принимать важные решения, не прибегая к помощи руководителя.

3. Для профессиональной реализации сотруднику необходим талант.

4. В профессиональных вопросах сотрудники понимают друг друга без слов.

5. Необходимые исполнителю компетенции приобретаются в ходе длительного профессионального обучения до начала трудовой деятельности.

6. Для успешной работы сотруднику необходимы особые способности и качества.

7. Профессиональное взаимопонимание в коллективе возможно только при наличии у каждого исполнителя специальных компетенций.

8. Обладание специальными навыками и особыми личными качествами исполнителей важнее, чем скрупулезное соблюдение стандартов и правил работы.

Респондентам предлагается исходя из личного понимания организационных особенностей подразделения выразить свое отношение к контрольным утверждениям путем выбора одного из вариантов оценочного суждения (лингвистической переменной): «Никогда», «Редко», «Часто», «Всегда».

Оценка параметров фактического координационного профиля

Расчет процентной доли i -го координационного механизма в оценке r -го респондента осуществляется по формуле

$$A_i^{(r)} = \frac{\sum_j k_j a_j}{\sum_i (\sum_j k_j a_j)} \times 100\%, \quad (1)$$

где i — номер координационного механизма: 1 — взаимное согласование, 2 — прямой контроль, 3 — стандартизация процессов, 4 — стандартизация результатов, 5 — стандартизация компетенций; j — номер варианта оценочного суждения: 1 — «Никогда», 2 — «Редко», 3 — «Часто», 4 — «Всегда»; k_j — весовой коэффициент оценочного су-

ждения: $k_1 = 0$; $k_2 = 1$; $k_3 = 2$; $k_4 = 3$; a_j — количество j -х оценочных суждений, отмеченных респондентом применительно к i -му координационному механизму.

Наличие в формуле (1) весовых коэффициентов k_j позволяет количественно оценивать степень влияния каждого фактора на оценку координационного механизма. Например, преобладание оценочных суждений «Никогда» в большинстве оценок какой-либо категории обеспечивает заметное снижение (вплоть до нуля) процентной доли соответствующего координационного механизма в индивидуальной оценке координационного профиля.

Таким образом, индивидуальная оценка $A^{(r)}$ фактического координационного профиля подразделения r -м респондентом представляет собой алгебраический вектор $A^{(r)} = (A_i^{(r)}), i = \overline{1,5}$ — совокупность процентных долей пяти координационных механизмов, где $\sum_i A_i^{(r)} = 100\%$.

Для выявления степени неоднородности долевого распределения координационных механизмов в профиле (в результате доминирования того или иного координационного механизма) вычисляется коэффициент гетерогенности профиля $H_A^{(r)}$:

$$H_A^{(r)} = \max_i (A_i^{(r)}) - \frac{\sum_i A_i^{(r)} - \max_i (A_i^{(r)})}{(N-1) \sum_i A_i^{(r)}}, \quad (2)$$

где N — количество анализируемых координационных механизмов.

Коэффициент гетерогенности принимает значение 1,0 при стопроцентном доминировании одного из координационных механизмов и значение 0,0 при равномерном распределении (по 20%) оценок всех пяти координационных механизмов.

Усредненная по числу респондентов оценка A фактического координационного профиля вычисляется по результатам анкетирования R респондентов:

$$A = (A_i), i = \overline{1,5}, \text{ где } A_i = R^{-1} \sum_r A_i^{(r)}.$$

Применительно к усредненной оценке A также вычисляется коэффициент гетерогенности координационного профиля H_A :

$$H_A = \max_i(A_i) - \frac{\sum_i A_i - \max_i(A_i)}{(N-1) \sum_i A_i}. \quad (3)$$

Для выявления степени несогласованности индивидуальных оценок в усредненном координационном профиле вычисляется величина стандартного отклонения σ_A :

$$\sigma_A = (\sigma_i^{(a)}), i = \overline{1,5},$$

$$\text{где } \sigma_i^{(a)} = \sqrt{\frac{1}{R-1} \sum_r (A_i^{(r)} - A_i)^2}.$$

На основе значений усредненной оценки A и стандартного отклонения строится лепестковая диаграмма (*radar chart*), наглядно демонстрирующая распределение координационных механизмов в усредненной оценке координационного профиля органи-

зации и степень несогласованности мнений респондентов по каждому координационному механизму (рис. 3).

Как видно, профиль (см. рис. 3) характеризуется заметной гетерогенностью ($H_A = 0,194$) и неравномерностью значений стандартного отклонения ($\sigma_{A \max} = 0,135$). Такая диаграмма свидетельствует об умеренно высокой эксплицитности координационного профиля по отношению к типу организационной конфигурации (дивизиональная структура) и неравномерной энтропии мнений респондентов.

Координационные профили, характеризующиеся высокими значениями коэффициента гетерогенности ($H_A > 2,0$), в наибольшей степени соответствуют мнению Минцберга о наличии основного координационного механизма, определяющего (наряду с другими параметрами) облик организационной конфигурации (см. табл. 1). Низкое значение этого коэффициента указывает на то, что анализируемая организационная конфигурация представляет собой либо комбинацию базовых типов конфигурации, либо переходную стадию конфигу-

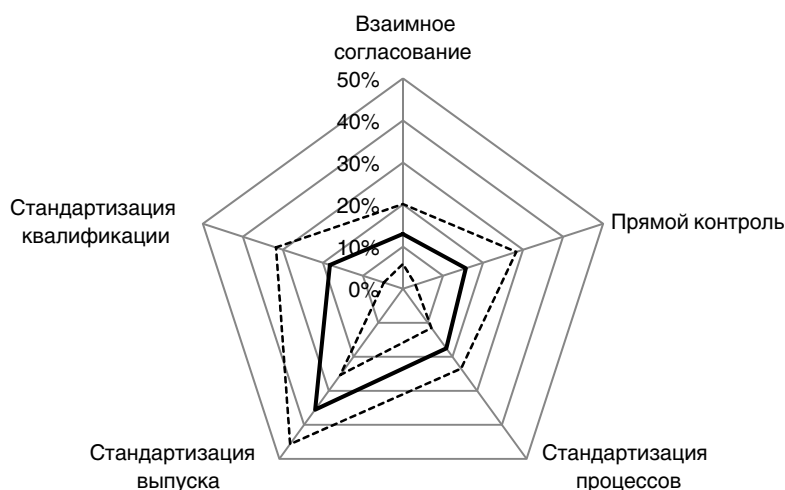


Рис. 3. Пример лепестковой диаграммы усредненного координационного профиля (сплошная линия) с указанием диапазона стандартного отклонения (пунктирная линия), коэффициент гетерогенности $H_A = 0,194$

Fig. 3. The radar chart of the average coordination profile (solid line) and standard deviation (dashed line), the coefficient of heterogeneity $H_A = 0,194$

рации, формирующуюся под воздействием ряда определяющих факторов.

Например, низкое значение коэффициента гетерогенности (отсутствие заметной эксплицитности профиля по отношению к какой-либо базовой конфигурации) может указывать на переход организационных отношений от простой структуры (см. табл. 1) к бюрократической организации. Этот переход сопровождается увеличением роли стандартизирующих координационных механизмов (прежде всего — стандартизации процессов) с временным сохранением заметной роли прямого контроля, «доставшегося в наследство» от простой конфигурации. Результатом такого переходного процесса может стать возрастание эксплицитности координационного профиля по отношению к бюрократической конфигурации (с доминированием стандартизации рабочих процессов).

Таким образом, в качестве параметров, характеризующих текущее состояние координационного профиля организации, рассматриваются:

- форма лепестковой диаграммы, фиксирующая среднее значение процентного соотношения координационных механизмов в координационном профиле организации;
- распределение величин стандартного отклонения, демонстрирующее величину несогласованности индивидуальных оценок в усредненном координационном профиле;
- коэффициент гетерогенности координационного профиля, выявляющий степень неоднородности координационного профиля в результате доминирования одного из координационных механизмов;
- комплементарные диаграммы, построенные на основе совокупности оценок, обладающих значимыми (для частных целей исследования) классификационными признаками.

Анализ параметров текущих организационных отношений

Помимо общего анализа координационного профиля на основе указанных выше

параметров, интерес представляет детальное изучение мнений респондентов относительно каждого координационного механизма, а также отдельных контрольных утверждений, характеризующих особенности организационных отношений в подразделениях организации.

Для удобства детального анализа мнений респондентов и выявления степени однородности оценочных суждений («Никогда», «Редко», «Часто», «Всегда») по каждому l -му утверждению анкеты вычисляется коэффициент консолидации оценок

$$C_i = \max_j (R^{-1}q_j^{(i)}) - \frac{\sum_j R^{-1}q_j^{(i)} - \max_j (R^{-1}q_j^{(i)})}{(M-1)\sum_j R^{-1}q_j^{(i)}}, \quad (5)$$

где $q_j^{(i)}$ — количество j -х оценочных суждений, отмеченных всеми респондентами относительно l -го утверждения; $l = (i; \eta)$ — номер контрольного утверждения: i — номер категории (координационного механизма), η — порядковый номер утверждения в категории ($\eta = 1, 8$); M — количество оценочных суждений (четыре).

Максимальное значение коэффициента консолидации ($C_i = 1,0$) соответствует абсолютно единодушному выбору всеми респондентами одной лингвистической переменной (например, «Всегда») для выражения своего отношения к конкретному утверждению анкеты. Минимальная консолидация ($C_i = 0,0$) указывает на равномерное использование всех четырех лингвистических переменных, следовательно — максимальную неоднородность мнения по этому утверждению.

Коэффициент консолидации является числовой характеристикой гистограммы распределения мнений респондентов по отношению к конкретному утверждению анкеты (рис. 4) и рассматривается в окрестности максимального значения данного распределения. Например, коэффициент консолидации $C_{(3,3)} = 0,733$ будет демонстрировать высокий уровень консолидации мнений ре-

спондентов относительно утверждения №3 «Изучение инструкции или стандарта оказывается полезнее, чем разговор с руководителем или неформальная беседа с коллегами по профессиональным вопросам» (категория №3 «Стандартизация рабочих процессов») в окрестности суждения «Редко».

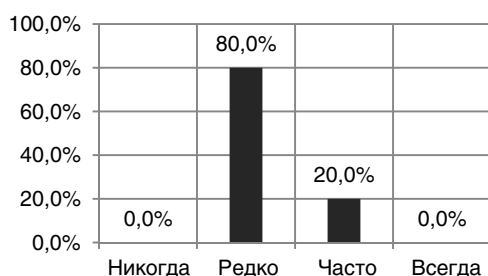


Рис. 4. Пример гистограммы распределения мнений респондентов ($C(3;3) = 0,733$)

Fig. 4. The respondents' opinions histogram (example)

Среднее (по количеству утверждений в данной категории) значение коэффициента консолидации $\bar{C}_i = \frac{1}{8} \sum_{\eta} C_{i\eta}$, где $i = (j; \eta)$ может применяться² для оценки степени достоверности экспертного значения доли A_i координационного механизма в усредненном координационном профиле A . Например, величина $\bar{C}_2 = 0,2$ будет свидетельствовать о низкой достоверности оценки респондентами значения доли A_2 координационного механизма №2 «Прямой контроль».

Контрольные утверждения, характеризующиеся высокими значениями коэффициента консолидации, представляются наиболее достоверными индикаторами организационных отношений. Утверждения, дающие низкоконтрастированные оценки, представляют интерес в качестве индикаторов организационной энтропии. Анализ таких факторов позволяет выявить проблемные зоны организации. Например, низкое значение коэффициента консолидации $C_{(4;1)} = 0,01$ указывает на крайне высокую

неоднородность мнений респондентов относительно утверждения «Исполнители сами выбирают методы и инструменты своей работы». Высокий уровень энтропии в этом случае может быть вызван разнообразными причинами: разной степенью самостоятельности сотрудников одного и того же подразделения, обусловленной неравномерной квалификацией; разными типами трудовой мотивации; неодинаковым доверием руководителя своим подчиненным и т.п.³

Особой характеристикой в ряде практических задач может служить оценка координационного профиля, построенная только на основе максимально консолидированных оценок ($C_i > 0,5$).

Анализ соотношения уровня гетерогенности координационного профиля (указывающего на степень выраженности типа организационной конфигурации) и среднего значения консолидации мнений респондентов относительно контрольных утверждений позволяет выделить четыре типа организационных конфигураций (рис. 5).

Под эксплицитностью понимается высокая степень выраженности базового типа организационной конфигурации исходя из наличия в координационном профиле доминантного координационного механизма. Соответственно, термин имплицитность указывает на отсутствие выраженности (или слабую выраженность) типа организационной конфигурации в данном контексте.

Низкая степень консолидации мнений респондентов относительно контрольных утверждений соответствует высокому уровню информационной энтропии в отношении анализируемого координационного профиля организации. Высокая степень консолидации указывает на низкую неопределенность оценки факторов организационных отношений.

³ Низкое значение коэффициента консолидации в том числе может объясняться и некорректностью (неясностью) формулировки контрольного утверждения, что может потребовать ее верификации и корректировки.

² Наряду с величиной стандартного отклонения.



Рис. 5. Матрица четырех типов организационных конфигураций

Fig. 5. The organizational configurations matrix

Таким образом, *B*-тип организационной конфигурации характеризуется максимальной и наиболее достоверной эксплицитностью относительно доминантного координационного механизма, а следовательно, наиболее полно соответствует одному из пяти базовых типов конфигурации по Минцбергу (см. табл. 1). *D*-тип конфигурации является наиболее имплицитным по отношению ко всем базовым типам при низкой определенности этого вывода.

Для получения детальных практических выводов о текущих организационных факторах строится карта групп организационных факторов (контрольных утверждений) с координатами «Консолидация мнений респондентов» (C_i) / «Релевантность утверждения» (ρ_i) (рис. 6).

На рис. 6 кружками обозначены позиции факторов (контрольных утверждений), где первое число означает номер категории (координационного механизма), второе — номер контрольного утверждения в категории.

Пунктирной линией показана область допустимых значений функции $C_i(\rho_i)$.

Релевантность каждого контрольного утверждения рассчитывается по формуле

$$\rho_i = \frac{1}{3} \sum_j R^{-1} k_j \alpha_i^{(j)},$$

где $l = (i; \eta)^4$; j — номер варианта оценочного суждения: 1 — «Никогда», 2 — «Редко», 3 — «Часто», 4 — «Всегда»; k_j — весовой коэффициент оценочного суждения: $k_1 = 0$; $k_2 = 1$; $k_3 = 2$; $k_4 = 3$; $\alpha_i^{(j)}$ — количество j -х оценочных суждений, выбранных респондентами применительно к l -му утверждению анкеты; R — общее количество респондентов.

Релевантность принимает максимальное значение $\rho_i = 1,0$ при единодушном использовании респондентами суждения «Всегда», что указывает на максимальную релеван-

⁴ См. пояснения к формуле (5).

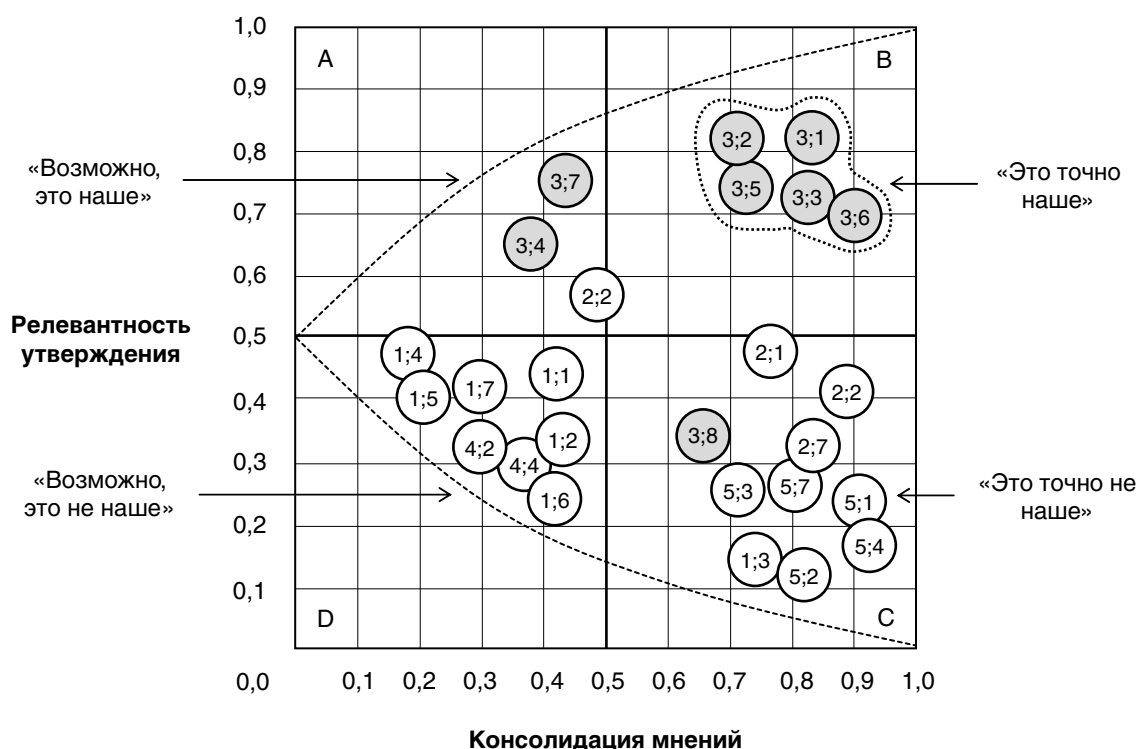


Рис. 6. Пример карты групп организационных факторов (фрагмент)⁵

Fig. 6. The map of the organizational factors groups (fragment)

тность η -го утверждения для определения сущности и степени наличия i -го координационного механизма в координационном профиле организации. Минимальное значение $p_i = 0,0$ демонстрирует единодушное использование респондентами суждения «Никогда», что означает минимальную релевантность η -го утверждения для описания i -го координационного механизма. Промежуточные значения p_i соответствуют частным оценкам релевантности утверждения. Например, $p_{(2;8)} = 0,57$ свидетельствует о средней релевантности утверждения «Исполнители делают выводы о качестве своей работы на основании результатов контроля со стороны руководителя» по отношению к координационному механизму «Прямой контроль» в данной организации.

⁵ Показана часть факторов.

Позиционирование на координатном поле контрольных утверждений (факторов текущих организационных отношений) позволяет выявить характерные признаки анализируемой организационной конфигурации. Например, группирование факторов третьей категории («Стандартизация процессов») в квадранте *B* (см. рис. 6) указывает на высокую релевантность этих контрольных утверждений по отношению к данному координационному механизму и высокую достоверность оценок респондентов («Это точно наше»). Очевидно, анализ утверждений (3;1), (3;2), (3;3), (3;5), (3;6) позволит выявить причины доминирования стандартизации процессов в анализируемой организации, в то время как выводы, сделанные на основе изучения факторов (3;4), (3;7) (квадрант *A*) и (3;8) (квадрант *C*), окажутся менее адекватными. Другими сло-

вами, для сотрудников анализируемого предприятия стандартизация рабочих процессов ассоциируется прежде всего с утверждениями (3;1), (3;2), (3;3), (3;5), (3;6) (см. выше). Причем подавляющее большинство респондентов уверены в наличии этого координационного механизма в текущем координационном профиле предприятия.

В этом же примере (см. рис. 6) расположение большинства утверждений пятой категории — «Стандартизация компетенций» в квадранте *C* («Это точно не наше») может говорить о том, что в коллективе сложилось устойчивое, разделяемое всеми мнение, что компетентность персонала не обеспечивает эффективность координации совместной деятельности.

Интерес также может представлять размещение в квадранте *D* («Возможно, это не наше») нескольких факторов первой категории — «Взаимное согласование», что указывает на заметную разрозненность мнений сотрудников анализируемого предприятия относительно роли взаимного согласования в трудовом процессе. Причиной таких оценок может быть неоднородность организационной культуры, квалификации или уровня организационной демократии в подразделениях.

Таким образом, методика анализа представлений сотрудников о текущем координационном профиле организации включает в себя этапы анкетирования и обработки мнений респондентов. В результате определяется оценка фактического координационного профиля организации, гетерогенность которого указывает на степень выраженности одного из базовых типов организационной конфигурации. Детальный анализ организационных факторов (контрольных утверждений анкеты) позволяет выявить те из них, которые, по мнению респондентов, обладают наибольшей релевантностью и достоверностью при описании конкретного координационного механизма в профиле организации.

Методика анализа ожидаемых направлений трансформации организационной конфигурации в процессе организационных изменений

Процедура анкетирования

Для выявления направлений трансформации координационного профиля в процессе организационных изменений, обусловленных постановкой стратегических целей организации, респондентам предлагается анкета (табл. 2), в которой под $S_1 \dots S_5$ понимаются следующие динамические показатели и соответствующие им координационные механизмы:

S_1 — повышение роли неформального общения сотрудников (взаимное согласование);

S_2 — усиление полномочий руководителя подразделения (прямой контроль);

S_3 — повышение роли должностных инструкций и правил (стандартизация процессов);

S_4 — повышение роли понимания сотрудниками целей и параметров ожидаемых результатов (стандартизация выпуска);

S_5 — повышение компетенций (квалификации) сотрудников (стандартизация компетенций).

Респондентам предлагается отметить любое количество динамических показателей в каждой строке анкеты, выразив тем самым свое мнение о необходимости трансформации фактического координационного профиля в интересах обеспечения результативности и эффективности потенциальных организационных изменений⁶.

Например, выбор респондентом позиций S_1 и S_2 в первой строке анкеты будет

⁶ Несмотря на отсутствие в анкете формулировок, указывающих на необходимость снижения роли того или иного координационного механизма в период изменений, итоговый координационный профиль в результате количественной нормировки продемонстрирует такое снижение для редко отмечаемых показателей (см. формулу 6).

Таблица 2. Анкета оценки направлений трансформации координационного профиля

Table 2. The directions of coordinating profile transformation (questionnaire)

№	Потенциальные факторы организационных изменений: «Я полагаю, что в период изменений...»	Динамические показатели координационных механизмов: «...необходимо повысить роль...»				
		S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅
1	кадрового состава моего подразделения...					
2	моих личных властных полномочий...					
3	моих личных должностных обязанностей...					
4	целей и задач моего подразделения...					
5	организационной структуры моего подразделения...					
6	(смены) руководителя моего подразделения...					
7	системы контроля моих личных результатов...					
8	технологий работы моего подразделения...					
9	системы контроля результатов моего подразделения...					
10	системы мотивации в моем подразделении...					
11	характера коммуникаций между подразделениями...					
12	организационной структуры моего предприятия...					
13	системы планирования работы моего предприятия...					
14	рыночных целей моего предприятия...					
15	внешнего регламентирования деятельности предприятия...					
16	состава топ-менеджмента моего предприятия...					
17	(усложнения) конкурентного окружения предприятия...					
18	стандартов, правил и норм работы всех подразделений...					
19	системы финансового стимулирования на предприятии...					
20	(возрастания роли) директивных решений руководства...					
21	(возрастания роли) коллегиальных решений...					
22	традиций моего предприятия...					
23	режима (временного графика) работы предприятия...					
24	(возрастания роли) системы регламентов и правил...					
25	(увеличения) информационной неопределенности...					
26	требований к качеству работы каждого сотрудника...					
27	взаимодействия предприятия с партнерами...					
28	роли государства в регулировании работы предприятия...					
29	(ухудшения) геополитической обстановки...					
30	(появления или усиления) кризисных явлений...					

соответствовать сформированному утверждению «Я полагаю, что в период изменений кадрового состава моего подразделе-

ния необходимо повысить роль неформального общения сотрудников и усилить полномочия руководителя подразделения».

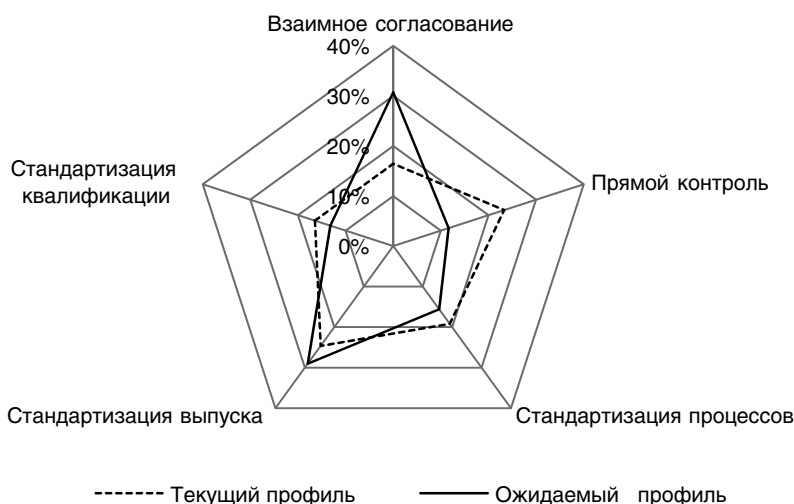


Рис. 7. Пример соотношения фактического и ожидаемого координационных профилей

Fig. 7. The comparison of actual and expected coordination profiles

Оценка параметров ожидаемого координационного профиля

Расчет процентной доли i -го ожидаемого координационного механизма в оценке r -го респондента осуществляется по формуле

$$B_i^{(r)} = W^{-1} (A_i^{(r)} + \partial B_i^{(r)}) \times 100\%, \quad (6)$$

где $W = \sum_i (A_i^{(r)} + \partial B_i^{(r)})$ — нормировочный коэффициент; $\partial B_i^{(r)} = \frac{\psi_i}{\sum_i \psi_i}$ — долевая

оценка ожидаемого усиления роли i -го координационного механизма; ψ_i — количество факторов изменений (строк анкеты), отмеченных респондентом в столбце S_i анкеты, $i = \overline{1,5}$ — номера показателей координационных механизмов.

Таким образом, индивидуальная оценка $B^{(r)}$ r -м респондентом ожидаемого координационного профиля подразделения представляет собой алгебраический вектор⁷ $B^{(r)} = (B_i^{(r)})$ — совокупность процентных долей пяти координационных механизмов, где $\sum_i B_i^{(r)} = 100\%$, $i = \overline{1,5}$.

⁷ По аналогии с индивидуальной оценкой фактического координационного профиля.

На рис. 7 показан пример соотношения фактического и ожидаемого координационных профилей в индивидуальной оценке респондента.

Как видно, на основе своего понимания сущности потенциальных факторов организационных изменений и путей обеспечения результативности и эффективности изменений респондент высказывает предположение о необходимости заметного повышения роли взаимного согласования с одновременным снижением влияния на характер организационных отношений прямого контроля и стандартизации процессов.

Аналогично расчетам параметров фактического профиля (см. формулы 2–4) для ожидаемого координационного профиля вычисляется:

- коэффициент гетерогенности индивидуальной оценки профиля $H_B^{(r)}$;
- усредненная оценка профиля $B = (B_i)$, $i = \overline{1,5}$;
- коэффициент гетерогенности усредненного профиля H_B ;
- стандартное отклонение σ_B .

Анализ параметров ожидаемых организационных отношений

Отличительная особенность этого этапа анализа — выявление мнений респондентов о предполагаемом влиянии на организационные отношения потенциальных факторов организационных изменений.

Для выявления степени однородности оценочных суждений вычисляется⁸ коэффициент C_p консолидации оценок респондентов относительно потенциальных факторов изменений в окрестности того или иного динамического показателя, где p — номер соответствующего потенциального фактора организационных изменений (см. табл. 3).

Например, низкое значение коэффициента $C_{17} = 0,048$ будет свидетельствовать о значительном разбросе мнений респондентов о необходимости усиления роли того или иного координационного механизма при анализе утверждения «Я полагаю, что в период изменений (ухудшения) конкурентного окружения моего предприятия необходимо повысить роль...» (рис. 8).

Такое распределение оценок может указывать на слабое понимание сотрудниками целей и конкурентных условий работы предприятия, малый интерес к этим проблемам или неготовность проецировать влияние изменения факторов внешнего окружения на эффективность организационных отношений в компании.

Высокое значение коэффициента $C_{11} = 0,64$ будет указывать на заметную консолидированность оценок респондентов в окрестности динамического показателя S4 при анализе утверждения «Я полагаю, что в период изменений характера коммуникаций между подразделениями необходимо повысить роль понимания сотрудниками целей и параметров ожидаемых результатов (стандартизация выпуска)» (рис. 9).

При этом почти четверть (23,8%) респондентов в этом примере полагают, что изменение интенсивности и характера внутриор-

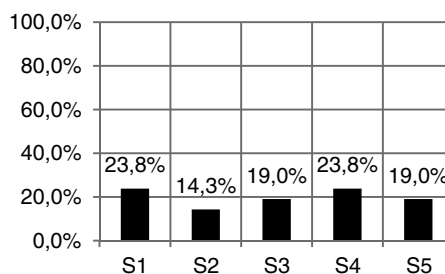


Рис. 8. Гистограмма распределения оценок при $C_{26} = 0,048$

Fig. 8. The ratio of assessments ($C_{26} = 0,048$)

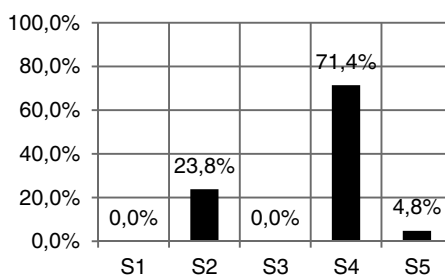


Рис. 9. Гистограмма распределения оценок при $C_{11} = 0,64$

Fig. 9. The ratio of assessments ($C_{11} = 0,64$)

ганизационных коммуникаций может потребовать усиления прямого контроля со стороны руководителей подразделений.

Для детального анализа предполагаемой реакции предприятия на потенциальные факторы организационных изменений имеет смысл оценить, с какими факторами организационных изменений у большинства респондентов ассоциируется необходимость трансформации координационного профиля организации.

На рис. 10 изображено поле потенциальных факторов организационных изменений, где координата «Номера координационных механизмов» указывает, какому координационному механизму соответствует максимальное количество оценок респондентов в отношении конкретного фактора изменений.

Таким образом, максимально консолидированным ($C_p > 0,5$) мнение респондентов оказалось в отношении только двух потен-

⁸ По формуле, аналогичной (5).



Рис. 10. Пример поля потенциальных факторов организационных изменений

Fig. 10. The chart of the potential factors of organizational change (example)

циальных факторов организационных изменений:

1) изменения *стандартов, правил и норм работы всех подразделений* → повышение роли *неформального общения сотрудников (взаимного согласования)* ($C_{18} = 0,58$);

2) изменения *характера коммуникаций между подразделениями* → повышение роли *понимания сотрудниками целей и параметров ожидаемых результатов (стандартизации выпуска)* ($C_{11} = 0,64$).

К достаточно консолидированным можно также отнести следующие оценки факторов: изменения *организационной структуры моего предприятия* → повышение роли *неформального общения сотрудников (взаимного согласования)* ($C_{12} = 0,43$) и изменения взаимодействия предприятия с партнерами → повышение роли компетенций (квалификации) сотрудников ($C_{27} = 0,42$).

Очевидно, что необходимость трансформации координационного профиля организации у большинства респондентов ассоциируется прежде всего именно с этими потенциальными факторами организационных изменений. Следовательно, к наиболее выраженным и достоверным направлениям ожидаемой трансформации в данном примере следует отнести повышение роли взаимного согласования, стандартизации выпуска и стандартизации компетенций. Остальные оценки респондентов не могут претендовать на достаточную выраженность в отношении того или иного координационного механизма и представляют интерес как объекты анализа причин низкой согласованности мнений.

Таким образом, анализ ожидаемых направлений трансформации организационной конфигурации в процессе организаци-

онных изменений включает в себя этапы анкетирования и обработки мнений респондентов. В результате определяется оценка ожидаемого (перспективного) координационного профиля организации, наиболее соответствующего, по мнению респондентов, направлениям перспективных организационных изменений.

Как и на этапе анализа фактического профиля, гетерогенность профиля изменений указывает на степень выраженности одного из базовых типов организационной конфигурации, что может служить основанием для принятия решений о направлениях целенаправленной трансформации организационной конфигурации.

Детальный анализ потенциальных факторов организационных изменений позволяет выявить те из них, которые, по мнению респондентов, в наибольшей степени требуют осуществления трансформации существующего координационного профиля и организационной конфигурации предприятия.

Анализ особенностей организационной конфигурации российского вуза в период изменений

С использованием рассмотренных методик было проведено исследование профессиональной организации — негосударственного образовательного учреждения высшего профессионального образования (университета).

Университет успешно работает на рынке образовательных услуг России и ряда зарубежных стран с 1995 г. В ходе исследования анкетированию подвергался профессорско-преподавательский состав и заведующие кафедрами головного подразделения вуза (г. Москва). Общее количество респондентов — 96 человек, что составляет около 50% общей численности научно-педагогических работников (НПР) кафедр головного подразделения. В качестве рабочего допущения было сделано предположение, что оценки

представителей операционного ядра вуза достоверно отражают основные параметры координационного профиля университета в целом как профессиональной организации.

Результаты анализа текущей организационной конфигурации

По результатам анкетирования респондентов с использованием анкеты (см. выше методику анализа фактической организационной конфигурации) усредненная оценка фактического координационного профиля операционного ядра университета имеет вид (табл. 3, рис. 11).

Таблица 3. Оценка фактического координационного профиля

Table 3. The assessment of actual coordination profile

№	Категория	A_p , %
1	Взаимное согласование	18,9
2	Прямой контроль	20,2
3	Стандартизация процессов	16,9
4	Стандартизация выпуска	20,4
5	Стандартизация квалификации	23,5

На рис. 11 сплошной линией показан усредненный координационный профиль, пунктирной — границы стандартного отклонения.

Как видно, координационный профиль представляет собой почти правильный пятиугольник с незначительным доминированием стандартизации квалификации: коэффициент гетерогенности профиля $H_A = 0,044$. Значения стандартного отклонения достаточно равномерны, что указывает на приемлемую однородность представлений респондентов о параметрах профиля ($\sigma_{A_{\max}} = 0,041$).

Такая форма профиля указывает на равномерное использование в практике управления подразделениями всех пяти координационных механизмов без предпочтений, отдаваемых одному или нескольким

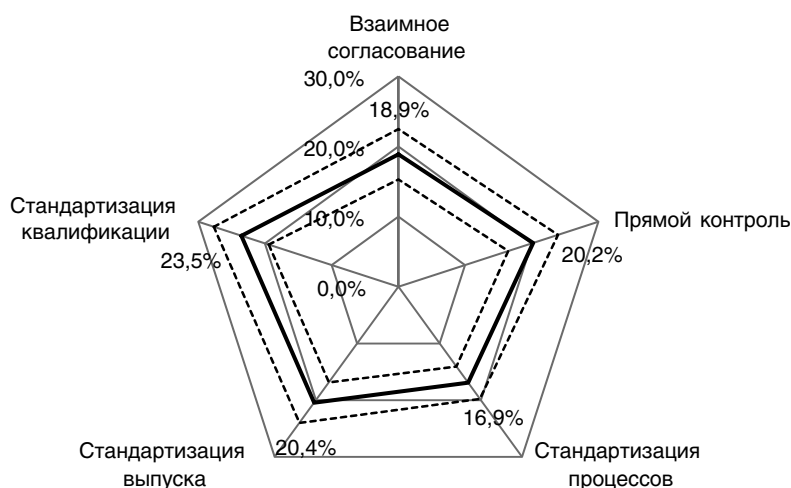


Рис. 11. Диаграмма фактического координационного профиля

Fig. 11. The radar chart of the actual coordination profile

из них⁹. При этом некоторое смещение профиля влево относительно центра указывает на слабое преобладание стандартизации компетенций (квалификации) и стандартизации выпуска. Форма профиля не вполне соответствует предположению о доминировании в профессиональной организации стандартизации квалификации: «...координация деятельности профессионалов осуществляется во многом благодаря их же квалификации и знаниям — по существу, благодаря тому, что они обучены предвидению действий коллег» [Минцберг, 2010].

Причинами гомогенности профиля могут быть усиление роли прямого контроля и стандартизации процессов относительно теоретически обоснованного [Минцберг, 2009, 2010] доминирования стандартизации квалификации в организациях профессионального типа или переходный характер организаци-

онной конфигурации вследствие осуществляемых организационных изменений.

Фактический координационный профиль операционного ядра университета, построенный на основе максимально консолидированных оценок респондентов, имеет вид (рис. 12).

Таким образом, максимально консолидированное мнение респондентов указывает на доминирование в организационных отношениях операционного ядра университета прямого контроля с заметным влиянием взаимного согласования.

Карта групп организационных факторов (контрольных утверждений) с координатами «Консолидация мнений респондентов» (C_i) / «Релевантность утверждения» (p_i) имеет вид (рис. 13).

Таким образом, подавляющая часть факторов (82,5%) размещается в квадрантах *A* и *D*, что указывает на преобладание высокой энтропии оценок респондентов. При этом позиционирование 37,5% оценок в квадрантах *D* и *C*, а также неоднородность категорий факторов в квадранте *A* подтверждают вывод о слабой выраженности признаков какой-либо базовой конфигурации (см. табл. 1) в совокупной оценке респондентов (см. рис. 12).

⁹ Разумеется, здесь и далее выводы о предпосылках формирования и организационных последствиях того или иного координационного профиля делаются исходя из предположения о достаточной репрезентативности статистических оценок, построенных на мнениях респондентов. При этом следует иметь в виду возможную погрешность, обусловленную сложностью формализации этого феномена, на что указывалось выше.

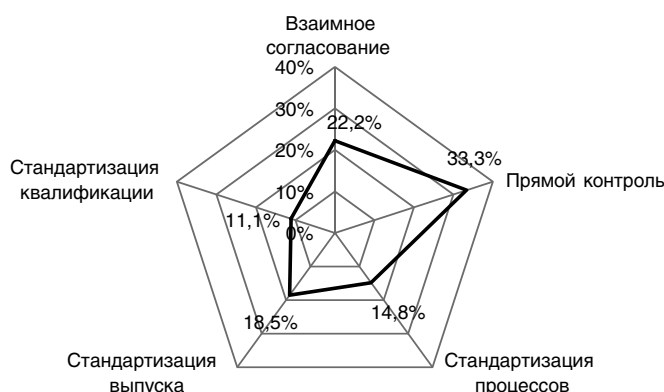


Рис. 12. Координационный профиль операционного ядра университета, построенный на основе максимально консолидированных оценок респондентов ($C_i > 0,4$)

Fig. 12. The radar chart of the coordination profile (the most consolidated assessments)

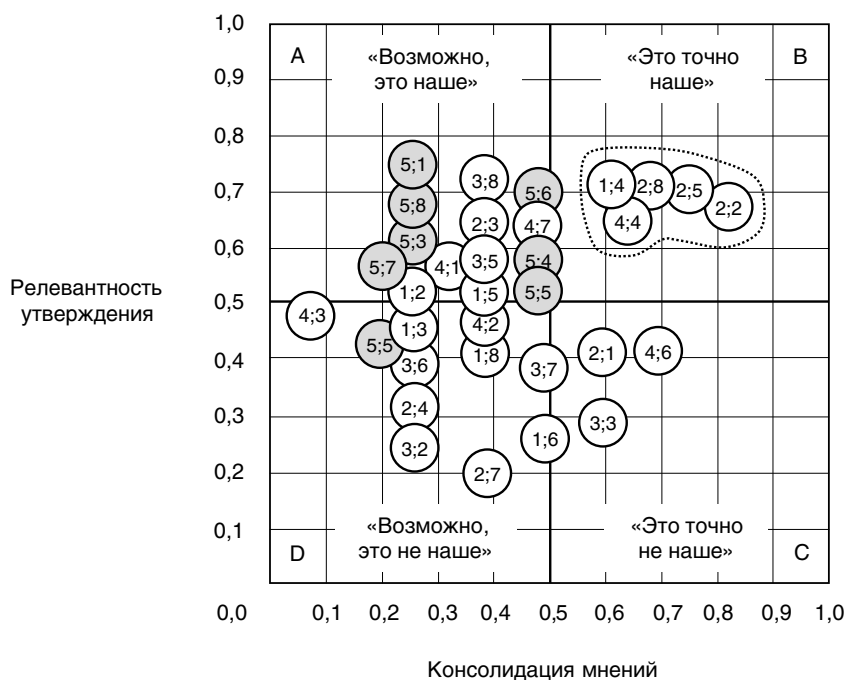


Рис. 13. Карта групп организационных факторов¹⁰

Fig. 13. The map of the organizational factors groups

Квадрант *B* («Это точно наше»), характеризующий эксплицитность организационной конфигурации при низкой энтропии

оценок, представлен лишь пятью факторами (12,5%):

а) категория «Взаимное согласование»: 1.4 «Решение новой (незнакомой) задачи начинается с совещания потенциальных исполнителей»;

б) категория «Прямой контроль»:

¹⁰ На рисунке не показана часть факторов, позиции которых совпадают с другими факторами и затеняются ими.

2.2 «Обсуждение способов решения производственных задач инициируется непосредственным руководителем»;

2.5 «В ходе решения задачи исполнители обращаются к непосредственному руководителю за советом, разъяснением или прямым указанием»;

2.8 «Исполнители делают выводы о качестве своей работы на основании результатов контроля со стороны руководителя»;

в) категория «Стандартизация результатов труда»:

4.4 «Исполнители хорошо представляют себе, что является результатом их работы в среднесрочной перспективе: полгода-год (параметры своего вклада в конечный продукт или услугу)».

Преобладание факторов категории «Прямой контроль» в квадранте *B* («Это точно наше») позволяет предположить, что большая часть сотрудников, принявших участие в анкетировании, ассоциируют координационный профиль своей организации именно с этим координационным механизмом, полагая при этом, что наиболее адекватно прямой контроль характеризуется факторами 2.2, 2.5 и 2.8. Также к наиболее релевантным и максимально вероятным факторам, по мнению респондентов, можно отнести: фактор 1.4, указывающий на наличие в организационных отношениях признаков взаимного согласования, и фактор 4.4, демонстрирующий заметное влияние стандартизации результатов труда.

Особое внимание, по-видимому, следует обратить на тот факт, что семь из восьми факторов пятой категории «Стандартизация компетенций (квалификации)» (на рис. 13 выделены темным оттенком) сгруппированы в квадранте *A* («Возможно, это наше»), что указывает на признание значительной частью респондентов (около 46%) высокой релевантности данных утверждений. Наибольшую релевантность продемонстрировали утверждения:

5.1 «Успешная работа исполнителя и его взаимодействие с коллегами возможны

только при наличии у него определенных компетенций (квалификации)» ($p_{(5;1)} = 0,77$);

5.6 «Для успешной работы сотруднику необходимы особые способности и качества» ($p_{(5;6)} = 0,69$);

5.8 «Обладание специальными навыками и особыми личными качествами исполнителей важнее, чем скрупулезное соблюдение стандартов и правил работы» ($p_{(5;8)} = 0,69$).

Однако заметный разброс мнений респондентов не позволил рассматривать стандартизацию компетенций (квалификации) в качестве основного координационного механизма организационной конфигурации.

Квадрант *C* («Это точно не наше») представлен тремя факторами, которые, по мнению респондентов, наименее характерны для организационных отношений университета:

2.1 «Сотрудники обращаются за разъяснениями или указаниями к непосредственному руководителю, даже если проблема может быть решена на уровне горизонтальных коммуникаций»;

3.3 «Изучение инструкции или стандарта оказывается полезнее, чем разговор с руководителем или неформальная беседа с коллегами по профессиональным вопросам»;

4.6 «Выбор исполнителем формы и метода работы определяется только требованиями, предъявляемыми к ожидаемому результату, а не к трудовым процедурам».

Позиционирование этих утверждений в квадранте *C*, по-видимому, указывает на наличие в организации баланса взаимного согласования и прямого контроля (исполнители готовы решать проблемы на уровне горизонтальных коммуникаций; разговор с руководителем или неформальная беседа с коллегами полезнее чтения инструкции), а также элементов стандартизации процессов (формы и методы работы определяются, помимо прочего, трудовыми процедурами).

В категории «Взаимное согласование» максимально консолидированной оказалась оценка утверждения «Решение новой (не-

знакомой) задачи начинается с совещания потенциальных исполнителей»: $C_{(1;4)} = 0,59$ по оценочному суждению «Часто» (с релевантностью $\rho_{(1;4)} = 0,67$) (рис. 14), что указывает на большое значение для научно-педагогических работников неформальных совещаний.

Тем не менее консолидированность оценок фактора «Неформальная беседа с коллегами по профессиональным вопросам оказывается полезнее, чем разговор с руководителем или изучение инструкции (стандарта)» оказалась низкой ($C_{(1;2)} = 0,28$) со слабо выраженной доминантой суждения «Редко» (невысокой релевантностью $\rho_{(1;2)} = 0,49$), что указывает на низкий средний уровень доверия респондентов взаимному согласованию как эффективному координационному механизму при решении задач, стоящих перед подразделениями.

Наиболее явно на слабую роль взаимного согласования указывает оценка утверждения «Контроль результатов работы исполнителей осуществляется в форме совместного обсуждения, не инициированного руководителем»: 92,3% оценок приходится на суждения «Редко» и «Никогда» (рис. 15).

В категории «Прямой контроль» респонденты обнаружили заметное единство мнений в отношении утверждения «Обсуждение способов решения производственных задач инициируется непосредственным руководителем»: коэффициент консолидации составил $C_{(2;2)} = 0,79511$ относительно оценочного суждения «Часто» с релевантностью $\rho_{(1;2)} = 0,67$ (рис. 16).

На первый взгляд эта оценка противоречит консолидированной оценке, показанной на рис. 14. Однако наличие в рассматриваемом утверждении слов «способов» и «инициируется», по-видимому, указывает на традиционно высокую роль руководителей подразделений в координировании процесса выбора способов решения задач, что допу-

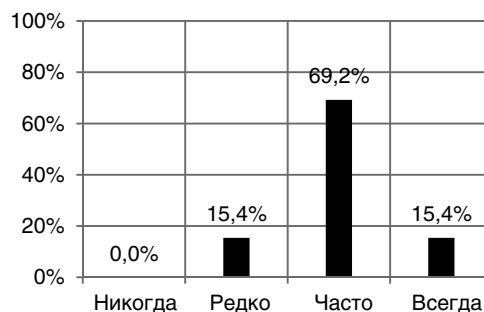


Рис. 14. Распределение оценочных суждений относительно утверждения «Решение новой (незнакомой) задачи начинается с совещания потенциальных исполнителей»

Fig. 14. The ratio of assessments «The new task begins with meeting potential performers»

скает дальнейшее обсуждение исполнителями хода выполнения работ уже на уровне неформального общения [Маргерисон, 2004; Минцберг, 2010].

Заметное единство мнений респондентов продемонстрировано также в отношении утверждений: 2.5 «В ходе решения задачи исполнители обращаются к непосредственному руководителю за советом, разъяснением или прямым указанием» (квадрант А) и 2.8 «Исполнители делают выводы о качестве своей работы на основании результатов контроля со стороны руководителя»

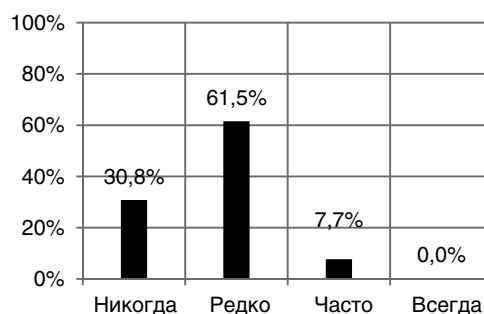


Рис. 15. Распределение оценочных суждений относительно утверждения «Контроль результатов работы исполнителей осуществляется в форме совместного обсуждения, не инициированного руководителем»

Fig. 15. The ratio of assessments «Control of results is carried out through joint discussions»

¹¹ Этот коэффициент консолидации оказался максимальным среди всех контрольных утверждений.

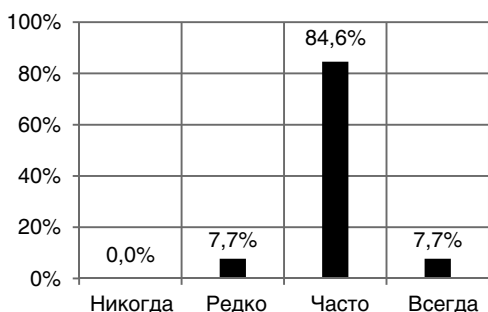


Рис. 16. Распределение оценочных суждений относительно утверждения «Обсуждение способов решения производственных задач инициируется непосредственным руководителем»

Fig. 16. The ratio of assessments «Discussion of ways to meet the challenges triggered by a supervisor»

(квадрант А). Однако оценки утверждения 2.1 «Сотрудники обращаются за разъяснениями или указаниями к непосредственному руководителю, даже если проблема может быть решена на уровне горизонтальных коммуникаций» при относительно высокой консолидации мнений сконцентрированы вокруг суждения «Редко» (квадрант С), что в очередной раз свидетельствует о балан-

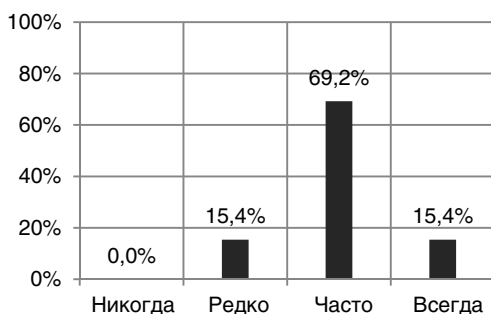


Рис. 17. Распределение оценочных суждений относительно утверждения «Исполнители хорошо представляют себе, что является результатом их работы в среднесрочной перспективе: полгода-год (параметры своего вклада в конечный продукт или услугу)»

Fig. 17. The ratio of assessments «Performers understand the results of their work during the year»

се прямого контроля и взаимного согласования.

В категории «Стандартизация выпуска» наиболее релевантным и консолидированным ($C_{(4;4)} = 0,59$) признан фактор 4.4 «Исполнители хорошо представляют себе, что является результатом их работы в среднесрочной перспективе: полгода-год (параметры своего вклада в конечный продукт или услугу)» (квадрант А) (рис. 17).

Таким образом, усредненная оценка фактического координационного профиля университета и результаты анализа организационных факторов, определяющих форму профиля, позволяют сделать вывод об отсутствии заметной гетерогенности профиля, а следовательно — эксплицитности организационной конфигурации. Гипотеза о доминировании стандартизации квалификации, характеризующем профессиональную конфигурацию [Минцберг, 2009, 2010] для исследуемой организации не подтверждается. Как отмечалось выше, такое состояние координационного профиля может быть обусловлено:

а) усилением роли прямого контроля и стандартизации процессов в результате повышенного внимания менеджмента организации к административным методам управления;

б) переходным характером организационной конфигурации вследствие осуществляемых в университете организационных изменений.

Второе предположение повышает актуальность детального анализа процессов трансформации координационного профиля организации в условиях изменений.

Результаты анализа ожидаемых направлений трансформации организационной конфигурации в процессе организационных изменений

Под ожидаемыми направлениями трансформации организационной конфигурации подразумеваются оценки респондентов,

указывающие на необходимость повышения роли тех или иных координационных механизмов в процессе организационных изменений, необходимость которых становится очевидной для реализации стратегических целей организации.

По результатам анкетирования респондентов с использованием анкеты (см. табл. 3), исходя из совокупности предложенных потенциальных факторов организационных изменений, усредненная оценка ожидаемого координационного профиля университета показана в табл. 4 и на рис. 18.

Таблица 4. Оценка ожидаемого координационного профиля

Table 4. The assessment of expected coordination profile

№	Категория	A_n , %
1	Взаимное согласование	16,0
2	Прямой контроль	18,0
3	Стандартизация процессов	17,2
4	Стандартизация выпуска	28,0
5	Стандартизация квалификации	20,9

На рис. 18 сплошной линией показан усредненный координационный профиль,

пунктирной — границы стандартного отклонения.

Коэффициент гетерогенности ожидаемого профиля составил $H_B = 0,152$, что почти в 3,5 раза превышает гетерогенность фактического профиля (см. рис. 12). Значения стандартного отклонения менее равномерны, что указывает на некоторую неоднородность представлений респондентов о параметрах профиля: максимальное значение стандартного отклонения ($\sigma_{B \max} = 0,069$) в 1,7 раза превышает соответствующий показатель фактического профиля.

По мнению респондентов, в ходе организационных изменений наиболее заметной тенденцией должен стать переход системы менеджмента университета на управление по целям — доминирование координационного механизма «Стандартизация выпуска (результатов работы)» (28,0%). Наименьшему изменению в координационном профиле организации подвергнется доля стандартизации процессов (см. рис. 12). Другими словами, осуществление организационных изменений потребует заметного усиления роли правильного понимания исполнителями ожидаемых результатов своей работы с возможностью самостоятельного выбора путей их достижения.

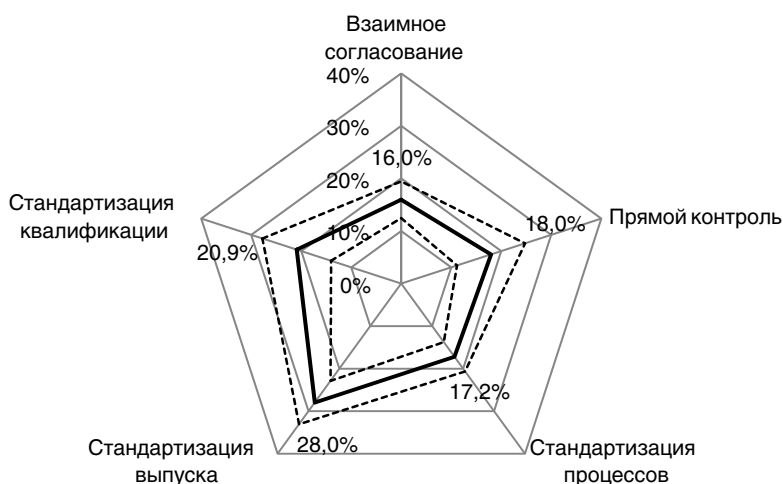


Рис. 18. Диаграмма ожидаемого координационного профиля

Fig. 18. The radar chart of expected coordination profile

Доминирование доли стандартизации выпуска указывает на готовность НПР университета к решению своих профессиональных задач в условиях организационных изменений на основе управления по целям. Такое управление предполагает наличие определенной свободы принятия оперативных решений относительно способов решения поставленных задач. Очевидно, что готовность специалистов к данному характеру работы обусловлена помимо прочего их уверенностью в обладании необходимыми профессиональными компетенциями (доля стандартизации квалификации в профиле составляет более 20%). При этом значительной остается и доля остальных способов координации, в том числе прямого контроля (18,0%) и стандартизации процессов (17,2%), что может свидетельствовать о признании НПР эффективности организационной деятель-

ности руководителей (заведующий кафедрой, декан, ректорат) как в обычных условиях, так и в период осуществления организационных изменений.

Тем не менее результаты анализа продемонстрировали заметное отличие оценок как фактического профиля, так и профиля организационных изменений от теоретически обоснованного доминирования стандартизации квалификации в координационном профиле профессиональной конфигурации [Минцберг, 2009, 2010].

Поле потенциальных факторов организационных изменений показано на рис. 19.

Общий анализ поля потенциальных факторов организационных изменений подтверждает вывод (см. рис. 18) о значительном разбросе мнений респондентов о значимости тех или иных координационных механизмов в период изменений.



Рис. 19. Поле потенциальных факторов организационных изменений

Fig. 19. The chart of the potential factors of organizational change

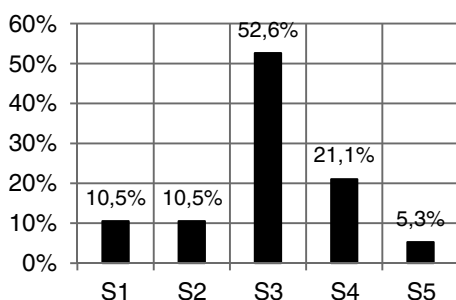


Рис. 20. Распределение мнений респондентов относительно фактора «Возрастание роли коллегиальных решений»

Fig. 20. The ratio of assessments «The increasing role of collective decisions»

Максимально консолидированным мнение респондентов оказалось в отношении двух потенциальных факторов: изменение состава топ-менеджмента предприятия ($C_{16} = 0,51$) и изменение роли государства в создании условий работы предприятия ($C_{28} = 0,50$). По мнению респондентов, эти изменения потребуют усиления роли системы управления по целям. К таким же выводам (но с несколько меньшим значением коэффициента консолидации $C_{14} = 0,38$) респонденты приходят и в отношении потенциальных изменений рыночных целей организации.

Автор считает интересным мнение, что при возрастании в системе менеджмента университета роли коллегиальных решений ($C_{21} = 0,41$) должна сохраниться роль должностных инструкций и правил (стандартизации процессов) (рис. 20).

Очевидно, этот факт указывает на осознание сотрудниками важности легитимизации и своевременного внедрения в рабочие процессы решений, коллективно принимаемых профессиональными комитетами и группами, что вполне отражает особенности организации профессионального типа¹².

¹² См. тезис о том, что контроль деятельности в профессиональных организациях осуществляется непосредственно выполняющими ее операторами (профессионалами) [Минцберг, 2010].

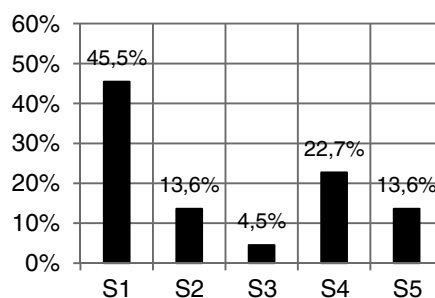


Рис. 21. Распределение мнений респондентов относительно фактора «Изменение стандартов, правил и норм работы всех подразделений»

Fig. 21. The ratio of assessments «Changing standards, rules and regulations of all divisions»

Неформальное общение (взаимное согласование), по мнению респондентов, является наилучшим способом реагирования на изменения стандартов, правил и норм работы всех подразделений (45,5%). Наряду с ним отмечена важность понимания сотрудниками целей и ожидаемых результатов (стандартизация выпуска) (22,7%) (рис. 21).

Не меньший интерес вызывает тот факт, что максимум оценок динамического показателя S_5 — повышение компетенций (квалификации) сотрудников (стандартизация компетенций) продемонстрирован только в отношении потенциального фактора «появление или усиление кризисных явлений» (с невысоким значением коэффициента консолидации $C_{30} = 0,25$). Кроме того, оценки стандартизации компетенций (без однозначного доминирования) отмечены относительно двух факторов: «изменения требований к качеству работы каждого сотрудника» и «возрастание роли системы регламентов и правил». Имеются основания предположить, что роль стандартизации квалификации в условиях изменений респондентами несколько недооценена.

Выводы

Как показали результаты анализа, по мнению респондентов, фактический координационный профиль университета харак-

теризуется достаточно равномерным распределением всех пяти координационных механизмов. Такая структура профиля не соответствует предположению Минцберга о доминировании координационного механизма «стандартизация квалификации» в профессиональной конфигурации. Однако в целом, признавая обоснованность этого предположения, по мнению автора, следует учитывать особенности каждой конкретной профессиональной организации. К таким особенностям можно отнести: национальную специфику и традиции становления профессиональных организационных структур; параметры стадии жизненного цикла организации; степень ее зависимости от регулирующих и контрольных органов (государства); сложившийся в тип корпоративной культуры и др.

Доминирование доли стандартизации выпуска в координационном профиле, характеризующем особенности организационных изменений, указывает на готовность сотрудников операционного ядра к решению профессиональных задач на основе принципов управления по целям. Такой подход предполагает наличие у сотрудников определенной свободы принятия оперативных решений относительно способов решения поставленных задач. Очевидно, что готовность операционного ядра вуза к такому характеру работы обусловлена помимо прочего их уверенностью в обладании необходимыми профессиональными компетенциями, что указывает на наличие значительного потенциала конкурентоспособности организации.

На наш взгляд, мнение о доминировании стандартизации квалификации в координационном профиле профессиональной организации не следует рассматривать в качестве одного из основополагающих условий при анализе организационных особенностей таких организаций, их корпоративной культуры и других аспектов функционирования и развития. Взвешенный анализ специфики координационного профиля орга-

низации позволяет сделать корректные выводы об особенностях ее организационной конфигурации и спрогнозировать ее изменения, обеспечивающие повышение конкурентоспособности в аспекте осуществления организационных изменений.

Заключение

Тип организационной конфигурации, во многом определяемый особенностями координационного профиля, может рассматриваться в качестве одного из элементов конкурентоспособности организации. Соответствие типа конфигурации целям и условиям функционирования организации обеспечивает эффективность управления как ее текущей (оперативной) деятельностью, так и процессом реализации стратегических целей, направленных на максимально полную реализацию корневых компетенций и достижение конкурентного преимущества.

Предлагаемая методика анализа организационных конфигураций позволяет оценить особенности текущих организационных отношений и перспективы трансформации организационной конфигурации в процессе потенциальных организационных изменений. В основе исследования лежит оценка фактического и перспективного координационных профилей организации и определение характера его влияния на особенности организационной конфигурации.

Оперирование понятиями «основной координационный механизм» или «координационный профиль» в ходе исследования организационных систем требует не только всестороннего учета различных особенностей организации, но и понимания степени статистической погрешности выводов, обусловленных спецификой методов исследования. Очевидно, что степень субъективности выводов, которые позволяет сделать анкетирование сотрудников, достаточно высока. Снижение погрешностей можно обеспечить путем увеличения статистической выборки и повышения качества анкетных мате-

риалов. При этом наряду с данным методом должны применяться и другие инструменты анализа.

Предлагаемая методика может использоваться в качестве инструмента стратегического анализа внутренней среды организации, проводимого в интересах выявления соответствия фактической организационной конфигурации корневым компетенциям и задачам обеспечения высокой конкурентоспособности компании.

Выводы о специфике организационной конфигурации анализируемого университета могут представлять интерес в качестве одной из компонент анализа системы менеджмента современных российских вузов.

Список литературы

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2008.
2. Адизес И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
3. Андреева Т. Е. Организационные изменения: сравнительный анализ основных подходов // Вестник СПбГУ. СПб.: СПбГУ. Т. 2. Менеджмент, 2004.
4. Воронина И. Д. Задача управления организационной структурой в условиях глобального инновационного процесса // Управление большими системами. М.: ИПУ РАН, 2006. Выпуск 12–13, 2006.
5. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. А. Токарева; под науч. ред. И. В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001.
6. Коттер Д. Вперед перемен: пер. с англ. М.: Олимп-бизнес, 2003.
7. Маргерисон Ч. Д. «Колесо» командного управления. Путь к успеху через систему управления командой. М.: Баланс Бизнес Букс, 2004.
8. Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру / пер. с англ. О. И. Медведь. М.: Эксмо, 2009 (Гуру менеджмента).
9. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: перев. с англ. СПб.: Питер, 2010.
10. Михненко П. А. Организационные изменения как фактор конкурентного потенциала компании на стадиях ее жизненного цикла // Современная конкуренция. №2 (14). 2009.
11. Михненко П. А. Современные тенденции осуществления организационных изменений // V Международный научный конгресс «Роль бизнеса в трансформации российского общества». Сборник тезисов докладов. М.: МФПА, 2010.
12. Орлов А. И. Организационно-экономическое моделирование: теория принятия решений: учебник. М.: КноРус, 2011.
13. Райченко А. В. Прикладная организация. СПб.: Питер, 2003.
14. Райченко А. В. Парадигма организации. Новое мировоззрение. М.: ГУУ, 2002.
15. Райченко А. В. Прикладная организация. Формирование направления. М.: ГУУ, 2002а.
16. Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. 2-е изд. М.: Маркет ДС, 2006.
17. Широкова Г. В. Подходы к проведению организационных изменений в российских компаниях // Вестник Санкт-Петербургского университета. СПб.: Санкт-Петербургский университет. №3 (24). Т. 8. 2003.
18. Широкова Г. В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. 2-е изд. СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2008.

References

1. Adizes I. *Upravlenie zhiznennym ciklom korporacii Corporate Lifecycles*. [How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It]. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988 (Russ. ed.: Adizes I. Saint Petersburg, Piter Publ., 2008).
2. Adizes I. *Upravljaja izmenenijami. Kak jeffektivno upravljat' izmenenijami v obshchestve, biznese i lichnoj zhizni* [Mastering Change: The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family Business and Society]. Santa Barbara: Adizes Institute Publications, 1993. (Russ. ed.: Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2014).
3. Andreeva T. E. *Organizatsionnye izmeneniya: sravnitel'nyy analiz osnovnykh podhodov* [Organizational change: a comparative analysis of the main approaches]. *Vestnik SPbGU, SpBGU*, T 2, Menedzhment, 2004 (in Russian).
4. Cameron Kim S., Quinn Robert E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on The Competing Values Framework* Addison-Wesley Publishing Company, Inc. 1999. (Russ. ed.: *Diagnostika i izmenenie organizatsionnoj kul'tury*. S. Peterburg. Piter, 2001).
5. Kotter John P. *Leading Change*. Harvard Business School Press. 1996. (Russ. ed.: *Vpered peremen*. Moscow, Olimp-biznes Publ., 2003).
6. Margerison Charles J. *Team Leadership: A guide to Success with Team Management Systems*. Thomson Learning (EMEA) Ltd. 2002. (Russ. ed.: «Koleso» komandnogo upravleniya. *Put' k uspehu cherez sistemu upravleniya komandoj*. Moscow, Balans Biznes Buks Publ., 2004).
7. Mintzberg H. *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*. McGraw-Hill. Free Press. 1989. (Russ. ed.: *Menedzhment: priroda i struktura organizacij glazami guru*. Moscow. Eksmo Publ., 2009).
8. Mintzberg H. *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall, 1983. (Russ. ed.: *Struktura v kulake: sozдание jeffektivnoj organizacii*. Saint Petesburg, Piter Publ., 2010).
9. Mikhnenko P. A. *Organizatsionnye izmeneniya kak faktor konkurentnogo potentsiala kompanii na stadijah ee zhiznennogo cikla* [Company Lifecycle Stages: Institutional Change as a Factor Contributing to the Company Competitive Potential Change]. *Journal of Modern Competition*, 2009, no. 2 (14) (in Russian).
10. Mikhnenko P. A. *Sovremennye tendencii osushchestvleniya organizatsionnykh izmenenij* [Modern trends in the implementation of organizational changes]. *Trudy 5 Mezhdun-*

- arodnogo nauchnogo kongressa «Rol' biznesa v transformacii rossijskogo obshchestva» [Proc. 5th International Science Congress «The role of business on transformation of Russian society»]. Moscow. MFPA, 2010 (in Russian).
11. Orlov A. I. *Organizacionno-ekonomicheskoe modelirovanie: teoriya prinjatija reshenij: uchebnik* [Organizational and economic modeling: decision theory: textbook]. Moscow, KnoRus Publ., 2011.
 12. Rajchenko A. V. *Prikladnaja organizacija* [Applied organization]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2003.
 13. Rajchenko A. V. *Paradigma organizacii. Novoe mirovozzrenie* [The paradigm of the organization. A new outlook]. Moscow. GUU (State University of Management), 2002.
 14. Rajchenko A. V. *Prikladnaja organizacija. Formirovanie napravlenija*. [Applied organization. Direction establishing]. Moscow. GUU (State University of Management), 2002.
 15. Rubin Ju. B. *Konkurencija: uporyadochennoe vzaimodejstvie v professional'nom biznese* [Competition: regular interaction in professional business]. 2-e izd. Moscow, Market DS Publ., 2006.
 16. Voronina I. D. *Zadacha upravlenija organizacionnoj strukturoj v uslovijah global'nogo innovacionnogo processa* [The task of managing organizational structure in the global innovation process]. *Upravlenie bol'shimi sistemami*. IPU RAN, 2006, vol. 12–13 (in Russian).
 17. Shirokova G. V. *Podhody k provedeniju organizacionnyh izmenenij v rossijskikh kompanijah* [Approaches to organisational change in Russian companies]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta*. (Sankt-Peterburg State University Review) Sankt-Peterburgskij universitet (Saint Petersburg State University), 2003, no. 3 (24), vol. 8 (in Russian).
 18. Shirokova G. V. *Upravlenie izmenenijami v rossijskikh kompanijah: uchebnik* [Change management in Russian companies: textbook]. 2-e izd. Saint Petersburg. Vysshaja shkola menedzhmenta (High School of Management) SpBGU, 2008.

P. Mikhnenko, Department of General and Strategic Management Moscow University of Finance and Industry «Synergy», Moscow, Russia, pmikhnenko@s-university.ru

The procedure for the analysis of organizational configurations

Correct interrelationship between organizational structure and operating conditions is important competitiveness aspect of modern organizations. Equally important is the ability to implement effective organizational change. The article investigates the procedure for the analysis of organizational configurations. The basis of this procedure is investigation of the actual and perspective coordination profiles of the organization. The object of study is static and dynamic state of organizational configuration. The specific subject of the research is the dynamic of the «coordination profile», as a totality of the basic coordination mechanisms (by H. Mintzberg). The hypothesis of the study is that the characteristics of the coordination profile can influence the nature of organizational relationships and the efficiency of the organizational structure in certain conditions. One of the objectives of the article is to test the validity of the assumption about the dominance of «standardization of skills» in the coordination profile of the professional organization — University. The article includes: a) the analysis of the actual coordination profile and characteristics of the current organizational configuration; b) the analysis of the prospective transformation of the coordination profile of the organization.

Keywords: organizational configuration, coordination mechanism, coordination profile, procedure, analysis, organizational change, professional organization.

About author:

P. Mikhnenko, PhD in Technique, Associate Professor

For citation:

Mikhnenko P. The procedure for the analysis of organizational configurations. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 5 (53), pp. 39–69 (in Russian).

Федорова Ф. Ш., канд. экон. наук, доцент кафедры экономики инноваций, экономический факультет Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова, г. Москва, fshfed@gmail.com

Дещеревская Е. В., HR-консультант, приглашенный преподаватель кафедры экономики инноваций, экономический факультет Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова, г. Москва, deelv@gmail.com

Учет психотипов людей как резерв роста эффективности лидерства в инновационном бизнесе

В современном инновационно ориентированном бизнесе лидерство становится решающим условием эффективности и результативности любого проекта и процесса. Чтобы динамично производить тонкую настройку системы управления в организации, надо учитывать особенности тех, кто управляет, кем управляют и какими средствами достигаются поставленные задачи. В статье, в частности, анализируются сложности, возникающие в связи с необходимостью интеграции в инновационный бизнес так называемого поколения Y, имеющего существенно отличные от предыдущих поколений личностные предпочтения. Высказана гипотеза, что скрытым резервом раскрытия лидерского потенциала руководителя является учет психотипов как самого лидера, так и членов команды. Продуктивность такого подхода продемонстрирована с применением модели ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланшара и типологии личности А. Ю. Афанасьева. Проведенное исследование показало, как определение лидером своего психотипа способствует осознанию возможностей и проблем в применении различных стилей лидерства. В статье также рассмотрены примеры повышения качества коммуникаций и результативности решения поставленных задач при учете руководителем психотипов сотрудников, в том числе представителей поколения Y.

Ключевые слова: лидерство, инновационный бизнес, команда инновационного проекта, конкурентоспособность персонала, типология личности А. Ю. Афанасьева, Y-поколение, психотип лидера и последователей.

Введение

На конкурентоспособность компании влияет множество факторов. Часть из них, например уникальность и новизна производимых товаров (работ, услуг) и их ценовые параметры, подобно надводной части айсберга хорошо видны потребителям и конкурентам. Другие, не менее значимые, скрываются в «подводной» части бизнеса.

Предлагаемая вниманию читателей статья посвящена исследованию недостаточно изученных и слабо используемых на практике резервов роста конкурентоспособности компании, лежащих в области лидерства и человеческих отношений в бизнесе.

Появление новой парадигмы управленческого лидерства для инновационных компаний

Источником конкурентного преимущества компании может быть, например, ее бизнес-модель: инновационность ее элементов (ключевые ресурсы, процессы и т. д.), обеспечивающих определение, создание и доставку ценностей потребителям, позволяет компаниям работать на опережение конкурентов по ключевым параметрам деятельности.

Ричард Доббс, Тим Коллер и Шри Рамасвами провели исследование перспектив сохранения крупнейшими транснациональными корпорациями США и Европы своего

лидирующего положения в мировой экономике. В своем докладе [Dobbs et al., 2015] они прогнозируют на ближайшие десять лет ухудшение институциональной среды. Ожидается, что «конкуренция будет безжалостной и менее предсказуемой, а экономическая среда — гораздо менее благоприятной, чем прежде».

Авторы упомянутого доклада предложили несколько способов реагирования компании на вызовы динамично меняющихся условий ведения бизнеса [Dobbs et al., 2015, с. 51]:

- внимательно изучать бизнес-модели новых конкурентов из развивающихся стран и представителей IT сектора («все время быть начеку»);
- искать «терпеливый капитал» в лице инвесторов, ориентированных на долгосрочную перспективу, а не краткосрочные финансовые показатели;
- преодолевать свою стратегическую инерцию, решительно перестраиваться, используя технологии «внутреннего подрыва» для диверсификации производства, отказа от проблемных проектов и активов;
- создавать новые интеллектуальные активы.

Наряду с вышеперечисленными направлениями деятельности авторы доклада выделяют значимость человеческого фактора, рекомендуя активнее вести войну за кадры в ситуации, когда все острее становится их дефицит в наукоемких отраслях, и управление человеческим капиталом переводится в разряд главных стратегических приоритетов.

Каковы же резервы роста конкурентоспособности компании, лежащие в области лидерства и человеческих отношений в бизнесе?

На практике мы уже наблюдаем лидеров нового типа, которые успешно выводят свои компании в плавание в так называемые «голубые океаны». Однако успешное руководство инновационными процессами пока еще представляется в большей степени прояв-

лением индивидуального мастерства высшего класса. Технологии успешного управленческого лидерства в новых реалиях бизнеса находятся еще в процессе разработки и апробации.

Что уже сделано в этом направлении?

По мнению авторов, уже можно говорить о том, что более-менее четко прослеживается появление новой парадигмы управленческого лидерства для инновационных компаний. В ее основе принципиальные изменения в основных элементах лидерской модели: целеполагании, философии мышления, учете меняющихся ценностей и установок людей, востребованности новых навыков и компетенций, осуществлении командного взаимодействия в условиях динамично меняющихся задач и, следовательно, нестабильной структуры команды и состава ее игроков. Говоря об особенностях современного командного менеджмента на форуме «100 шагов к благоприятному инвестиционному климату», С. Воробьев отметил, что команда сегодня — это команда, состоящая из уникального лидера и уникальных участников, а ее успех является функцией работы в уникальном контексте¹. Такое определение команды особенно актуально для успешной работы в инновационном бизнесе.

Сочетание уникальных ресурсов, безусловно, закладывает основу конкурентного преимущества бизнеса, однако содержит и определенные угрозы, которые нельзя игнорировать. Отметим, например, следующую. Аксиомой теории лидерства является тезис о том, что лидерство существует только в системе координат: лидер — последователи (члены группы). Для инновационных компаний, особенно технологичных стартапов, характерен молодой коллектив, состоящий в значительной части из представителей поколения Y. Они и формируют эту взаимосвязь лидер — последователи.

¹ <http://issuu.com/36724/docs/100steps-28.01.2015>

Инновационные компании и поколение Y

Исследование этого поколения позволило выявить некоторые особенности, которые проявляются и в сфере их трудовой деятельности. В частности, отмечаются следующие качества:

- раскрепощенность и внутренняя свобода;
- стремление быть самим собой и открытым обмену эмоциями;
- готовность к диалогу и оппонированию;
- готовность демонстрировать коллегам то, что они живые люди — со слабостями, страхами, желаниями и увлечениями;
- меньшая иерархичность, позволяющая уверенно общаться с людьми вне зависимости от их социального статуса, образования, опыта и возраста;
- прямота без оглядки — способность выражать свои мысли и несогласие открыто и честно;
- стремление к достижению баланса между работой и личной жизнью;
- стирание формальной грани в общении молодых на рабочем месте;
- внимание к деталям, выходящим за рамки должностной инструкции, что позволяет не только быстро находить, анализировать и устранять слабые места, но и просчитывать действия конкурентов на несколько шагов вперед (Штейнгардт А. Чему меня учат молодые. Ведомости 03.02.2015, с. 21).

В компании PwC, известной своей политикой постоянного привлечения выпускников вузов (ежегодно порядка 8000 человек), по результатам проведенного в 2011–2012 гг. исследования уровня вовлеченности сотрудников — представителей поколения Y, четко прослеживается большая по сравнению с остальными работниками выраженность следующих особенностей:

- они хотят получать удовольствие от работы и не стесняются говорить о том, чего ждут от карьеры;
- им важно понимать цели и устремления компании; они хотят, чтобы действия рабо-

дотателя соответствовали их ценностям; если ценности организации не совпадают с их собственными — они увольняются;

- они амбициозны, мечтают о быстром продвижении по карьерной лестнице и не готовы трудиться годами ради отдаленной перспективы партнерства;
- они как должное воспринимают предоставление гибкого графика и мобильность;
- они хотят свободно менять профессиональную стезю;
- они не готовы жертвовать личной жизнью ради жизни профессиональной;
- они постоянно ожидают поддержки и признания [Мориц, 2015, с. 27–30].

К аналогичным выводам авторы пришли в ходе исследования результатов анкетирования сотрудников и руководителей стартапов бизнес-инкубатора МГУ по методике Ричарда Барретта (*Cultural Transformation Tools*), которые были опубликованы в материалах конференции «Ломоносов» [Федорова, 2014].

Каким образом этот явный сдвиг в глубинных жизненных ценностях, установках и приоритетах молодых людей может оказывать влияние на выбор эффективной модели лидерства, есть ли здесь угрозы и соответственно вызовы, на которые она должна адекватно реагировать в контексте инновационного менеджмента?

Приход «игреков» в инновационный бизнес является несомненным плюсом: практически все перечисленные выше особенности этого поколения отвечают корпоративной культуре инновационного бизнеса нового типа и современным тенденциям развития лидерства. Именно «игреки» сейчас становятся локомотивом инновационного процесса в силу их готовности к изменениям, большей внутренней свободе, мобильности и открытости всему новому. Понятно, что жесткая, авторитарная модель лидерства как система управления молодыми творческими неординарными людьми в современном мире неприемлема. Путь к повышению продуктивности деятельности таких

людей, а значит и конкурентоспособности бизнеса, лежит в создании условий для раскрытия их индивидуальных особенностей. Следовательно, для лидера все более значимыми становятся компетенции, определяемые эмоциональным интеллектом: умение ориентироваться в социальных ситуациях и создавать благоприятный эмоциональный климат в группе, умение правильно определять личностные особенности и эмоциональные состояния других людей и выстраивать межличностные взаимодействия с учетом их индивидуальных психологических особенностей, системы их индивидуальных норм, ценностей, целей, стремлений. К составляющим эмоционального интеллекта относятся также умение выбирать адекватные способы реакции, умение поставить себя на место другого, понимание своих мотивов поведения и сознательного контроля собственного поведения, понимание мотивов поведения других людей и умение актуализировать их внутреннюю мотивацию, вовлечение лидерского потенциала сотрудников при решении актуальных задач организации, умение конструктивно работать в условиях межличностных и групповых конфликтов, управлять конфликтами и предотвращать их и т. д.

В чем же все-таки могут быть проблемы при выстраивании отношений лидера с новым поколением последователей. По мнению авторов, можно выделить четыре болевые точки.

Во-первых, процесс создания нового продукта сравнительно плохо поддается планированию и регламентации, содержит много неопределенностей, требует от работников огромных, часто неравномерно распределенных трудовых усилий. Работа в таких условиях протекает в достаточно жестких условиях, что противоречит таким характеристикам Y, как неготовность жертвовать личной жизнью ради жизни профессиональной, потребности демонстрировать коллегам то, что они живые люди — со слабостями, страхами, желаниями и увлечени-

ями. Как говорится, «закусить удила и вперед» — явно не их выбор.

Во-вторых, инновационному процессу свойственен высокий уровень риска с неизбежными провалами и разочарованиями. Ситуации сворачивания буксующих проектов и перенаправления ресурсов в выстреливающие проекты могут больно бить по амбициям сотрудников, в том числе наиболее творческих и мотивированных: «я полностью выложился в этом проекте, а теперь его закрывают». Энергия и внимание руководителя в этих случаях направлены на выход из кризисных ситуаций, это идет вразрез с установкой «игреков» на постоянное ожидание поддержки и признания.

В-третьих, для стартапов, особенно инновационных, характерен дефицит ресурсов, что вызывает проблемы с оплатой труда, созданием комфортных условий деятельности и профессионального обучения и т. д. Это входит в противоречие с установками «игреков» на достойную оплату труда, быстрое продвижение по карьерной лестнице, неготовность трудиться годами ради отдаленной перспективы партнерства.

В-четвертых, для инновационных компаний очень велик кадровый риск, связанный с потерей ноу-хау и других объектов интеллектуального капитала при увольнении сотрудников из компании. Поэтому установка молодых специалистов на свободную смену профессиональной стези и высокую мобильность вряд ли придется по душе руководителям бизнесов.

Какие инструменты есть у современного лидерства для нейтрализации этих негативных с точки зрения бизнеса установок, как и чем можно мотивировать членов команды для предотвращения их реализации.

Размышляя на тему отличительных элементов уникальной команды, С. Воробьев²

² Сергей Воробьев (президент Ward Howell, член наблюдательного совета АСИ). Команда: Меняйте людей или... меняйте людей. Ведомости. №3759 от 28.01.2015. <https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2015/01/28/menyajte-lyudej-ili-menyajte-lyudej>

выделяет прежде всего наличие суперцели. Под суперцелью он понимает такую цель, ради достижения которой люди готовы отказаться от собственных амбиций и работать в команде, так как ее невозможно достичь в пределах индивидуальных возможностей каждого в отдельности. Она должна стать смыслом жизни для каждого члена команды. Наличие такой суперцели, назовем ее путеводной звездой, — очень важный системообразующий элемент команды и одна из важнейших задач лидера. Но смеем предположить, что не все представители молодого поколения способны в одинаковой степени этим вдохновиться. Собрать команду людей с похожими установками и ценностями, при этом способных решать разные функциональные задачи, — задача не из легких. Но актуальность ее решения становится чрезвычайно значимой.

Выше мы отметили общие поведенческие закономерности поколения Y. Тем не менее у представителей этого поколения есть и индивидуальные поведенческие установки. Значит, понимая общие тенденции, надо стремиться к оптимальному выбору. Известный режиссер, продюсер, медиаменеджер Александр Роднянский, формулируя критерии подбора персонала в команду, говорит, что отбирает людей одной с ним «группы крови». Следовательно, начинать надо с определения своей, скажем, социальной или психологической «группы крови», называемой психотипом, и психотипа человека, рассматриваемого в качестве кандидата в команду.

Для командного лидера способность отбирать людей с учетом их индивидуальных особенностей и управлять ими, используя принципы и подходы современных технологий лидерства, становится чрезвычайно важной задачей.

Потребность в разработке новых подходов к лидерству вызвана тем, что традиционные и ситуационные подходы делали односторонний упор либо на черты и поведение лидера, либо на ситуацию, в которой

он выбирал нужный ему стиль. Появившись в последнее время концепции лидерства пытаются соединить эти две хорошо изученные стороны, провести ситуационный анализ эффективного лидерства как совокупности лидерских качеств и их проявления в конкретных ситуациях. Теории лидерских качеств и моделей поведения, как правило, ограничиваются перечислением черт и моделей поведения эффективного лидера. При этом глубинные причины, объясняющие проявление этих черт и моделей поведения, не рассматриваются. Нам представляется, что существенным вкладом в развитие этого подхода к исследованию лидерства могло бы стать использование технологий, выводов и рекомендаций, используемых в различных типологиях личности.

Применение типологий личности для исследования индивидуальных особенностей лидера и последователей

В настоящее время в бизнес-практике используются различные типологии личности и социальных ролей — это и «Индикатор типов личности Майерс-Бриггс Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), соционика (модель личности А. Аугустинавичюте), метод психологических доминант Неда Херрманна (HBDI), типология социальных ролей и ролей в команде Р. Мередита Белбина, типология Морстона-Кларка DISC и др. С точки зрения выявления лидерского потенциала и склонности к различным стилям лидерства авторам представляется очень информативной и полезной типология, предложенная нашим отечественным ученым А. Ю. Афанасьевым (Афанасьев А. Ю. Синтаксис любви. М.: Остожье, 2000).

В отличие от типологий Юнга, Аугустинавичюте (соционика) и Майерс-Бриггс, у Афанасьева большое внимание уделено волевым проявлениям человека: введена психическая функция ВОЛЯ, в явном виде

отсутствующая в указанных трех других типологиях. Структура личности по Афанасьеву — это четыре иерархически расположенных психических модуля — «функции». Функцию ВОЛЯ Афанасьев определяет как «дух», желание, управление, характер, личность, норов, «Я». Афанасьев утверждает, что именно эта функция является стержневой для формирования личности, оказывает определяющее влияние на характер человека и, добавим от себя, определяет лидерский потенциал человека и предпочитаемый стиль руководства.

Наряду с Волей Афанасьев выделяет еще 3 функции:

ФИЗИКА — «тело», телесное, материальное начало человека, позволяющее ему контактировать с материальным миром;

ЭМОЦИЯ — «душа», эмоциональное начало человека, область чувств, настроений, сердечных реакций, переживаний;

ЛОГИКА — «ум», интеллектуальное начало, способность видеть мысленно существо вещей, связь между ними и точно их описывать.

Эти четыре функции у каждого человека не являются одинаково сильными, они расположены иерархически и имеют для каждого человека разную субъективную ценность.

Характер функций³

1-я — «избыток», высокая сильная функция;

2-я — «норма», высокая сильная функция;

3-я — «язва», низкая слабая функция;

4-я — «пустячок», низкая слабая функция.

В модели личности Афанасьева на каждом из четырех мест в иерархии находится какая-то одна функция.

Особенности функций с учетом их места в иерархии⁴

Приметы 1-й (в иерархии) функции: высокая энергетическая наполненность, нацеленность на результат, монолог, предъявление при нападении и защите, уверенность, твердость, жесткость, осторожность, независимость, огрубленность.

Приметы 2-й функции: адекватная ситуации энергетическая наполненность, процесс, диалог, гибкость, бесстрашие, уверенность, компромисс, естественность, широкой спектр возможностей.

Приметы 3-й функции: высокая чувствительность, наполненность энергией, сильно зависит от внутренних и внешних условий, быстрая утомляемость, хорошо развитые защитные механизмы.

Производные признаки 3-й функции: ощущение уязвимости, суперпроцессионность, диалогичность, неуверенность, боязливость, двойственность, избирательность, ранимость, мнительность, большие требования в сочетании со слабой надеждой получить желаемое; критичность, болезненность, желание выстроить или найти минимально травмирующую ситуацию; ожидание и поиск помощи, нежелание вступать в серьезную борьбу или состязание в сочетании с потребностью самоутверждаться, противоречивость.

Приметы 4-й функции: скудное энергетическое наполнение в сочетании с низкими потребностями и низкой чувствительностью, монологичность, неразборчивость, безразличие, скудность возможностей, бесстрашие, недостоверность, отсутствие гибкости, всеядность; нечувствительность к общепринятым правилам в соответствующей сфере жизни; «отключение» в стрессовых ситуациях.

³ Описание иерархии функций и их особенностей в зависимости от положения в иерархии составлены А. Ю. Афанасьевым на основе наблюдений и анализа большого массива биографических документов. Типология Афанасьева, являясь вполне самостоятельной, в какой-то степени развивает идеи К. Юнга и А. Аугустинавичюте. В данной статье мы даем совсем краткое описание, более полно см. в упомянутой книге А. Ю. Афанасьева.

⁴ Далее в данной работе описание функций психотипа дано в интерпретации и с добавлениями Е. В. Дещеревской.

Ввиду разной энергетической наполненности функции по-разному проявляют себя в различных ситуациях.

Покажем, в чем это выражается, отметив, в частности, проявления этих функций в менеджменте и бизнесе; см. также в [Красностанов и др., 2012].

ФИЗИКА — модуль психики, ответственный за контакт с миром физических объектов, материальных ценностей.

Этот модуль определяет отношение, интересы, стремления и жизненные ценности человека, связанные с материальной средой обитания, материальными ресурсами. Он проявляется, в частности, в отношении к физическим потребностям, своим собственным и других людей, к физическому здоровью, физическим взаимоотношениям с другими людьми. Положение этой функции в структуре психотипа определяет степень и характер адаптации человека в материальном мире, масштаб интереса к созданию, использованию и накоплению материальных ресурсов — начиная от продуктов питания и предметов быта для своего личного потребления и заканчивая интересом к созданию больших хозяйственных систем промышленного, городского или сельского хозяйства.

Положение этой функции в структуре психотипа сотрудника определяет уровень его физической энергии и работоспособности, уровень ожидания материального вознаграждения, чувствительность к комфортности рабочего места, предпочитаемый режим питания, отдыха и многие другие факторы.

ЭМОЦИЯ — модуль психики, ответственный за эмоциональную коммуникацию, проявление чувств.

Эмоция определяет и контролирует следующие отношения, интересы, стремления и жизненные ценности, связанные с эмоциональной сферой:

- потребность в общении, проявлении и потреблении эмоций, чувств, настроений;
- желание и умение проявлять эмоции, способность к общению, эмпатии;

- артистичность, способность к имитации, к демонстрации ситуативных и социальных ролей;

- стремление управлять эмоциями, чувствами и настроениями других людей;

- способности к художественному изображению жизни, театру, искусству, желание творить в этой сфере;

- отношение к слову как средству управления эмоциями.

Положение этой функции в структуре психотипа человека влияет на предпочитаемый им характер коммуникаций (включая длительность, средства и стиль коммуникаций), степень активности в общении, умение выстраивать эмоциональный диалог, степень эмоциональной убедительности, демонстративности. Эта функция определяет, в частности, как долго человек может общаться и как быстро устает от общения с людьми, насколько успешен в управлении эмоциями и настроением других людей, и т. д.

ВОЛЯ — модуль психики, ответственный за отношения, интересы, стремления и жизненные ценности, связанные с властью, иерархическими статусами, конкуренцией, борьбой за ресурсы.

Воля определяет:

- ощущение себя в мире власти, лидерства, подчинения и соподчинения;

- лидерские качества, энергичность, уровень агрессивности, способность/потребность подчинять или подчиняться, руководить или быть ведомым;

- отношение к власти, интерес к политике, определяемой как «борьба за власть и жизнь во власти»;

- степень самостоятельности определения целей и принятия решений;

- желание человека преобразовать мир, пассионарность, способность заставлять (вдохновлять) других действовать;

- предпочтение определенных форм иерархических отношений: авторитарных, демократических, отношений зависимости или созависимости.

От положения Воли в структуре психотипа зависит, например, уровень притязаний на власть, степень уверенности в себе, зависимость или независимость от внешних оценок, упорство, степень эгоизма или эгалитарности, склонность вступать или не вступать в коррупционные отношения (на это влияет еще и положение Физики в структуре психотипа), отношение к местничеству, кумовству и т. д.

ЛОГИКА⁵ – модуль психики, определяющий интересы, стремления и жизненные ценности человека, связанные с интеллектуальной деятельностью;

- уровень интеллектуальной энергии, ощущение себя в мире идей, смыслов, информации, науки;
- способность воспринимать интеллектуальные продукты, способность к исследовательской деятельности;
- уровень активности в создании интеллектуальных продуктов, уровень потребности в информации;
- способность видеть смысловые и причинно-следственные связи, способность к анализу и синтезу информации;
- способность вырабатывать новые варианты решений;
- способность к системному подходу и потребность в нем при решении практических задач и т. д.

Положение Логике в структуре психотипа определяет интеллектуальную работоспособность сотрудника, оригинальность мышления, способность видеть или не видеть «большие картины» и общие тенденции в сложных процессах. Положение Логике влияет на алгоритм принятия решений, умение прогнозировать ход событий в многофакторных процессах, умение видеть суть вещей и т. д.

Таким образом, психотип определяет врожденную психическую предрасполо-

женность человека проявлять большую или меньшую активность в указанных четырех областях жизни.

Учет особенностей психотипов сотрудников для повышения конкурентоспособности команды

Владение различными методиками типологизации — существенное подспорье для лидера как в самоанализе и выявлении своих сильных и слабых сторон, так и в прогнозировании поведения людей с разными психотипами в разнообразных ситуациях.

Так, например, работники с психотипами ЭФВЛ (1-я Эмоция, 2-я Физика, 3-я Воля, 4-я Логика) и ФЭВЛ (1-я Физика, 2-я Эмоция, 3-я Воля, 4-я Логика) более уязвимы, а следовательно, проблематичны для руководителя в описанной выше болевой точке 3: они не выдержат период длительной работы на отдаленный результат без достойного материального вознаграждения «прямо сейчас». Кроме того, оба психотипа, имея 4-ю Логикку, не сильны в стратегическом мышлении, испытывают трудности в восприятии разнообразных (тем более конфликтующих) точек зрения; теряются в ситуациях многообразия альтернатив и необходимости их ранжировать по перспективности, рискам и другим факторам, что делает их проблематичными сотрудниками в зонах бизнеса со значительной долей неопределенностей (указанная выше болевая точка 1).

Работники с психотипом ЭФЛВ более уязвимы в болевой точке 2, для них необходимы эмоциональная поддержка и признание, причем не столько их статуса (в отличие от первых двух названных психотипов), сколько их нужности коллективу. К слову, люди с этим психотипом ценят едва ли не в первую очередь хорошие отношения на работе, сами стремятся оказывать эмоциональную поддержку окружающим, вникая в личные эмоциональные проблемы, и нередко выбирают сферу HR, поскольку

⁵ Отметим отличие двух понятий: логики как набора правил построения умозаключений и Логике как функции психотипа.

такая работа соответствует их индивидуальным природным склонностям.

Приведем еще пример психотипа, не склонного часто менять место работы, и в этом смысле в значительной степени устойчивого в отношении указанной выше болевой точки 4. Работники с психотипом ЛЭФВ склонны подолгу работать в одной и той же организации, а имея положительный психологический резонанс с сильным руководителем-лидером, могут долгое время оставаться в качестве незаменимого помощника, способного дождаться подходящего момента и подсказать оригинальные решения (1-я Логика) именно в тот момент, когда руководитель способен это воспринять. Поясним здесь более подробно: 2-я Эмоция хорошо владеет эмоциональной подстройкой и легко находит нужный эмоциональный тон в диалоге, 3-я Физика читает «язык тела», тем самым видит состояние собеседника и еще не высказанную эмоциональную реакцию (наше тело не умеет лгать и реагирует быстрее, чем наш интеллект), 4-я Воля — тонко читает чужие желания, поскольку ее собственные желания не настолько сильны и агрессивны, чтобы затмевать чужие (заметим здесь, что все эти качества востребованы и в переговорном процессе). Для полноты картины не лишним будет заметить, что, давая действительно хорошие советы, обладатель психотипа ЛЭФВ учитывает и свои интересы тоже.

Очевидно, что наиболее конкурентоспособным является сотрудник, деятельность которого в наибольшей степени совпадает с его психотипом. Такое совпадение означает наилучшее соответствие деятельности природным предрасположенностям сотрудника: присущим только ему склонностям и профилю внутренних мотиваций. Под профилем внутренних мотиваций мы здесь подразумеваем желание или нежелание заниматься тем или иным видом деятельности с той или иной степенью интенсивности. При полном совпадении психотипа и трудовой функции сотрудника — его конкурентоспособность значительно повы-

шается. В свою очередь, очевидно, команда конкурентоспособных сотрудников повышает конкурентоспособность фирмы.

Рассмотрим далее, как данный типологический подход к раскрытию особенностей проявления личностных качеств и стилей поведения лидеров и последователей работает в моделях ситуационного лидерства. В качестве примера возьмем теорию ситуационного лидерства Херси–Бланшара.

Ситуационное лидерство по Херси–Бланшару: резервы развития

П. Херси и К. Бланшар [Бланшар, 2011] выделяют 4 основных лидерских стиля: указывающий, убеждающий, участвующий и делегирующий. Выбор стиля зависит от степени зрелости последователей, которая определяется степенью наличия у людей способностей и желания выполнять поставленную лидером задачу.

Зрелость выражается двумя параметрами. Первый — профессиональной компетентностью персонала (знания, умения, навыки, опыт работы, способности в целом). Второй — психологической зрелостью персонала, характеризующейся уровнем мотивационности (желания) людей работать.

В своих крайних проявлениях параметр профессиональная компетентность выражается способностью людей работать (СР) и неспособностью людей работать (НСР), а параметр психологическая зрелость — желанием людей работать (ЖР) и нежеланием людей работать (НЖР).

Сочетание этих параметров дает четыре стадии зрелости последователей (M1, M2, M3, M4).

M1 — (НСР) и (НЖР) M2 — (НСР) и (ЖР)
M3 — (СР) и (НЖР) M4 — (СР) и (ЖР)

Для каждого из перечисленных вариантов сочетаний эффективен свой стиль лидерства.

Указывающий (директивный) стиль (S1) — предполагает высокую директив-

ность и тщательный контроль за всеми параметрами рабочего процесса и, в частности, за результативностью работы (внимание к работе) и поведением работников (внимание к отношениям).

Убеждающий (обучающий) стиль (S2) — предполагает высокую директивность и контроль (внимание к работе) и одновременно поддержку тех, кто, не имея высокого уровня профессионализма, стремится работать.

Участвующий стиль (S3) — предполагает использование рычагов воздействия на людей для повышения уровня их мотивации к работе (внимание к отношениям).

Делегирующий стиль (S4) — предполагает минимальную директивность и поддержку работников ввиду высокой зрелости последователей.

В зависимости от степени выраженности параметров зрелости у работников (например, способность работать может быть выражена — в значительной степени, в достаточной степени, в некоторой степени, в незначительной степени, а желание работать проявляется — обычно, часто, иногда и редко) из вышеперечисленных стилей лидерства может быть сформирована модель ситуационного лидерства, наиболее адекватная различным состояниям рассмотренных переменных.

Интересные выводы получились в результате проведенных нами исследований, целью которых было выявление сильных и слабых сторон лидеров с разными психотипами при использовании ими различных стилей лидерства по Херси–Бланшару.

Для выявления сильных и слабых сторон каждого психотипа при реализации различных стилей лидерства нами было предложено студентам магистратуры (91 человек) после определения с помощью консультанта своего психотипа ответить на вопрос, в чем они видят свои силу и слабость применительно к каждому стилю лидерства. Приведем в порядке иллюстрации ответы студентов, идентифицировавших себя с пси-

хотипом ЛВЭФ. Таких в выборке оказалось 11 человек. Человека с таким психотипом отличает высокая работоспособность в информационно-емких и интеллектуально-емких сферах деятельности, развитые способности к синтезу информации, умение видеть общие тенденции в сложных многофакторных процессах, прагматизм. Для них характерна автономность и независимость ума, бесстрашие в высказывании своих взглядов. Люди этого типа привержены принципам коллегиальности, делегирования ответственности, стремления к консенсусу, работы не на себя, а на свое дело, отличаются способностью без напряжения обходиться минимумом в вопросах, касающихся материального окружения, быта.

Людей психотипа ЛВЭФ можно встретить среди лидеров инновационных стартапов и особенно в IT сфере. Обладатели этого психотипа успешно играют две (изобретатель, инвестор) из трех (изобретатель, инвестор, администратор) основных профессиональных ролей в стартапе. В чем же их сильные и слабые стороны в реализации различных стилей лидерства? Приведем наиболее часто встречающиеся варианты ответов студентов с психотипом ЛВЭФ.

1. Логика

Указывающий (директивный) стиль

Сильные стороны: способность вести людей к цели кратчайшим путем, четкая постановка задач и сроков исполнения, качественные инструктивные материалы.

Слабые стороны: не всегда способен внимательно слушать и слышать других людей.

Убеждающий (обучающий) стиль

Сильные стороны: качественные инструктивные материалы, хороший анализ неудач и успехов, четкое обоснование своих и чужих действий.

Слабые стороны: стиль преподавания — очень краток, излагает сразу результат, будет учить так, как понятно ему, не учитывая способности обучаемого.

Участвующий стиль

Сильные стороны: отсутствие поспешных выводов и решений, готовность дать совет при выполнении заданий, не стремиться к власти и диктаторству.

Слабые стороны: сложности в установлении коммуникаций.

Делегирующий стиль

Сильные стороны: способность и желание ставить все новые цели и интересные задачи, склонность к системному подходу, готовность вести аргументированную дискуссию, приверженность принципу «отвечать головой за то, что делаешь».

Слабые стороны: в голове выстроена четкая картина мира (процесса), в которой порой не находится места другим противоречащим ей идеям.

2. Воля**Указывающий (директивный) стиль**

Сильные стороны: способен полностью контролировать подчиненных и эффективно организовывать их работу, будет давать приказы и указания мягко, не позволит себе быть тираном, может завоевать уважение сотрудников и стимулировать их к работе благодаря лояльному демократичному отношению и конструктивным требованиям к персоналу, умение гибко перестраиваться под ситуацию, чувствует ситуацию, отличный организатор.

Слабые стороны: не любит командовать и контролировать (может, но не любит!), что может снижать эффективность работы сотрудника с низкой мотивацией и профессионализмом.

Убеждающий (обучающий) стиль

Сильные стороны: отношение ко всем на равных позволяет убедить подчиненных в том, что их развитие необходимо и им, и компании.

Слабые стороны: раздражение от плохо обучаемых сотрудников.

Участвующий стиль

Сильные стороны: не боится принимать решения за других и брать на себя ответ-

ственность, стойкая убежденность и воля к победе, является хорошим вдохновителем, не стремится получить власть над умами, скорее, готов к постоянному взаимодействию с людьми, именно поэтому может стать хорошим наставником, помогать человеку в выполнении его заданий и мотивировать на дальнейшее развитие, открытость, простота, стремление к полноценному диалогу при принятии решений.

Слабые стороны: готовность скорее к руководству, а не к эмоциональной поддержке.

Делегирующий стиль

Сильные стороны: отсутствие внутренней иерархии; ощущение подчиненных, что лидер при всех своих преимуществах общается с ними на равных, вызовет дополнительное уважение; стремление больше быть коллегой, стремление к равноправию помогает в отношениях с сотрудниками, которым также больше нужен коллега, чем менеджер; открытость, простота.

Слабые стороны: при возникновении противоречий внутри коллектива может проявлять недостаточный авторитет и организаторские способности, если будет слишком мягко себя вести по отношению к людям чрезмерно эмоциональным и стараться учесть интересы даже тех, кто неправ.

3. Эмоция**Указывающий (директивный) стиль**

Сильные стороны: слабое проявление эмоций позволяет решать задачи в спокойствии и без лишних издержек.

Слабые стороны: не хватает внутренней энергии и желания, чтобы поддерживать эмоциональный настрой и заинтересованность сотрудников.

Убеждающий (обучающий) стиль

Сильные стороны: мягкость, деликатность во взаимоотношениях с сотрудниками, что особенно актуально для создания творческой атмосферы в коллективе.

Слабые стороны: трудно инициирует отношения и вступает в контакт с обучаемыми.

Участвующий стиль

Сильные стороны: слабое проявление эмоций позволяет решать задачи в спокойствии без лишних издержек.

Слабые стороны: внутренне очень раним, может активно использовать иронию для нейтрализации своей незащитности, сухость никак не сможет помочь зажечь «искру» в незаинтересованном сотруднике.

Делегирующий стиль

Сильные стороны: хороший дипломат в налаживании партнерских отношений с коллегами.

Слабые стороны: остро нуждается в искренних отношениях, понимании, но трудно входит в контакт с людьми.

4. Физика**Указывающий (директивный) стиль**

Сильные стороны: не отмечены.

Слабые стороны: существует возможность неуважения к такому лидеру как к «слабаку», может проявиться нежелание скрупулезно следить за результатами и рабочим процессом сотрудника.

Убеждающий (обучающий) стиль

Сильные стороны: обучающиеся не будут подвергаться сильному давлению.

Слабые стороны: с трудом выдерживает физические нагрузки, связанные с ведением учебного процесса.

Участвующий стиль

Сильные стороны: не выражены.

Слабые стороны: низкий уровень физической энергии не позволяет в полной мере выполнять поддержку сотрудников (лень).

Делегирующий стиль

Сильные стороны: предоставление самостоятельности и отсутствие постоянного контроля дает простор для реализации творческого потенциала работника.

Слабые стороны: относительная безразличность ко всему материальному отодвигает вопросы материального поощрения сотрудников на второй план.

В результате проведенной работы большинство магистров задумались о своих

лидерских компетенциях и направлениях их развития. По мнению авторов, с позиции учета специфики каждого психотипа становится более понятной и приводимая в исследованиях Кена Бланшара статистика, свидетельствующая о крайне малом диапазоне лидерских стилей, выбираемых руководителями в отношении своих подчиненных. Большинство предпочитают работать в комфортном с точки зрения своего психотипа стиле лидерства. Всего лишь один процент используют все четыре стиля.

Помимо этого, резервы повышения эффективности взаимодействий лидера и последователей при решении конкретных задач кроются также в учете лидером психотипов сотрудников. Безусловно, это сложная задача для лидера, не обладающего специальными знаниями и природной интуицией в области человеческих отношений. Однако даже частичное определение психотипа сотрудника может принести пользу. Например, для лидера, реализующего директивный стиль лидерства по Херси–Бланшару, целью которого является повышение профессиональной компетенции сотрудника с высокой мотивацией и низким профессионализмом, знание одной или двух верхних (сильных) функций сотрудника может существенно облегчить решение задачи. Лидер, например, должен быть готов к тому, что если требуется научить сотрудника *offline* продажам, то гораздо менее трудоемко и более успешно задача будет решена, если у сотрудника Эмоция является верхней (сильной) функцией. Более креативным и результативным учеником в разработке систем со сложной аналитикой, например в маркетинге, будет сотрудник с высокой Логикой.

Знание психотипа может оказаться полезным и при адаптации сотрудника. Известно, что наибольшее число увольнений приходится на начальный этап работы сотрудника в компании, когда происходит его первичная ассимиляция. Поэтому важно как можно быстрее распознать индивидуальные особенности и потенциал новичка для выстраивания

индивидуальной системы адаптации. Способность найти индивидуальный ключик для удержания талантливого сотрудника и раскрытия его потенциала становится важнейшей конкурентной компетенцией руководителя.

Учет психотипов людей важен при построении системы индивидуальной мотивации, в особенности для удержания ключевых сотрудников.

Например, на этапе стартапа компании испытывают, как правило, дефицит финансовых ресурсов и в то же время большую потребность в появлении новых идей. А известно, что высококвалифицированные специалисты требуют высокой оплаты труда. Наиболее приемлемым выходом в этой ситуации может оказаться привлечение в компанию сотрудника с охарактеризованным выше психотипом ЛВЭФ. Владелец этого психотипа способен творить даже при низком материальном вознаграждении, но при условии, что перед ним будут поставлены интересные для него задачи, требующие нестандартного мышления. Необходимо иметь в виду, что люди этого психотипа очень некомфортно себя чувствуют в атмосфере интриг и двойных стандартов.

Если же в условиях стартапа нужен эффективный сотрудник для привлечения инвесторов, целесообразно обратить внимание на психотип ЛЭВФ. Люди этого психотипа от природы обладают способностью аргументированного эмоционального убеждения. Представитель этого психотипа некоторое время может мириться с отсутствием полноценного вознаграждения при условии, что он удовлетворен своим статусом в компании и видит перспективу карьерного роста. Надо учитывать, что люди с таким психотипом болезненно относятся к публичной критике, и, следовательно, критику им лучше предлагать конфиденциально в уважительной форме.

Заключение

Теория и практика лидерства имеет большую историю. Интерес к этой теме то зати-

хает, то вновь активизируется. Бесконечно обсуждаются вопросы: кто же такой лидер и можно ли научить лидерству? Какие рычаги и инструменты он должен задействовать для мотивации людей к достижению поставленных целей? В последнее время активно обсуждается вопрос о специфических лидерских компетенциях, которыми должен обладать человек в инновационном бизнесе.

В динамичной конкурентной среде многократно возрастает число факторов, определяющих выбор эффективной модели лидерства. Существующие шаблоны лидерского поведения перестают работать. Поэтому большинство программ обучения лидерству, строящихся на тиражировании этих шаблонов, не дают ожидаемого эффекта. Потенциал роста лидерского мастерства начинает в значительной степени зависеть от зрелости эмоционального интеллекта лидера: от знания себя, своих коллег, умения выстраивать с ними коммуникации, умения видеть в системе коммуникаций в команде не только явные, но и теневые стороны, умения ситуативно быть лидером-слугой или лидером-помощником, умения выстраивать свое развитие и развивать коллег.

На развитие эмоционального интеллекта лидера направлено предлагаемое в статье включение в систему принятия управленческих решений психотипа самого лидера и его последователей. Введение этого фактора в модель ситуационного лидерства позволяет более полно учесть объективно существующие сильные и слабые стороны руководителей в реализации различных стилей управления, целенаправленно осуществлять коучинг и процесс обучения, развивая их лидерские и профессиональные компетенции, управлять карьерным ростом и т. д. Кроме того, учет психотипических особенностей людей, безусловно, повышает и способность команды управлять межличностными конфликтами, что способствует созданию доброжелательной творческой атмосферы. Все это должно привести команду к повышению ее конкурентоспо-

способности, а следовательно — конкурентоспособности бизнеса.

Список литературы

1. Бланшар К. Лидерство к вершинам успеха. СПб.: Питер, 2011.
2. Красностонова М. В., Федорова Ф. Ш., Дещеревская Е. В. Современные технологии в управлении персоналом. Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2012.
3. Доббс Р., Коллер Т., Рамасвами Ш. Будущее: правила выживания. *Harvard Business Review*, Россия. Ноябрь 2015. С. 51.
4. Мориц Б. Глава PwC о том, как заинтересовать молодежь. *HarvardBusinessReview*. Январь-февраль 2015. С. 27–30.
5. Федорова Ф. Ш. Организационная культура инновационных стартапов: ценности и мотивация персонала // Материалы ежегодной конференции «Ломоносов 2014». М., 2014.
6. Dobbs R., Koller T., Ramaswamy S. The future and how to survive it. October 2015 issue of *Harvard Business Review*. P. 48–62.

References

1. Blanchard K. *Leading at a Higher Level*. Saint Petersburg, Piter Publ., 2006.
2. Dobbs R., Koller T., Ramaswamy S. The future and how to survive it. October 2015. *Issue of Harvard Business Review*, pp. 48–62.
3. Krasnostanova M. V., Fedorova F. Sh., Deshcherevskaya E. V. *Sovremennye tekhnologii v upravlenii personalom* [Modern technology in the management of staff]. MSU Faculty of Economics, 2012 (in Russian).
4. Dobbs R., Koller T., Ramaswamy S. *Budushchee: pravila vyzhivaniya* [The future: the rules of survival]. *Harvard Business Review Russia*, November, 2015. Available: <http://hbr-russia.ru/upravlenie/strategiya/a16691/>
5. Moritz B. Glava PwC v SShA o tom, kak zainteresovat' molodezh' [Head of PwC on how to interest young people]. *Harvard Business Review Russia*, January-February, 2015. Available: <http://hbr-russia.ru/upravlenie/motivatsiya/a15211/>
6. Fedorova F. Sh. Organizatsionnaya kul'tura innovatsionnykh startapov: tsennosti i motivatsiya personala [Organizational culture of innovative start-ups: the values and motivation of staff]. *Materials Annual Conference «Lomonosov 2014»*, Moscow, 2014.

F. Fedorova, Lomonosov Moscow State University, Faculty of Economics, Moscow, Russia, fshfed@gmail.com

E. Deshcherevskaya, Lomonosov Moscow State University, Faculty of Economics, Moscow, Russia, deelvl@gmail.com

Improving the efficiency of leadership in innovative business through accounting for staff and owner's psychological types

Leadership makes key position in nowadays effective business processes and achieving high results of any project. To setup organization management accurately, it is necessary to take into account personal properties of the ones WHO manage, WHO is being managed, WHICH resources are used to meet planned goals. The article, in particular, has analysis of difficulties which appear due to necessary integration into innovative business so-called Y generation, which differs noticeably from previous generations, their personal preferences. An hypothesis made that hidden storage of leadership potential of a manager lays in analysis of psychological types of both leader himself and team participants. Productivity of this approach described using P. Hersey's and K. Blanchard's model of situational leadership and A. U. Afanasiev's typology of personality. Carried research showed how leader's understanding of his personal psychotype helps for understanding potentials and problems during application of different leadership styles. Article additionally describes example of improving communication quality and productivity in solving assigned tasks while manager takes into account personnel psychotypes, including Y generation ones.

Keywords: leadership, innovative business, a team of innovation project, personnel competitiveness, Afanasyev's typology of personality, psychological type of leader, Y-generation.

About authors:

F. Fedorova, PhD in Economy, Associate Professor

E. Deshcherevskaya, Visiting Professor, HR-consultant

For citation:

Fedorova F., Deshcherevskaya E. Improving the efficiency of leadership in innovative business through accounting for staff and owner's psychological types. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 5 (53), pp. 70–83 (in Russian).

Логвинова И. Л., докт. экон. наук, профессор, заведующая кафедрой страхования МФПУ «Синергия», г. Москва, logirl@yandex.ru

Обучение социальному предпринимательству: зарубежный опыт

Социальное предпринимательство было идентифицировано зарубежной наукой как отдельное экономическое явление и как предмет изучения относительно недавно — в 80-х годах прошлого века. В настоящее время программы обучения социальному предпринимательству существуют в США, Европе, Азии. Их реализуют не только высшие учебные заведения, но и иные организации. Такие программы могут осуществляться в рамках высшего или дополнительного образования. Каждое учебное заведение самостоятельно определяет цель такой программы, разрабатывает ее содержание, методы обучения и другие параметры. Для кого предназначены эти программы? Чему и как обучаются студенты и слушатели в рамках этих программ? Где специалисты, прошедшие обучение по программам социального предпринимательства, могут найти применение своим знаниям? Ответу на эти вопросы посвящена данная статья. Представляется, что зарубежный опыт организации обучения социальному предпринимательству интересен российским читателям, поскольку в России предпринимательское образование в целом и обучение социальному предпринимательству в частности находятся на начальном этапе развития.

Ключевые слова: предпринимательство, социальное предпринимательство, предпринимательские компетенции, компетентностный подход, предпринимательское образование, практикоориентированное обучение, социальные инновации.

Введение

Социальное предпринимательство было выделено зарубежной наукой как особое экономическое явление и как предмет изучения относительно недавно — в последние десятилетия XX века. Считается, что сам термин «социальное предпринимательство» появился в 80-х годах прошлого века благодаря Биллу Дрейтону — основателю социальной филантропической организации «Ashoka». В конце 1990-х годов ученый Грегори Диз впервые представил социальное предпринимательство как профессию и область для изучения [Кикал, Лайонс, 2014]. В 1995 г. он первым прочитал курс по социальному предпринимательству в Гарварде.

В Европе первый курс по социальному предпринимательству был прочитан в Швейцарии в Университете Женевы (University of Geneva) в 2003 г. совместно Максимилианом Мартином и Памелой Хартиган (Maximilian Martin and Pamela Hartigan) [Debbi].

Первая программа PhD в социальном предпринимательстве была введена в Бельгии в рамках сотрудничества между Католическим университетом г. Левена (Catholic University of Louvain) и Университетом г. Льежа (University of Liege).

В Азии первым реализовал программу магистерской подготовки по социальному предпринимательству Tata Institute of Social Sciences (Индия).

Большую роль в развитии обучения социальному предпринимательству сыграл Майкл Янг (1915–2002). Будучи успешным социальным предпринимателем, он первым создал несколько школ социального предпринимательства в Великобритании.

В настоящее время за рубежом программы обучения социальному предпринимательству пользуются все более широким спросом. Их преподают в 35 странах мира более 250 профессоров [Debbi]. В США дисциплина «социальное предпринимательство» вошла в программы примерно 30 бизнес-школ [Юнус, 2010, с. 48] и ряда университетов.

В Российской Федерации предпринимательское образование вообще и обучение социальному предпринимательству в частности находятся на начальной стадии развития. Это объясняется тем, что в отечественной науке и практике в настоящее время идет процесс идентификации предпринимательства как области исследования, отдельной от областей «менеджмент» и «малый бизнес», в то время как в американской науке такая идентификация состоялась к 1975 г.

В современной России 66% населения не знакомы с понятием «социальное предпринимательство»¹.

Представляется, что распространение знаний о социальном предпринимательстве в Российской Федерации, а также об опыте обучения данному виду деятельности будет способствовать развитию в нашей стране такой деятельности и, следовательно, решению социальных задач на ее основе.

Трактовка понятия «социальное предпринимательство»

Социальное предпринимательство — одна из разновидностей предпринимательской деятельности (одна из разновидностей бизнеса), обладающая определенными отличительными признаками. Различные авторы по-разному определяют эти признаки.

Так, по мнению Грегори Диза, впервые выделившего социальное предпринимательство как особую область изучения, социальное предпринимательство можно охарактеризовать как применение лучших практик традиционного предпринимательства для реализации социальной миссии и цели [Кикал, Лайонс, 2014].

По мнению лауреата Нобелевской премии мира, известного социального предпринимателя М. Юнуса, социальный бизнес — это бизнес в прямом смысле слова, который

должен полностью окупать свои расходы, выполняя при этом свои социальные задачи [Юнус, 2010, с. 37]. М. Юнус также подчеркивает, что социальное предпринимательство — очень широкое понятие. Любая инновационная инициатива, ставящая перед собой цель помочь людям, может быть охарактеризована как социальное предпринимательство. Эта инициатива может носить экономический или иной характер, она может быть коммерческой и некоммерческой [Юнус, 2010, с. 48, 49].

В последние годы понятие «социальное предпринимательство» рассматривается в неразрывной связи с понятием «социальные инновации». Причем последний термин также имеет весьма широкую трактовку. Например, по мнению представителей Стенфордского университета социальная инновация представляет собой новое решение социальной проблемы, которое является более эффективным и устойчивым, чем существующее, и которое создает социальное благо (добавленную социальную стоимость) в первую очередь обществу в целом, а не его отдельным членам. К понятию «социальная инновация» может быть отнесено правило, идея, законодательная норма, социальное движение, посредничество или же комбинация перечисленных явлений.

Социальное предпринимательство неразрывно связано с социальными инновациями, которые определяют успешность социальных предприятий. Термин «социальные инновации», в свою очередь, неразрывно связан с широким налаживанием связей и коммуникаций, а также с сотрудничеством различных социальных игроков.

Перечисленные выше трактовки понятия «социальное предпринимательство» определяют подходы к обучению социальному предпринимательству. В подавляющем числе зарубежных программ обучения социальному предпринимательству развитие коммуникативных навыков, умения общаться с широким кругом контрагентов и клиентов рассматривается как одна из ключе-

¹ <http://www.nb-forum.ru/interesting/experts/sozialka-entre.html#ixzz3Ju1wx7xu>

вых компетенций социального предпринимателя. В некоторых случаях реализуются специальные краткосрочные программы, посвященные именно коммуникативным аспектам деятельности социального предпринимателя.

Одним из направлений развития коммуникативных навыков является включение учащихся в сообщества социальных предпринимателей, действующих на различных уровнях: на уровне университета, региона, страны или на международном уровне.

Форматы обучения социальному предпринимательству и организации, осуществляющие такое обучение

Как было отмечено, обучение социальному предпринимательству развивается в разных странах. Успешный опыт такого обучения можно увидеть не только в Соединенных Штатах Америки, но и в европейских и азиатских странах (в частности, в Индии).

Следует отметить, что обучение социальному предпринимательству за рубежом осуществляют различные организации. Они реализуют различные программы обучения, предназначенные для разных целевых групп учащихся: для студентов университетов и колледжей, для действующих предпринимателей и для тех, кто только планирует начать свое дело и выбирает для этого сферу социального предпринимательства.

Во-первых, обучение социальному предпринимательству осуществляется в высших учебных заведениях, причем оно может иметь различный формат. Это могут быть программы обучения на степень бакалавра и на степень магистра со специализацией «социальное предпринимательство». Кроме того, курс по социальному предпринимательству включается в программы бакалавриата или магистратуры, имеющие другую специализацию.

В университетах США такие программы могут относиться к различным категориям:

«*major*», «*minor*», «*track*». «*Major*» можно в данном случае перевести как «профилирующая дисциплина». «*Minor*» — это дисциплина дополнительной специализации, т. е. дисциплина по неосновной специальности, обычно сопряженная с основной специальностью. Категория «*track*» означает, что это дисциплина по выбору — ее выбирают студенты, обучающиеся по другим специальностям, которым интересно получить знания по социальному предпринимательству.

Кроме преподавания социального предпринимательства в рамках программ высшего образования, университеты также могут реализовывать программы обучения социальному предпринимательству в рамках программ дополнительного образования. Такие программы могут иметь различную длительность обучения и предназначаться для слушателей с разным начальным уровнем подготовки.

Наряду с университетами, за рубежом обучение социальному предпринимательству могут инициировать другие структуры, например, ассоциации и общественные организации, объединяющие лиц, заинтересованных в подобном обучении. Программы обучения реализуют также организации, специализирующиеся на проведении платных курсов, посвященных отдельным аспектам социального предпринимательства, и общественные объединения в содружестве с учебными заведениями.

Программы, реализуемые и академическими, и неакадемическими организациями, различаются по срокам обучения. Подобные программы реализуются в очной и очно-заочной форме обучения; также обучение может полностью проходить в формате онлайн.

Чтобы дать представление о многообразии программ обучения социальному предпринимательству за рубежом, отметим, что эти программы различаются по следующим критериям:

— по уровню программы (бакалавриат, магистратура);

— по категории программы («*major*», «*minor*», «*track*»);

— по длительности;

— по начальному уровню подготовки обучающихся (студенты университетов; слушатели, имеющие степень бакалавра или магистра; слушатели, имеющие опыт работы в сфере социального предпринимательства; все желающие, независимо от уровня подготовки и возраста);

— по способу реализации (очная, очно-заочная или дистанционная форма обучения);

— по типу организации, осуществляющей обучение (высшее учебное заведение, некоммерческая организация, специализирующаяся на обучении социальному предпринимательству).

Для того чтобы составить более полное представление о содержании указанных выше критериев, расскажем о некоторых организациях и программах, реализуемых ими.

1. Belmont University (USA) — Университет Белмонт (США) — находится в г. Нэшвилл, штат Теннесси. Это один из наиболее быстро развивающихся христианских университетов США. В 2014–2015 учебном году здесь обучается более 7200 студентов из всех штатов, а также из 25 зарубежных стран. О качестве образования, предоставляемого этим университетом в настоящее время, говорит тот факт, что с 2000 г. число его студентов увеличилось почти в 2,5 раза.

В университете социальное предпринимательство преподается как профилирующая дисциплина по программе бакалавриата (*Social Entrepreneurship Major*). Программа рассчитана на 45 часов при очной форме обучения.

Также преподается дисциплина по выбору «глобальное социальное предпринимательство» (*Global Social Entrepreneurship Track*). Этот курс рассчитан на 18 часов очного обучения.

2. Robert F. Wagner Graduate School of Public Service (NYU Wagner), США. Данное название можно перевести как «Шко-

ла Роберта Ф. Вагнера по подготовке магистров и аспирантов в области общественного управления». Школа была основана в 1938 г. Здесь готовят будущих лидеров общественных учреждений, некоммерческих организаций, организаций здравоохранения, а также частных организаций, обслуживающих публичный сектор. «NYU Wagner» готовит для работы в общественном секторе профессионалов, способных решать социальные задачи, постоянно возникающие в изменяющемся мире. Выпускники этого учебного заведения получают знания, умения и навыки на базе обучения менеджменту, политическим и финансовым наукам.

Данное учебное заведение реализует программу обучения социальному предпринимательству как дисциплине дополнительной специализации (*Social Entrepreneurship Minor*). Программа рассчитана на 14 часов очного обучения.

3. American University's School of International Service (SIS) (США) — Школа Международной службы Американского университета. Находится в г. Вашингтон — столице США. Данное учебное заведение котируется наравне с Колумбийским, Гарвардским и Принстонским университетами.

Здесь реализуется программа Master of Arts in Social Enterprise, рассчитанная на 2-летнее очное обучение.

4. Goldsmith University of London [Официальный сайт Goldsmith University of London] (Великобритания) — Колледж Голдсмита Лондонского университета. Этот колледж имеет богатую академическую историю — основан в 1891 г., а с 1904 г. входит в состав Лондонского университета.

Колледж реализует программу *Master of Arts in Social Entrepreneurship*², рассчитанную на 1 год очного обучения или 2 года очно-заочного обучения. Данная программа была открыта в связи с тем, что, по мнению руководства колледжа, все больше людей

² <http://www.gold.ac.uk/pg/ma-social-entrepreneurship/>

в Великобритании и за рубежом начинают свой бизнес, имея желание решать социально важные задачи.

5. University of Essex Business School (Великобритания) — Бизнес-школа Эссекского университета.

Бизнес-школа основана в 1964 г. Согласно национальному студенческому обзору 2013 г. (National Student Survey (NSS) for 2013) она заняла второе место среди ведущих университетов Великобритании по степени удовлетворенности студентов своим обучением. Полное удовлетворение обучением выразили 93% студентов Школы, в то время как в среднем по стране эта цифра составила 85%.

Два выпускника бизнес-школы Эссекского университета являются лауреатами Нобелевской премии. В частности, Крис Писсаридес (Chris Pissarides) получил в 2010 г. Нобелевскую премию по экономике³.

Данное учебное заведение было признано вторым в Великобритании по качеству исследований в области бухгалтерского учета и финансов. 95% таких исследований признаны имеющими качество международного уровня. Также считается, что Эссекская школа находится на переднем плане исследований в области бизнес-этики и корпоративной социальной ответственности, лидерства и стратегии, финансов и банкинга, риск-менеджмента и международного менеджмента. Многие академические сотрудники Школы имеют всемирную репутацию как исследователи. Этот опыт исследований инкорпорирован в процесс обучения в Школе.

Здесь реализуется программа *MSc Social Entrepreneurship*, рассчитанная на 1 год очного обучения.

6. Tata Institute for Social Sciences (TISS)⁴ (Индия) — Тата-Институт Социальных наук (Индия).

Данное учебное заведение было открыто в 1936 г. и называлось тогда «Sir Dorabji Tata Graduate School of Social Work». В 1944 г. оно было переименовано и получило нынешнее название — «Tata Institute of Social Sciences». В 1964 г. TISS получил статус университета.

Tata Institute постоянно вносит вклад в формирование гражданского общества, развивая образование и научные исследования в социальной сфере. В настоящее время TISS получил признание различных министерств Индии и правительств различных государств, международных организаций (например, Объединенных Наций), а также неправительственных организаций — индийских и зарубежных.

При данном учебном заведении действуют Центр социального предпринимательства и Школа менеджмента и труда, которые создают возможности для вовлечения учащихся в бизнес-среду социального предпринимательства.

Реализует программы *Master in Social Entrepreneurship (MASE)*, рассчитанную на 2 года очного обучения.

7. Deshpande Centre for Social Entrepreneurship⁵ (Hubli, Индия) — Дешпанде Центр социального предпринимательства.

Этот центр был открыт в 2010 г. Он является частью Дешпанде-фонда (Deshpande Foundation), основанного в 2007 г. частными лицами с целью помочь людям реализовывать инициативы, направленные на решение социальных проблем. Хотя его деятельность ограничена территорией района Северо-Западная Карнатака, он вносит значительный вклад в развитие социального предпринимательства, что позволяет решать существующие в данном регионе социальные проблемы.

Центр реализует программу *Master of Social Entrepreneurship (MSE)*, рассчитанную на 2 года очного обучения. Магистер-

³ http://www.essex.ac.uk/about/facts_and_figures/

⁴ <http://www.thealternative.in/business/17-ways-to-get-educated-in-social-entrepreneurship/>

⁵ <http://www.deshpandefoundation.org/programs/deshpande-center-for-social-entrepreneurship/>

ская программа социального предпринимательства реализуется в сотрудничестве с Карнатакским университетом (Karnatak University, Dharwad). Она одобрена правительством провинции Карнатака.

8. Stanford Graduate School of Business⁶ (Stanford GSB) (США) — Стэнфордская бизнес-школа последипломного образования.

Данное учебное заведение существует с 1925 г. Оно находится в центре Силиконовой долины. Одним из приоритетов в его деятельности является постоянное совершенствование учебных программ в целях соответствия их содержания самым актуальным потребностям поступающих на обучение.

Здесь реализуется программа *Executive Program in Social Entrepreneurship (EPSE)*, что можно перевести как «Программа администрирования в социальном предпринимательстве». Программа рассчитана на 6 дней очного обучения.

9. United States Association of Small Business and Entrepreneurship (USASBE) — Американская ассоциация предпринимательства и малого бизнеса (США).

Ассоциация совместно с Университетом Джорджа Вашингтона (George Washington University GWU) с 2012 г. реализует программу «*USASBE Certificate in Social Entrepreneurship*». Программа предназначена для подготовки и повышения квалификации преподавателей, которые преподают социальное предпринимательство.

10. School for Social Entrepreneurs (SSE) (Великобритания) — Школа социальных предпринимателей.

Данная школа была создана в 1997 г. и приняла первых студентов в начале 1998 г. За время, прошедшее с тех пор, в школе прошли обучение более 1000 человек от 17 до 74 лет. В настоящее время (SSE) имеет отделения в нескольких городах Великобритании, а также в Австралии и Канаде.

Школа реализует разнообразные программы дополнительного образования:

— *Sustainable Leadership Program* (Программа обучение устойчивому лидерству) — 1 неделя очного обучения;

— *Social franchising* (Социальный франчайзинг) — 2 месяца обучения;

— *Kickstart Your Social Media Strategy* (Быстрый старт социальной медиа-стратегии) — 1 день обучения;

Fellowship Start-up Cours (Товарищеский курс старт-апа) — 9 месяцев обучения.

11. University of Oxford (Великобритания) — Оксфордский университет.

Оксфордский университет (University of Oxford) [Официальный сайт Оксфордского университета] — старейший англоязычный университет. Точная дата его основания неизвестна, но обучение в неких формах существовало в Оксфорде уже 1096 г., а с 1167 г. стало быстро развиваться, поскольку Генрих II запретил английским студентам обучаться в Парижском университете.

В настоящее время Оксфордский университет (University of Oxford) — это коллегияльный университет, состоящий из центрального университета и колледжей. Центральный университет состоит из академических подразделений и исследовательских центров, административных служб, библиотек и музеев. 38 колледжей — независимые в управленческом и финансовом отношении структуры, связанные с центральным университетом на основе федеративной системы.

В университете реализуется онлайн курс социального предпринимательства, который является курсом по выбору для студентов, обучающихся по экономическим специальностям.

12. Copenhagen Business School (Дания) — Копенгагенская бизнес-школа.

Реализует курс социального предпринимательства («*Social Entrepreneurship*» — *S-ENT*). Курс преподается дистанционно, длительность обучения 12 недель. По окончании обучения выдается подтвержденный сертификат об окончании курса.

⁶ <http://www.gsb.stanford.edu/programs/mba>

Курс «Социальное предпринимательство» преподается онлайн на базе образовательной платформы *Coursera*. *Coursera* — это образовательная платформа, предлагающая бесплатные онлайн-курсы для каждого. Ее партнерами являются ведущие университеты и организации мира.

Цели программ обучения предпринимательству. Целевые группы образовательных программ и требования к поступающим на обучение

Очевидно, что социальное предпринимательство является частным случаем более общего явления — предпринимательства. Поэтому обучение социальному предпринимательству предполагает наличие у обучающихся общих представлений о предпринимательской деятельности.

В ряде случаев на обучение социальному предпринимательству принимаются только лица, имеющие высшее образование. Как правило, такое требование выдвигается для поступающих на долгосрочные программы обучения социальному предпринимательству. Однако бывают и иные случаи. Подобное требование не предъявляется к поступающим на обучение по программам бакалавриата, а также поступающим на краткосрочные курсы, которые могут проводиться как университетами, так и школами социального предпринимательства (школами социальных предпринимателей).

Например, Школа социальных предпринимателей (School for Social Entrepreneurs — SSE) (Великобритания) приглашает на обучение всех желающих без ограничения возраста или уровня образования. Занятия проходят в учебных группах, которые состоят из 20 человек различного возраста и уровня образования.

Копенгагенская бизнес-школа (Copenhagen Business School) также не предъявляет требований к уровню образования поступающих на курс социального пред-

принимательства, который осуществляется заочно (онлайн). Чтобы учиться на этом курсе, не требуется специальных знаний, опыта работы в предпринимательстве вообще или конкретно в социальном предпринимательстве. На обучение приглашаются все желающие.

Очевидно, что в таких учебных организациях придерживаются того же мнения, что и М. Юнус, — социальное предпринимательство бывает двух видов. К первому виду относятся компании, ставящие своей целью не максимизацию прибыли владельцев, а создание благ для общества. Такими компаниями владеют инвесторы, стремящиеся к общественно-полезным результатам, таким как снижение уровня бедности, доступная медицинская помощь, социальная справедливость, глобальная экологическая устойчивость и т.д. Этим инвесторов интересует не финансовая выгода, а психологическое, эмоциональное и духовное удовлетворение, получаемое от такой деятельности. Ко второму виду относятся компании, созданные для получения прибыли. Их владельцами являются представители бедных или социально не защищенных групп населения. В таком случае общественная выгода основана на том, что дивиденды и прирост капитала бизнеса, максимизирующего прибыль, идут на пользу малоимущим, что позволяет им частично или полностью избавиться от бедности [Юнус, 2010, с. 44, 45].

Такой подход во многих случаях дополняется видением того, что для развития социального предпринимательства важно, чтобы о нем имели правильное представление сотрудники правительственных и неправительственных организаций.

Перечисленные выше подходы реализуются в определении целевых групп, которые приглашаются на обучение социальному предпринимательству в рамках различных программ. Кроме потенциальных или действующих социальных предпринимателей, на обучение нередко приглашаются также представители публичных органов власти,

которые взаимодействуют с социальными предпринимателями.

Так, программа Стенфордской школы «Executive Program in Social Entrepreneurship» (EPSE) предназначена для социальных предпринимателей, работающих как в коммерческих, так и в неприбыльных (в российской терминологии — некоммерческих) организациях, а также для работников государственных учреждений, если в процессе своей деятельности они должны взаимодействовать с социальными предпринимателями. Потенциальные слушатели обязательно проходят собеседование перед началом учебы.

Программа «*Master of Arts in Social Enterprise*», которую реализует Школа международных услуг Американского университета (SIS), нацелена на то, чтобы помочь действующим социальным предпринимателям улучшить знания, умения, навыки и развить предпринимательское мышление. Все эти качества необходимы для создания нового социального предприятия или для того, чтобы играть ведущую роль в деятельности либо существующего автономного социального предприятия, либо входящего в состав более крупной организации.

В Школе социальных предпринимателей (SSE) реализуются программы как для начинающих социальных предпринимателей, так и для социальных предпринимателей, имеющих опыт работы и желающих расширить свои знания по вопросам, связанным с повышением финансовой устойчивости своих организаций и развитием лидерства.

Каждая организация, реализующая программы обучения социальному предпринимательству, формулирует цели, которые должны быть достигнуты в результате обучения.

Так, Университет Белмонт (США), реализующая программу обучения социальному предпринимательству как профилирующую дисциплину (*Social Entrepreneurship Major*), считает, что такая программа имеет пять основных целей, независимо от того, какие

дисциплины по выбору будут изучать студенты. Данные цели университет формулирует следующим образом:

1) этика и ценности. Студенты в процессе обучения должны осознать базовые этические ценности для бизнеса и для общества, продемонстрировать способность ориентироваться на такие ценности при работе в любом качестве. Они также должны осознать свои собственные ценности и запросы, соотнести их с целями социального предпринимательства;

2) набор умений и навыков в области социального предпринимательства. Студенты на базе письменных и устных коммуникативных навыков, полученных в рамках общего образования, должны сформировать компетенции в следующих направлениях, необходимых для предпринимательской деятельности: оценка возможностей; создание команды, лидерство; ведение переговоров; использование для достижения социальных целей базовых предпринимательских умений и навыков (обеспечение ресурсами, планирование, рост, менеджмент, экономика);

3) понимание культурных, политических и социальных процессов, происходящих в обществе. Студенты должны понять социальную, политическую и культурную структуры общества; продемонстрировать способность применить эти знания для формирования ответственных суждений о социальных проблемах, а также для выработки решений, направленных на преодоление таких проблем;

4) проектное планирование. Студенты должны в полной мере осознать, каким образом следует формировать и выполнять план проекта, включая формирование устойчивости проекта;

5) создание и поддержание предпринимательской инициативы. Студенты должны овладеть уникальным набором умений, необходимых для того, чтобы руководить проектом как в периоды роста, так и в периоды спада.

Школа Роберта Ф. Вагнера (NYU Wagner) реализует программу социального предпринимательства как дисциплину дополнительной специализации (*Social Entrepreneurship Minor*). Целью данной программы согласно уставу этого учебного заведения является воспитание у студентов стремления производить перемены в обществе. Такое воспитание основывается на изучении предпринимательских и менеджерских практик, общественной политики, социальных и экономических последствий развития социального предпринимательства как внутри страны, так и на международном уровне.

Курс, реализуемый в Оксфордском университете на основе онлайн-технологий, нацелен на то, чтобы познакомить студентов с концепцией социального предпринимательства, а также вовлечь студентов (под руководством преподавателей) в практическую деятельность данного вида.

Требования Колледжа Голдсмита Лондонского университета гласят, что потенциальными студентами магистерской программы по социальному предпринимательству (*MA in Social Entrepreneurship*) являются:

- действующие социальные предприниматели, желающие обеспечить дальнейшее развитие собственного бизнеса;
- выпускники высших учебных заведений, желающие стать социальными предпринимателями;
- внутренние предприниматели, интересующиеся организационными преобразованиями в рамках предприятия;
- создатели организационной или инфраструктурной поддержки и лица, формирующие политику и желающие расширить поле деятельности социального предпринимательства в своем городе, в своем регионе, в своей стране;
- те, кто хочет стать аналитиками или экспертами в сфере социального предпринимательства.

Ориентируясь на указанную аудиторию, Колледж Голдсмита выделяет следующие

цели обучения по магистерской программе социального предпринимательства (*MA in Social Entrepreneurship*):

- развитие критического взгляда на социальное предпринимательство на основе социологической информированности;
- обучение методам проведения экспертных оценок социальной отдачи от инвестиций в социальное предпринимательство и методик предпринимательского моделирования, применяемых в социальном предпринимательстве;
- включение студентов в лондонское сообщество специалистов, занимающееся социальными инновациями, которое является глобальным центром притяжения для тех, кто работает в данной сфере. Через это сообщество студенты могут устанавливать связи с аналогичными местными сообществами по всему миру;
- выявление для студентов возможных путей построения карьеры в сфере социальных инноваций;
- обучение студентов методам формирования своего публичного профиля путем публикации своих работ, участия в дебатах и т.п., что дает возможность некоторым студентам работать в качестве консультантов по социальным инновациям.

Часть студентов, обучающихся в Университете Голдсмита по магистерской программе социального предпринимательства, является действующими предпринимателями и совмещают учебу с работой. В связи с этим Университет предлагает очно-заочную форму обучения (*part-time study*) по данной программой, и такой возможностью пользуются порядка 25% студентов как из Великобритании, так и из других стран Европейского союза, обучающихся по этой программе.

Эссекский университет предназначает свою магистерскую программу по социальному предпринимательству (*MSc Social Entrepreneurship*) социально ориентированным предпринимателям, которые считают, что их миссия выходит за рамки простого

получения прибыли. Такие предприниматели не игнорируют давление социальных проблем (таких как бедность, болезни, перенаселенность, война и терроризм). Они хотят использовать свои предпринимательские способности для создания и применения инновационных решений, направленных на то, чтобы заставить общество совершать перемены к лучшему.

Дешпанде-центр социального предпринимательства реализует магистерскую программу по социальному предпринимательству (*Master of Social Entrepreneurship — MSE*). Главная цель его деятельности — совершение революционных преобразований в сфере образования, а также распространение строгой деловой этики среди студентов. Двухгодичная программа MSE предназначена для действующих и потенциальных социальных предпринимателей. Обучение по этой программе интересно для людей, которые хотят принимать участие в социальных изменениях. В рамках данной программы они научатся тому, как выявить потребности конкретных клиентов или общества в целом, как подготовиться к открытию собственного социального бизнеса (т. е. пройти стадию стартапа), как составлять бизнес-план, как искать инвесторов и успешно взаимодействовать с ними.

Тата-Институт социальных наук, первым в Индии начавший осуществлять программу MBA в социальном предпринимательстве, предназначает эту программу людям, работающим в социальном секторе, а также в некоммерческих предприятиях. В процессе обучения предусмотрены тренировка и развитие у учащихся лидерских качеств, формирование у них компетенций в бизнес-менеджменте, обучение предпринимательским навыкам, использование которых позволит повысить выгодность социальных предприятий. Программа ориентирована на формирование у слушателей устойчивых инновационных подходов к решению старых и новых социальных проблем.

Контент программ обучения социальному предпринимательству

Контент программ обучения социальному предпринимательству в значительной степени предопределяется тем, какой начальный уровень подготовки имеют лица, поступающие на обучение по данной программе, а также тем, является ли эта программа академической или неакадемической.

Особую специфику имеет программа подготовки и повышения квалификации преподавателей социального предпринимательства. Такая программа — «Сертификат USASBE по социальному предпринимательству» (*«USASBE Certificate in Social Entrepreneurship»*) состоит из восьми модулей. Слушатели могут записаться на обучение по всем модулям либо выбрать только интересующие их модули.

Данная программа включает следующие модули:

- 1) введение в социальное предпринимательство;
- 2) выявление и оценка социальных возможностей;
- 3) вопросы законодательного регулирования;
- 4) динамические бизнес-модели;
- 5) открытие социальных предприятий;
- 6) планирование развития социального предприятия;
- 7) измерение воздействия социальных предприятий;
- 8) расписание при обучении социальному предпринимательству.

Занятия по каждому модулю проходят в течение одного дня и могут проводиться не только в очной форме. Для тех, кто не может присутствовать в аудитории, занятия проводятся онлайн.

Очевидно, что программа «Сертификат USASBE по социальному предпринимательству» (*«USASBE Certificate in Social Entrepreneurship»*) предполагает высокий уровень подготовки слушателей, нацелена не столько на освоение ими навыков веде-

ния занятий, сколько на знакомство с особенностями преподавания именно социального предпринимательства.

Программы, имеющие иные целевые аудитории, уделяют внимание изучению особенностей социального предпринимательства в целом, а также отдельных составляющих этой деятельности, в частности умению осуществлять коммуникации, презентовать свои идеи, общаться с представителями бизнес-сообщества и государственными служащими, осуществлять фандрайзинг.

В Университете Белмонт программа социального предпринимательства как профилирующей дисциплины (*Social Entrepreneurship Major*) рассчитана на 45 часов очного обучения. Студенты должны изучить следующие темы:

- введение в социальное предпринимательство (3 часа);
- начальная стажировка по социальному предпринимательству (3 часа);
- ключевые понятия социального предпринимательства (3 часа);
- бухгалтерский учет (6 часов);
- основы предпринимательства (3 часа);
- предпринимательский финансовый менеджмент (3 часа);
- менеджмент венчурных предприятий (3 часа);
- бизнес-этика (3 часа).

Кроме этого, они должны в течение 18 часов изучать одну из следующих дисциплин: глобальное социальное предпринимательство; экономическое развитие; современные социальные проблемы; вера, культура и этика; наука об окружающей среде.

Программа социального предпринимательства как дисциплины по выбору в том же университете Белмонт включает прежде всего тему «введение в социальное предпринимательство». Кроме этого, студенты должны выполнить исследовательскую работу, посвященную практике социального предпринимательства в Доминиканской Республике или в Южной Америке. Также в рамках данной программы студенты должны изучить

два обычных предмета и выполнить короткую практическую работу (обычно она выполняется во время весенних каникул).

Программа обучения социальному предпринимательству как совокупность дисциплин дополнительной специализации в Школе Роберта Ф. Вагнера (NYU Wagner Social Entrepreneurship Minor) состоит из следующих компонентов.

Во-первых, студенты должны прослушать одну из следующих дисциплин:

- «Общее представление о социальном предпринимательстве: как изменяет мир одно венчурное предприятие» (3 часа);
 - «Социальные предприниматели, инноваторы и люди, решающие проблемы» (4 часа);
 - «Основы социального предпринимательства» (4 часа);
 - «Социальное предприятие» (3 часа).
- Также студенты должны пройти как минимум один из следующих курсов:
- «Расширенный курс социального предпринимательства» (4 часа);
 - «Практикум по социальному предпринимательству (4 часа);
 - «Практикум по социальным инновациям» (3 часа);
 - «Семинар, посвященный стартапам в бизнесе» (3 часа).

Студентам также необходимо выбрать минимум один из следующих курсов:

- «Социальное предприятие и экономическое развитие: индийский контекст» (4 часа);
- «Менеджмент и организационный анализ» (4 часа);
- «Стратегический анализ» (3 часа);
- «Переговоры и достижение консенсуса» (3 часа);
- «Практика законодательного регулирования предпринимательской деятельности» (2 часа);
- «Предпринимательство для новой экономики» (3 часа);
- «Маркетинг социальных инноваций в развивающихся странах» (2 часа);

- «Консалтинг социального воздействия» (2 часа);

Нужно также выбрать один из следующих курсов:

- «Политики в публичной политике»;
- «Введение в курс «Социальное воздействие»»;
- «Устойчивое городское развитие».

Студенту засчитывается, что он изучил социальное предпринимательство как дисциплину дополнительной специализации, если он прослушает в общей сложности 14 часов очных занятий из того перечня дисциплин, которые указаны выше, в указанной комбинации.

Программы магистерской подготовки по специальности «социальное предпринимательство» предусматривают знакомство студентов с теориями социального предпринимательства и его историей.

Так, студенты, обучающиеся по программе магистратуры по социальному предпринимательству в Университете Голдсмита (MA in Social Entrepreneurship, Goldsmith University of London), серьезно изучают фундаментальные теории предпринимательства и инноваций, социальных проблем и политики. Студенты знакомятся с ключевыми концепциями истории развития социального предпринимательства и инноваций, а также с трансформирующей ролью этих явлений в обществе и в экономике.

Наряду с теоретическими знаниями студенты получают практические навыки ведения предпринимательской деятельности. Они изучают инновационные подходы к развитию предприятия и приобретают твердые знания относительно того, каким образом обеспечивается формирование доходов социального предприятия и финансовое моделирование. При этом делается акцент на развитие у студентов креативных подходов к решению разнообразных вопросов. Это выражается в том, что студенты имеют широкие возможности в выборе тем, которыми они хотят заниматься, а также подходов к их изучению.

Программа магистратуры по социальному предпринимательству в Университете Голдсмита (MA in Social Entrepreneurship, Goldsmith University of London) состоит из четырех ключевых модулей:

- теории креативного, культурного и социального предпринимательства;
- предпринимательское моделирование;
- социальное предпринимательство — политика и рамочные условия;
- социальная отдача от инвестиций — принципы и практика.

На заключительном этапе обучения студенты должны написать магистерскую диссертацию. Данная работа может иметь чисто исследовательский характер или быть основана на результатах проекта, связанного с практическим ведением деятельности по социальному предпринимательству, который студент осуществлял во время обучения.

Программа магистерской подготовки по социальному предпринимательству другого учебного заведения — Школы международных услуг Американского университета (Master of Arts in Social Enterprise; American University's School of International Service — SIS) сфокусирована в основном на изучении вопросов, связанных с практическим осуществлением социального предпринимательства. В связи с таким подходом в рамках программы изучаются различные практики управления, а также динамика социальных инноваций. Поскольку программа реализуется Школой международных услуг, особое внимание уделяется деятельности социальных предприятий в условиях глобальных изменений, затрагивающих все страны мира.

Данная программа обладает определенной спецификой, обусловленной тем, что она реализуется учебным заведением, специализирующимся на подготовке специалистов в области международных отношений. В рамках программы «*Master of Arts in Social Enterprise*», также как в других программах SIS, изучаются самые современ-

ные идеи и опыт, существующие не только в США, но и в других регионах мира (в странах Азии, Европы, Латинской Америки и Африки).

Обучение социальному предпринимательству рассматривается в SIS как мультидисциплинарное; студенты изучают экономику, искусство коммуникаций, экологию, право, политические науки, социологию, менеджмент. По мнению специалистов Школы, соединение таких знаний способно стимулировать креативность слушателей в разработке перспективных направлений развития социального предпринимательства.

Ядром магистерской программы Школы международных услуг по социальному предпринимательству являются три дисциплины: социальное предпринимательство, развитие лидерства в социальном предпринимательстве, обзор лучших практик социального предпринимательства. Дополняющими являются один или два курса по экономике (базовые курсы по бухгалтерскому учету и финансовому анализу), а также курс, посвященный особенностям управления в социальном предпринимательстве на этапе стартапа или на этапе действующего предприятия.

Обучение социальному предпринимательству в SIS объединяет обучение менеджменту с изучением инноваций и социальных изменений, поскольку социальное предпринимательство рассматривается не только как создание нового бизнеса, имеющего социальные цели, но и как изменение в деятельности существующих организаций и в смежных секторах.

Оксфордский университет (University of Oxford) реализует онлайн-курс социального предпринимательства, который является курсом по выбору для студентов, обучающихся по экономическим специальностям. Цель курса — расширение знаний о социальном предпринимательстве и его роли в формировании социальных изменений, углубление понимания студентами окружающего мира. Во время обучения студенты

— знакомятся с концепциями социального предпринимательства и социальных предприятий, а также с тем, как социальные предприниматели трансформируют общество, создавая социальный посыл в своих локальных сообществах в Великобритании или за рубежом;

— учатся понимать роль, смысл и значение социального посыла; приобретают навыки того, как показать инвесторам и благотворителям, что их ресурсы были использованы правильно;

— вырабатывают понимание того, как они могут в будущем применить свои компетенции из области социального предпринимательства для решения социальных проблем.

Учебная программа по социальному предпринимательству, реализуемая в Оксфордском университете, состоит из 10 разделов:

1. Введение в социальное предпринимательство.
2. Осознание необходимости социальных перемен: утверждение социальных ценностей и идентификация возможностей социального бизнеса.
3. Осознание бедности: тысячелетние цели развития.
4. Концентрация на гуманитарных ценностях: партнерство с сообществом, нацеленным на решение социальных проблем.
5. Инициация социальных изменений.
6. Будущее инновационного общества: роль социальных инноваций.
7. Бизнес-модель: создавая социальную бизнес-модель.
8. Фондирование (финансирование) социальных предприятий: стратегии успеха.
9. Движущая сила социального предпринимательства: измерение социальной мотивации.
10. Будущее: влияние и обмен опытом.

В рамках данной программы студенты изучают, каким образом социальное предпринимательство способно вырабатывать креативные подходы к решению социальных

проблем. В результате у студентов должно сформироваться желание использовать умения и навыки, полученные в ходе обучения, в сфере социального предпринимательства.

Копенгагенская бизнес-школа (Copenhagen Business School) реализует курс социального предпринимательства онлайн. В отличие от Оксфордского университета, на обучение по данной программе приглашаются все желающие. Студенты учатся тому, как формировать социальные импульсы посредством социального предпринимательства. Данный курс нацелен на обучение тому, как обнаружить и устойчиво использовать возможности создания социальных перемен. Студенты знакомятся с примерами из практики и учатся выявлять возможности решения социальных проблем, а также учатся оформлять свои идеи такого рода в виде бизнес-планов.

Данный курс показывает, в частности, что социальное предпринимательство может реализовываться в создании социальных предприятий. Такие предприятия можно рассматривать как гибридные организации, в которых присутствуют характеристики как коммерческого, так и некоммерческого сектора. Люди, осуществляющие социальное предпринимательство (т.е. социальные предприниматели) ведут результативную работу по созданию социальных инноваций. Им приходится не только создавать возможности социальных изменений, но и изыскивать ресурсы, необходимые для превращения возможности в реальность.

Учебный план курса «Социальное предпринимательство», реализуемого Копенгагенской школой бизнеса, имеет следующую структуру:

Введение в курс

1-я неделя — Что такое социальное предпринимательство?

2-я неделя — Кто такой социальный предприниматель?

3-я неделя — Как выявить возможность?

4-я неделя — Создание бизнес-модели

5-я неделя — Канва бизнес-модели

6-я неделя — Написание бизнес-плана

7-я неделя — Выбор организационной формы предприятия

8-я неделя — Привлечение инвесторов

9-я неделя — Измерение социального воздействия

10-я неделя — Коммуникационные стратегии социальных предприятий

11-я неделя — Стратегия репликации

12-я неделя — Стратегии выхода из бизнеса.

Таким образом, в рамках данного курса нет специальных разделов, посвященных теоретическому осмыслению социального предпринимательства, — значительное внимание уделяется изучению организации практической деятельности по социальному предпринимательству.

Школа социальных предпринимателей (School for Social Entrepreneurs — SSE) реализует программы, рассчитанные на разные сроки обучения:

— Программа обучения устойчивому лидерству (1 неделя);

— Социальный франчайзинг (2 месяца);

— Быстрый старт социальной медиа-стратегии (1 день);

— Товарищеский курс стартапа (9 месяцев).

Отличительной особенностью всех курсов, реализуемых SSE, является ярко выраженная практическая направленность. Знания, полученные слушателями, могут быть применены ими непосредственно в практической деятельности. Ряд курсов нацелен на решение конкретных проблем, возникающих в ходе ведения социального предпринимательства (курс стартапа; курс, посвященный медиастратегиям).

Практикоориентированность программ обучения социальному предпринимательству

Все программы обучения социальному предпринимательству, как академические, так и неакадемические, имеют пра-

ктикоориентированную направленность. Учебные заведения стремятся к тому, чтобы студенты, обучающиеся по таким программам, не только знакомились с теорией вопроса, но и взаимодействовали с людьми, непосредственно осуществляющими социальное предпринимательство. Общение с представителями такого профессионального сообщества способствует формированию компетенций, востребованных в области социального предпринимательства, а также вырабатывает навыки их применения в условиях реальной бизнес-среды.

В целях создания условий для включения студентов в бизнес-среду университеты сотрудничают с различными предпринимательскими союзами, ассоциациями и организациями, взаимодействующими со сферой социального предпринимательства. Например, Университет Белмонт аффилирован с Нэшвиллским отделением Альянса социальных предприятий (Social Enterprise Alliance). Также в рамках программы обучения социальному предпринимательству этот университет взаимодействует с такими организациями, как Christian Community Development Association, Ashoka U, Center for Nonprofit Management.

Практикоориентированность программы по социальному предпринимательству может проявляться на самой ранней стадии обучения. Так, в Школе международных услуг Американского университета (American University's School of International Service — SIS) студенты, приезжающие на обучение по магистерской программе по социальному предпринимательству (*Master of Arts in Social Enterprise*), сразу должны включиться в практическую деятельность в данной сфере. Всех студентов разбивают на пары, и они должны такими парами в течение 12 недель помогать одному из неприбыльных (некоммерческих) или социальных предприятий, расположенных в Вашингтоне (округ Колумбия), решать существующие острые проблемы. Такое погружение в реальную обстановку формирует у слушателей особую заин-

тересованность в экспериментальном обучении, а также в персонифицированном коучинге, который им предоставляет университет. Кроме того, данный опыт помогает студентам понять, в каких знаниях и навыках они нуждаются для ведения успешной деятельности по социальному предпринимательству.

В Школе Роберта Ф. Вагнера при изучении курса социального предпринимательства как дисциплины дополнительной специализации студенты должны обязательно пройти практику, связанную с социальным предпринимательством.

Также практикоориентированность проявляется в том, что в конце обучения по программе «Социальное предпринимательство» студенты многих учебных заведений должны представить составленный ими в процессе обучения бизнес-план и сделать его презентации перед потенциальными инвесторами, стремясь таким образом получить средства, необходимые для стартапа своего социального предприятия.

Методы обучения социальному предпринимательству

Практикоориентированность обучения социальному предпринимательству влияет на выбор методов обучения, применяемых в рамках таких программ.

Так, Школа международных услуг Американского университета (SIS) при обучении социальному предпринимательству широко применяет методику «обучение через действие» (*learning-by-doing*), что предполагает выполнение студентами в течение всего срока обучения командных проектов, связанных со стартапом социальных предприятий. Студенты также могут реализовать такой проект на практике, начав деятельность по созданию собственного социального предприятия единолично или вместе с другими студентами. Некоторые студенты доводят свой проект до этапа начала деятельности и таким образом создают себе рабочее место.

Магистерская программа по социальному предпринимательству (*MA in Social Entrepreneurship*), реализуемая в Университете Голдсмита, не только дает более широкое представление о теоретических и практических основах социальных инноваций, но и предоставляет широкие возможности знакомства с практикой социального предпринимательства и взаимодействия с различными специалистами в данной области (как исследователями, так и практиками).

Обучение по программе магистратуры по социальному предпринимательству в Университете Голдсмита (*MA in Social Entrepreneurship, Goldsmith University of London*) построено не на традиционной модели длинных лекций и научных дискуссий. Оно проходит в интерактивной форме. Занятия ведут действующие социальные предприниматели, а также ведущие специалисты из других сфер деятельности (например, специалисты в области публичных коммуникаций, рекламы и т. п.). Для проведения занятий со студентами регулярно приглашаются преподаватели из других учебных заведений (например, из Оксфордского университета) или известных организаций. Это способствует расширению кругозора студентов, их знакомству с самыми современными тенденциями в области социального предпринимательства. Одной из важнейших тем на лекциях приглашенных специалистов является тема социальных и альтернативных финансов. Также студенты знакомятся с развитием социального предпринимательства в зарубежных странах, подробно изучают примеры из практики различных стран, таких, например, как Южная Корея, Япония, Колумбия.

Занятия по дополнительным дисциплинам (например, по бухгалтерскому учету) могут проводиться в форме краткосрочных воркшопов, что способствует расширению круга знаний студентов по конкретной дисциплине и улучшает понимание практического применения полученных знаний.

Университет Голдсмита также уделяет большое внимание формированию у сту-

дентов коммуникативных навыков. Приветствуется членство студентов в различных предпринимательских объединениях, способствующее установлению связей в предпринимательской среде. Такое включение в профессиональное сообщество рассматривается как необходимое условие успеха в дальнейшей деятельности по социальному предпринимательству. Близость университета к Лондону позволяет студентам взаимодействовать со столичным сообществом социальных предпринимателей и инвесторов. Развитие таких коммуникаций можно рассматривать как формирование конкурентного преимущества выпускников данной программы, способствующего их быстрейшему вовлечению в различные сферы деятельности социального предпринимательства, а также широкому общению с потенциальными инвесторами их собственных будущих социальных предприятий.

В Университете Голдсмита в рамках обучения социальному предпринимательству поощряется формирование студентами своих профессиональных контактов путем публичных выступлений, участия в интерактивных исследовательских проектах, участия в блогах (например, блог *The Golden Angle*, созданный студентами в 2013–2014 гг.), а также развития своего собственного социального предприятия.

Для осуществления широких коммуникаций важно формирование навыков четкого и понятного изложения своих мыслей. Этому в Университете Голдсмита в рамках магистерской программы по социальному предпринимательству уделяется большое внимание. Значительную роль в формировании указанных навыков играет использование такого инструмента преподавания, как рецензирование студенческих работ (не только диссертаций, но и эссе). В результате многие работы выпускников данной программы бывают выполнены на таком высоком уровне, что могут быть опубликованы.

В Школе социальных предпринимателей (*School for Social Entrepreneurs — SSE*) зна-

чительная часть обучения проводится практиками и экспертами в области социального предпринимательства. Они делятся со слушателями своим опытом — не только положительным, но и отрицательным. Такие знания стимулируют слушателей на выработку идей, направленных на развитие их социальных предприятий или иных организаций, и формирование плана действий, направленных на реализацию этих идей.

По мнению сотрудников Школы, обучение состоит не в том, чтобы часами знакомить слушателей с «пауэр-пойнт презентациями», а в том, чтобы предоставить им возможность пообщаться со специалистами, хорошо знающими практику социального предпринимательства, услышать их ответы на возникающие вопросы. Школа видит преимущества реализуемого ею обучения в том, что здесь создается среда взаимодействия слушателей и представителей сообщества социальных предпринимателей. Это вдохновляет слушателей на дальнейшую деятельность в сфере социального предпринимательства, формирует уверенность в своих силах. Сотрудники Школы считают, что обучение в ней можно охарактеризовать как корректное сочетание практических советов с примерами реальной жизненной мудрости, которое вдохновляет слушателей на ведение деятельности в сфере социального предпринимательства.

Методы обучения социальному предпринимательству, используемые в Оксфордском университете, обусловлены тем, что курс преподается с использованием онлайн технологий. Учащиеся общаются с преподавателями на форуме, а также могут беседовать с преподавателем непосредственно в режиме онлайн.

Для обучения социальному предпринимательству в Оксфордском университете используются следующие методы преподавания:

- индивидуальные и групповые беседы студентов с преподавателем по теме социального предпринимательства;

- еженедельные дискуссии и ответы на вопросы по прочитанному материалу;

- короткие разъяснения прочитанного материала;

- онлайн опросы студентов;

- разбор кейсов по социальному предпринимательству;

- еженедельные упражнения по написанию студентами их собственных предложений по воплощению в жизнь теории социальных инноваций;

- еженедельное обсуждение студентами вопросов социального предпринимательства в блогах или с использованием других онлайн инструментов.

Обучение проводится на основе базового учебника: Bornstein D. and Davis S. *Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know* (Oxford, Oxford University Press, 2010).

Курс социального предпринимательства аккредитован, и студенты Оксфордского университета могут получить кредиты за его изучение. Оценка за данный курс складывается из оценок за две письменные работы — короткую, которая выполняется после прохождения половины курса, и длинную, которая выполняется после окончания курса. Для получения кредитов необходимо выполнить письменные работы с удовлетворительными оценками. Для выполнения каждой работы дается две недели. Общая продолжительность курса 100 учебных часов (10 недель по 10 учебных часов в неделю).

Студенты, обучающиеся в Эссекском университете по магистерской программе по социальному предпринимательству (*MSc Social Entrepreneurship*), взаимодействуют с Академией социального предпринимательства (*Social Venture Academy — SVA*) и получают экспертные оценки своих идей по развитию социального предпринимательства от сотрудников этой академии.

Студенты Эссекского университета используют крепкие связи, установленные этим учебным заведением с публичным и частным секторами, развивая и деловые

контакты с представителями различных организаций, связанных с социальным предпринимательством. Также студенты участвуют в исследованиях, посвященных различным сторонам социального предпринимательства и его влияния на развитие общества. Во время участия в исследованиях студенты углубляют свои знания о различных социальных теориях и концепциях, отражающих важнейшие проблемы современности, с которыми сталкиваются коммерческие организации, органы публичной власти и некоммерческие организации. Результаты исследований становятся базой диссертационной работы, которую каждый студент обязан представить к окончанию курса.

В процессе обучения студенты

- улучшают понимание того, как они могут развиваться и делать карьеру, связанную с социальным предпринимательством;
- вырабатывают инновационные подходы к решению постоянно существующих в обществе социальных проблем;
- приобретают с помощью выдающихся академических ученых и практиков устойчивые знания о теории и практике социального страхования;
- тесно сотрудничают с социальными предпринимателями, действующими как в Великобритании, так и в других странах.

Обучение социальному предпринимательству по курсу, предлагаемому Копенгагенской школой бизнеса, проходит онлайн с использованием таких традиционных методов, как видеолекции, кейс-стади, дискуссии на форуме.

Часть занятий проходит в группах. Студенты изучают теорию социальных инноваций, учатся выявлять возможности, предоставляемые социальными инновациями, и теоретические вопросы, относящиеся к процессу создания социальных предприятий. В процессе обучения студенты должны разработать идею, которую они хотели бы воплотить в сфере социального предпринимательства; составить бизнес-план и выбрать бизнес-модель, позволяющую реали-

зовать эту идею. В конце обучения бизнес-планы оцениваются специалистами, и лучшие получают финансовую поддержку.

Обучение в Tata-Институте социальных наук (Tata Institute of Social Sciences — India) построено таким образом, что 50% времени занимают классные занятия и 50% времени — обучение в процессе практической деятельности по социальному предпринимательству.

Профессиональные компетенции студентов, обучающихся по магистерской программе по социальному предпринимательству в Дешпанде-центре социального предпринимательства, формируются в результате изучения 25 дисциплин и выполнения 2 основных проектных работ. Выпускники данной программы обладают базовыми знаниями и умениями, необходимыми для открытия и ведения собственного социального бизнеса. Во время обучения студенты активно контактируют с различными профессиональными сообществами: предпринимателями, преподавателями университета, социальными инноваторами, работают с ними рука об руку, чтобы получить представление о практической деятельности. В процессе обучения делается упор не на изучение теории, а на практические занятия.

Обучение по программе Дешпанде-центра социального предпринимательства построено исходя из того, что социальными предпринимателями не рождаются, ими становятся.

Результаты обучения социальному предпринимательству

Учебные заведения, осуществляющие обучение социальному предпринимательству, стремятся к тому, чтобы студенты, закончившие обучение по курсу «социальное предпринимательство», приобрели профессиональные компетенции, позволяющие им строить свою карьеру в этой области. Опросы студентов, закончивших такие курсы, позволяют учебному заведению понять, на-

сколько полученные знания удовлетворяют выпускников и помогают им работать в выбранной сфере.

Так, специалисты Школы международных услуг Американского университета (American University's School of International Service — SIS) полагают, что студенты, поступившие на обучение по программе «Социальное предпринимательство», независимо от того, есть ли у них опыт работы в бизнесе, в социальной сфере или нет, после прохождения обучения будут обладать более широким взглядом на окружающий мир, оценивать социальные выгоды и с точки зрения частных лиц, и с точки зрения стейкхолдеров, и с точки зрения акционеров компаний. Очевидно, что программа данного учебного заведения отвечает запросам абитуриентов, поскольку 100% студентов, обучающихся на данном курсе, планируют осуществить свою карьеру в сфере социального предпринимательства.

Специалисты Стенфордского университета считают, что в результате обучения социальному предпринимательству слушатели должны расширить свое понимание различных сторон деятельности предприятий данной сферы. Выпускники программы должны уметь вырабатывать стратегию социального предприятия, которая бы наилучшим образом соответствовала его миссии; понимать механизмы и возможности социального предпринимательства; осознавать вызовы, с которыми сталкивается социальное предпринимательство и конкретное предприятие в современных условиях. В процессе обучения студенты должны усовершенствовать свои навыки по расширению организации без ущерба для корпоративной культуры; овладеть методиками по стимулированию инноваций и решению сложных проблем, возникающих в практической деятельности.

Знакомство слушателей с лучшими примерами из мировой практики социальных инноваций не только в неприбыльных, но и в коммерческих организациях, а также и публичных учреждениях позволяет им лучше осознать возможности построения сво-

ей карьеры в области социального предпринимательства.

Школа социальных предпринимателей (SSE) стремится дать своим слушателям именно практические навыки ведения социального предпринимательства. Закончившие различные курсы, реализуемые школой, высоко оценивают качество обучения в SSE. Так, 93% тех, кто прошел Товарищеский курс стартапа, считают, что данный курс помог им стать более эффективными социальными предпринимателями. 100% слушателей, прошедших 1-дневный курс обучения в 2013 г., оценили этот курс как хороший или чрезвычайно хороший.

Университет Голдсмита (Goldsmith University of London) исходит из того, что в результате обучения по магистерской программе по социальному предпринимательству (*MA in Social Entrepreneurship*) у студентов развивается критическое понимание реальных условий, в которых осуществляется социальное предпринимательство. В ходе обучения люди, мотивированные к развитию альтернативных экономических практик, получают знания и умения, позволяющие осуществлять такое развитие в реальных обстоятельствах.

Высокое качество программы обучения социальному предпринимательству подтверждается тем, что выпускники этой программы, как правило, либо создают собственные социальные предприятия, либо находят работу в престижных организациях, осуществляющих социальное предпринимательство. Часть выпускников специализируется на проведении исследований в области социального предпринимательства. Кроме того, обучение студентов методам формирования своего публичного профиля путем публикации своих работ, участия в дебатах и т. п. дает возможность выпускникам работать в качестве консультантов по социальным инновациям.

В ходе изучения социального предпринимательства в Оксфордском университете студенты приобретают знания о том, что такие социальные предприниматели, как они,

находят решение социальных проблем. Они учатся вырабатывать креативные решения социальных проблем, начинают воспринимать социальное предпринимательство как силу, способную осуществлять социальные преобразования.

Специалисты Оксфордского университета (University of Oxford) четко формулируют свои ожидания, связанные с результатами обучения социальному предпринимательству. По их мнению, выпускники программы должны:

- понимать сложность социальных преобразований и иметь общее представление о социальном предпринимательстве и его значении в обществе;

- знать, как принципы социального предпринимательства применяются для решения социальных проблем, и понимать, с какими вызовами сталкиваются те, кто хочет использовать методы социального предпринимательства;

- знать возможности развития устойчивой бизнес-модели, использование которой направлено на решение социальных проблем;

- давать количественные оценки социальных инициатив и того, как социальные предприниматели используют дефицитные ресурсы для создания предпосылок социальных перемен;

- изучить, как социальные предприниматели применяют принципы социального предпринимательства для решения социальных проблем, овладеть навыками по стимулированию малоимущих слоев населения проводить социальные преобразования.

Обучающиеся по магистерской программе «Социальное предпринимательство» в Дешпанде-центре социального предпринимательства, знакомясь с опытом ведения предпринимательской деятельности вообще и социального предпринимательства в частности, приобретают знания о том, что такое инновации и предпринимательство, умение работать с финансами, знание медиа-технологий, которые можно использовать в соци-

альном предпринимательстве, умение вести деятельность по фандрайзингу.

Обучающиеся по данной программе имеют доступ к среде ученых и предпринимателей, действующих в разных странах. В университете работают специалисты из Бельгии, США, Канады, Индии. Данная программа вдохновляет студентов на открытие своего социального предприятия, что предполагает правильное составление своего бизнес-плана и быстрое нахождение инвесторов для воплощения своей бизнес-идеи.

Выпускники данной программы могут создать свое социальное предприятие или работать в социальном предприятии, а также в подразделении большой корпорации, которое реализует социальные проекты.

Специалисты Школы Роберта Ф. Вагнера (NYU Wagner) считают, что их выпускники, прошедшие обучение социальному предпринимательству как дисциплине дополнительной специализации (*Social Entrepreneurship Minor*), могут найти работу в следующих сферах:

- некоммерческие и правительственные организации, направляющие рыночные силы для решения общественных целей;

- интрапренерские организации, создающие инфраструктуру, необходимую для более эффективной филантропической или инвестиционной деятельности, нацеленной на решение социальных задач.

Выпускники Университета Белмонт, прошедшие обучение социальному предпринимательству, работают в таких структурах, связанных со сферой социального предпринимательства, как Autism Society of Middle Tennessee, Center for Nonprofit Management, Goodwill Industries of Middle Tennessee, Junior Achievement of Greater Chicago Area, Tennessee Tennis Association, Wannado.

Выводы

Зарубежный опыт обучения социальному предпринимательству весьма разно-

образен. Такое обучение осуществляют высшие учебные заведения (университеты и колледжи), а также специальные негосударственные некоммерческие организации (например, Школа социальных предпринимателей (SSE) в Великобритании). Высшие учебные заведения реализуют программы бакалавриата и магистерской подготовки по социальному предпринимательству. Кроме этого, социальное предпринимательство преподается в университетах как профилирующая дисциплина (*major*), как дисциплина дополнительной специализации (*minor*), как дисциплина по выбору (*track*).

Также социальное предпринимательство преподают в университетах и других организациях (например, в школах социального предпринимательства) по краткосрочным программам, предназначенным для людей, уже работающих в сфере социального предпринимательства или желающих создать свой бизнес в этой сфере.

Итак, в систему формирования предпринимательских компетенций по социальному предпринимательству в зарубежных высших учебных заведениях входит следующее:

1) изучение научной проблематики, связанной с социальным предпринимательством и социальными инновациями, их ролью в развитии общества;

2) изучение специфики предпринимательской деятельности в сфере социального предпринимательства;

3) обеспечение возможности знакомства с практикой социального предпринимательства и участия в этой деятельности;

4) обучение навыкам, необходимым для успешного ведения деятельности по социальному предпринимательству (фандрайзинг, умение устанавливать коммуникации с организациями и частными лицами, взаимодействующими с социальным предприятием, умение публично выступать в прессе и интернет-сообществе, при очном общении с аудиторией делать презентацию своих идей);

5) умение вести исследовательскую работу в области социального предпринимательства;

6) включение студентов в сообщество, заинтересованное в развитии социального предпринимательства, членами которого являются действующие социальные предприниматели, сотрудники коммерческих и некоммерческих организаций, ведущих отдельные проекты по социальному предпринимательству, работники государственных структур, взаимодействующие со сферой социального предпринимательства;

7) обучение генерации идей, которые могут стать основой развития социального предприятия, а также действий, направленных на практическое поэтапное воплощение этой идеи от этапа бизнес-плана до этапа начала устойчивой деятельности такого предприятия;

8) обеспечение финансирования для осуществления наиболее интересных идей, выработанных студентами во время обучения.

Преподавание нередко ведут специалисты, работающие или работавшие ранее в сфере социального предпринимательства и знающие данную сферу не только по книгам, но и по своей личной практике.

Формирование компетенций в области социального предпринимательства поддерживается возможностью их реализации в рамках специализированных инфраструктурных элементов (бизнес-инкубаторов, центров социального предпринимательства, исследовательских центров). Такие инфраструктурные элементы, а также академические подразделения (кафедры, лаборатории) выступают связующими звеньями между студентами и действующей сферой социального предпринимательства.

В целом обучение социальному предпринимательству в зарубежных вузах включает, с одной стороны, изучение студентами теоретических взглядов на социальное предпринимательство и его роль в развитии современного общества, а с другой сторо-

ны, отличается высоким уровнем практико-ориентированности. Последний компонент проявляется в том, что обучение обязательно включает в себя выполнение студентами практических работ, связанных с изучаемой сферой, а также практическую деятельность в данной сфере.

Обучение социальному предпринимательству, осуществляемое неакадемическими организациями (например, школами социального предпринимательства), нацелено на повышение уровня предпринимательских знаний у широких слоев населения, нередко не имеющего базовых знаний о предпринимательстве. Поэтому программы обучения в таких школах обязательно включают блок, направленный на ознакомление аудитории с той ролью, которую играет в обществе предпринимательство вообще и социальное предпринимательство в частности. Также здесь преподавание особенностей практической деятельности в сфере социального предпринимательства производится на основе знакомства учащихся с базовыми знаниями о ведении предпринимательской деятельности.

Как в академических, так и в неакадемических учебных заведениях важным фактором обучения является систематическое проведение различных мероприятий, обеспечивающих непосредственное общение учащихся с представителями бизнес-среды в формате тренингов, кейс-стади, деловых игр, встреч с представителями профессионального сообщества, конференций и т.п. В инфраструктуру обучения социальному предпринимательству вписаны различные мероприятия по налаживанию сетевых навыков и контактов, площадки для встреч с инвесторами и программы коучинга.

Представляется, что основным фактором успеха при формировании предпринимательских компетенций в зарубежных учебных заведениях является наличие полного замкнутого цикла обучения и поддержки социального предпринимательства от передачи базовых знаний до реальной поддержки

начинающего социального предпринимателя и последующего консалтингового сопровождения его действующего бизнеса.

Список литературы

1. Кикал Д., Лайонс Т. Социальное предпринимательство: миссия — сделать мир лучше: пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2014.
2. Рубин Ю. Б. Рынок образовательных услуг: от качества к конкурентоспособным бизнес-моделям // Высшее образование в России. 2011. №3.
3. Рубин Ю. Б. Российское предпринимательство как направление российского образования // Современная конкуренция. 2012. №6 (36).
4. Рубин Ю. Б. Предпринимательство. Учебник. 13-е издание. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014.
5. Юнус М. Создавая мир без бедности: Социальный бизнес и будущее капитализма. М.: Альпина Паблишер, 2010.
6. Debbi D. Brock & Ashoka's Global Academy for Social Entrepreneurship. Social entrepreneurship. Teaching resources handbook. URL: <http://www.berea.edu/epg/files/2012/06/SocialEntrepreneurshipHandbook.pdf>
7. Dees J. G. The meaning of «social entrepreneurship». Palo Alto, CA: Graduate School of Business, Stanford University, 1998
8. Официальный сайт Belmont University (USA). URL: <http://www.belmont.edu/catalog/undergrad2011jun/interdiscipline/soc-entrep/soc-entrep-major.html>
9. Официальный сайт Robert F. Wagner Graduate School of Public Service (NYU Wagner) (USA). URL: <http://wagner.nyu.edu/undergrad/minors/entrepreneur>
10. Официальный сайт Stanford Graduate School of Business (Stanford GSB) (USA). URL: <http://www.gsb.stanford.edu/program/social-innovation/executive-program-social-entrepreneurship>
11. Официальный сайт United States Association of Small Business and Entrepreneurship (USASBE). URL: <http://www.usasbe.org/>
12. Официальный сайт American University's School of International Service (SIS). URL: <http://www.american.edu/sis/socialenterprise/degree/index.cfm>
13. Официальный сайт School for social entrepreneurs (SSE) (Великобритания). URL: <http://www.the-sse.org/>
14. Официальный сайт Goldsmith University of London. URL: <http://www.gold.ac.uk/about/>
15. Официальный сайт University of Oxford. URL: <https://www.conted.ox.ac.uk/L100-9>
16. Официальный сайт University of Essex. URL: http://www.essex.ac.uk/cour-sefinder/course_details.aspx?course=MSC+N10512
17. Официальный сайт Copenhagen Business School. URL: <https://www.coursera.org/course/socialentrepreneur>

References

1. Kickul J., Lyons S. Understanding entrepreneurship. The Relentless Pursuit of Mission in an Ever Changing World, transl. from English. Moscow, Alpina Publ., 2014.
2. Rubin Y. Rynok obrazovatelnykh uslug: ot kachestva k konkurentosposobnim biznes-modeljam [Market of

- education services: from the quality to the competetiv business-models]. *Vishee obrasovaniye v Rossii*, 2011, vol. 3.
3. Rubin Y. Rossijskoje predprinimatelstvo kak napravleniye rossijskogo obrazovaniya [Russian entrepreneurship as the direction of Russian education]. *Journal of Modern Competition*, 2012, vol. 6 (36).
 4. Rubin Y. Predprinimatelstvo [Entrepreneurship]. Text-book. Edition 13. Moscow: Moscow University for Industry and Finance «Synergy». 2014.
 5. Uunus M. Sozdavaja mir bez bednosty. Sozialny biznes I budushee kapitalizma [Creating the world without poverty/ Social business and the future of capitalism]. Moscow, Alpina Publisher, 2010.
 6. Debbi D. Brock & Ashoka's Global Academy for Social Entrepreneurship. Social entrepreneurship. Teaching resources handbook. Available: <http://www.berea.edu/epg/files/2012/06/SocialEntrepreneurshipHandbook.pdf>
 7. Dees J. G. The meaning of «social entrepreneurship». Palo Alto, CA: Graduate School of Business, Stanford University, 1998.
 8. Official site of Belmont University (USA). Available: <http://www.belmont.edu/catalog/undergrad2011jun/interdiscipline/soc-entrep/soc-entrep-major.html>
 9. Official site of Robert F. Wagner Graduate School of Public Service (NYU Wagner) (USA). Available: <http://wagner.nyu.edu/undergrad/minors/entrepreneur>
 10. Official site of Stanford Graduate School of Business (Stanford GSB) (USA). Available: <http://www.gsb.stanford.edu/programs/social-innovation/executive-program-social-entrepreneurship>
 11. Official site of United States Association of Small Business and Entrepreneurship (USASBE). Available: <http://www.usasbe.org/>
 12. Official site of American University's School of International Service (SIS). Available: <http://www.american.edu/sis/socialenterprise/degree/index.cfm>
 13. Official site of School for social entrepreneurs (SSE) (Великобритания). Available: <http://www.the-sse.org/>
 14. Official site of Goldsmith University of London. Available: <http://www.gold.ac.uk/about/>
 15. Official site of University of Oxford. Available: <https://www.conted.ox.ac.uk/L100-9>
 16. Official site of University of Essex. Available: http://www.essex.ac.uk/cour-sefinder/course_details.aspx?course=MSC+N10512
 17. Official site of Copenhagen Business School. Available: <https://www.coursera.org/course/socialentrepreneur>

I. Logvinova, Moscow University of Finance and Industry «Synergy», Moscow, Russia, logir1@yandex.ru

Education social entrepreneurship: international experience

Social entrepreneurship was identified as a specific economic activity and a subject which is needed to be studied not long ago — in the 80-th of the XX century. And now the study programs of social entrepreneurship exist in USA, Europe, Asia in the universities and in other organizations. These are programs of higher education and of other kinds. This article deals with the questions, what are the goals of such programs, what methods of studying are used in the frames of such programs, where the knowledge of social entrepreneurship can be used. All this data seemed to be interesting to the Russian readers as in Russia the entrepreneurship education in common and the social entrepreneurship education in particular are just at the beginning.

Keywords: entrepreneurship, social entrepreneurship, entrepreneurship competences, competence approach, entrepreneurship education, social innovations.

About author:

I. Logvinova, Dr of Economics, Professor

For citation:

Logvinova I. Education social entrepreneurship: international experience. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 5 (53), pp. 84–106 (in Russian).

Агабеков С. И., канд. социол. наук, заместитель начальника отдела инвестиционного анализа, ООО «Газтехлизинг», г. Москва, tazmaga@yandex.ru

Левина Е. А., старший преподаватель Национального исследовательского университета «Высшая Школа Экономики», г. Москва, jlevina@hse.ru

Лоббирование протекционистских мер и координация лоббистских усилий

Субъекты, имеющие сходные цели лоббирования, заинтересованы в координации своих лоббистских усилий. Тем не менее нередко имеет место проблема безбилетника. В работе проблема безбилетника проиллюстрирована на примере лоббирования отечественными фирмами-олигополистами введения тарифа на иностранные фирмы, конкурирующими затем по Курно. Показано, что в зависимости от свойств функции спроса при добровольном участии в лоббировании финансировать лоббистскую деятельность будут либо только фирмы с минимальными предельными издержками, либо только фирмы с максимальными предельными издержками независимо от количества фирм в отрасли. В результате собранные на лоббирование средства оказываются меньше оптимального уровня, определяемого из максимизации суммарной прибыли фирм отрасли. В работе показано, что указанная проблема недофинансирования расходов на лоббистскую деятельность решается при изменении процедуры сбора средств, а именно при долевым финансировании. Однако в последнем случае нет гарантий, что при априорно заданных долях финансирования фирмы выберут одинаковый совокупный уровень расходов на лоббирование. Возникающая проблема согласованности относительно совокупных расходов на лоббирование решается с помощью механизма Гровса–Кларка.

Ключевые слова: олигополия, лоббирование, протекционизм, добровольное финансирование, проблема безбилетника, механизм Гровса–Кларка.

Введение

Классическая теория международной торговли, изучаемая в рамках бакалаврских курсов, базируется на моделях совершенной конкуренции, когда потребители и производители воспринимают цену как заданную и не осознают свое влияние на нее. В этих условиях вмешательство государства снижает благосостояние общества. Однако существует целый пласт работ, в которых доказывается, что при несовершенных международных рынках (олигополистических и монополистических) протекционистские меры могут увеличивать благосостояние страны. Так, в работе [Brander, Spencer, 1985] показано, что если отечественные и зарубежные фирмы конкурируют, выбирая объемы (т. е. по Курно)

на иностранном рынке, то, при некоторых предположениях, государству выгодно субсидировать экспорт отечественных фирм, поскольку субсидия снизит их издержки, что позволит занять большую долю иностранного рынка.

Ситуация, когда фирмы конкурируют на отечественном рынке, рассматривается в статье [Brander, Spencer, 1984]. Для случая дуополии показано, что несмотря на то, что введение тарифа на иностранную фирму приводит к снижению совокупного выпуска на отечественном рынке (а следовательно, и потребления), общество в целом выигрывает за счет увеличения прибыли отечественной фирмы и доходов государства от тарифа. Авторы [Van Long, Soubeyran, 1997] исследуют, каким образом величина оптимального тарифа зависит от концентрации

рынка, оцененной с помощью индекса Герфиндаля–Гиршмана.

Степень и механизм влияния групп интересов на проводимое государством тарифное регулирование исследуется во множестве работ, как эмпирических, так и теоретических. Среди последних необходимо отметить работу [Grossman, Helpman, 1994], послужившую отправной точкой для целого направления, исследующего формирование тарифной политики на основании модели, в которой принимается во внимание поведение членов групп интересов и правительства, заинтересованного в максимизации взвешенной функции трансфертов от групп и общественного благосостояния. Эмпирические проверки модели и ее модификаций также весьма многочисленны (среди примеров [Maggi, Goldberg, 1999; Gawande, Bandyopadhyay, 2000]).

В литературе, где анализируется голосование конгресса США по вопросам торговой политики, для эконометрической проверки обычно используются открытые данные о взносах на предвыборные кампании бизнес-групп и профсоюзов, чтобы оценить их влияние (например, [Im, Sung, 2011; Baldwin, Magee, 2000]).

Работа [Bombardini, Trebbi, 2009] посвящена поиску детерминант поведения лоббистских организаций в различных отраслях США на основании эконометрического исследования. Анализ показал, что сектора, которые характеризуются большей степенью конкуренции, в большей степени лоббируют вместе (посредством торговых организаций), тогда как сектора с высокой концентрацией предпочитают индивидуальное лоббирование. В работе также представлена теоретическая модель для интерпретации эмпирических результатов.

В развивающихся экономиках поведение бизнес-ассоциаций принципиально отличается от поведения аналогичных организаций в странах, где существование подобных организаций уже давно является нормой. В соответствии с исследованием [Ma et al.,

2015] вступление в наиболее крупные бизнес-ассоциации Китая, полностью контролируемые правительством, позволяет увеличить шансы приобрести формальные политические полномочия. Однако само по себе членство в таких ассоциациях не помогает получить доступ к ресурсам, контролируемым государством. Наоборот, члены этих организаций выплачивают большие налоги. На этом основании авторы делают вывод, что ведущие бизнес-организации Китая могут служить скорее трамплином в политику, чем эффективным защитником интересов предпринимателей.

Эмпирические исследования подтверждают тезис, что исследование лоббистской деятельности невозможно без описания проблемы коллективного выбора, классической ссылкой на которую является [Olson, 1965], и проблемы финансирования общественного блага, описанной в [Bergstrom et al., 1986]. Именно решению этих проблем на теоретическом уровне в контексте лоббирования тарифа на импорт олигополистической отрасли и посвящена данная статья.

Работа построена следующим образом. Анализ, в соответствии с методом обратной индукции, начинается с описания последнего этапа, на котором фирмы конкурируют по Курно при фиксированном налоге на продукцию иностранных фирм. Затем рассматривается этап, на котором фирмы выбирают величину расходов на лоббистскую деятельность при добровольном финансировании. Полученные характеристики равновесного уровня расходов и оптимального свидетельствуют о том, что в равновесии лоббистская деятельность недофинансируется по сравнению с оптимальным, с позиции сообщества отечественных фирм, уровнем расходов. Возникает проблема безбилетника, даже возможна ситуация, когда только одна фирма финансирует увеличение тарифа, в котором заинтересованы все отечественные фирмы. Далее предложено решение проблемы безбилет-

ника с помощью концепции долевого финансирования и механизма Гровса–Кларка.

Описание рынка

Предположим, что на олигополистическом рынке однородной продукции действуют n отечественных фирм (фирм-резидентов) и n' иностранных фирм (фирм-нерезидентов). У отечественных фирм есть возможность лоббировать введение налога на продукцию иностранных фирм. Будем считать, что величина налога определяется как $\tau = \tau(x)$, где x — совокупные расходы отечественных фирм на лоббирование. Будем полагать, что чем больше величина суммарных взносов, тем больше величина налога, но скорость увеличения с ростом совокупных расходов на лоббирование убывает: $\tau'(x) > 0$, $\tau''(x) < 0$. На первом этапе фирмы-резиденты определяют сумму расходов на лоббирование. Дальше будет описано, каким образом они принимают решение относительно величины своих расходов. Затем все фирмы, и отечественные, и иностранные, одновременно и независимо выбирают выпуск (конкурируют по Курно).

Прежде чем перейти к описанию проблемы координации лоббистских усилий и методам ее решения, выведем условия, характеризующие прибыль и выпуск на первом этапе. Каждая фирма i выпускает y_i единиц продукта для продажи на рынке, используя технологию с постоянной отдачей от масштаба. Предельные и средние издержки фирмы i составляют c_i . Без потери общности будем полагать, что $c_1 \leq c_2 \leq \dots \leq c_n$. Обратная функция спроса задается как $p = p(Y)$, где Y — совокупный выпуск продукта, продаваемого на отечественном рынке и $Y = \sum_{i=1}^{n+n'} y_i$. Будем считать, что $p'(Y) < 0$, т. е. обратная функция спроса убывает с ростом совокупного выпуска Y .

Поскольку отечественные фирмы лоббируют введение налога τ на продукцию иностранных фирм, то предельные издер-

жки фирм-нерезидентов составляют $c_i + \tau$ для фирмы i . Предположим, что у иностранных фирм нет возможности лоббировать отмену налога. Тогда задача максимизации прибыли для иностранных фирм имеет вид $\pi_i = (p(Y) - c_i - \tau)y_i \rightarrow \max_{y_i \geq 0}$, $i = n+1, \dots, n+n'$.

Поскольку величина расходов на лоббирование каждой фирмой-резидентом была определена на первом этапе, на втором фирма-резидент выбирает только объем выпуска. Задача максимизации прибыли на этапе конкуренции по Курно для отечественных фирм записывается как $\pi_i = (p(Y) - c_i)y_i \rightarrow \max_{y_i \geq 0}$, $i = 1, \dots, n$.

При предположении, что все фирмы выбирают положительный выпуск, из условий первого порядка для $n + n'$ задач находятся равновесные выпуски всех фирм:

$$\begin{cases} p'(Y)y_i + p(Y) - c_i = 0, & i = 1, \dots, n \\ p'(Y)y_i + p(Y) - c_i - \tau = 0, & i = n+1, \dots, n+n'. \end{cases} \quad (1)$$

Условия второго порядка для задач максимизации прибыли фирмами:

$$p''(Y)y_i + 2p'(Y) < 0, \quad i = 1, \dots, n+n'. \quad (2)$$

Из условий первого выразим выпуск фирмы i :

$$y_i = \frac{c_i - p(Y)}{p'(Y)} = -\frac{p(Y) - c_i}{p'(Y)}, \quad i = 1, \dots, n, \quad (3)$$

$$y_i = \frac{c_i + \tau - p(Y)}{p'(Y)} = -\frac{p(Y) - c_i - \tau}{p'(Y)},$$

$$i = n+1, \dots, n+n'.$$

Таким образом, прибыль отечественной фирмы i записывается как

$$\pi_i = (p(Y) - c_i)y_i = -\frac{(p(Y) - c_i)^2}{p'(Y)}, \quad i = 1, \dots, n, \quad (4)$$

т. е. прибыль отечественной фирмы — это функция совокупного выпуска и предельных издержек фирмы: $\pi_i = \pi_i(Y, c_i)$, $i = 1, \dots, n$.

Аналогично, прибыль иностранной фирмы i записывается как

$$\pi_i = (p(Y) - c_i - \tau)y_i = -\frac{(p(Y) - c_i - \tau)^2}{p'(Y)},$$

и, таким образом, прибыль зарубежной фирмы — это функция совокупного выпуска, предельных издержек и величины налога: $\pi_i = \pi_i(Y, c_i, \tau)$, $i = n+1, \dots, n+n'$.

Для дальнейших вычислений нам понадобятся выражения для $\frac{\partial Y}{\partial \tau}$, $\frac{\partial \pi_i}{\partial Y}$ и $\frac{\partial \pi_i}{\partial \tau}$, где $i = 1, \dots, n$.

Для того чтобы вычислить $\frac{\partial Y}{\partial \tau}$, просуммируем условия первого порядка всех фирм (1) (и отечественных, и иностранных):

$$p'(Y)Y + (n+n')p(Y) = \sum_{i=1}^{n+n'} c_i + \tau n'. \quad (5)$$

Таким образом, выпуск — это функция совокупных предельных издержек с учетом выплачиваемого фирмами-нерезидентами налога: $Y = Y\left(\sum_{i=1}^{n+n'} c_i + \tau n'\right)$.

Из (5) по правилу дифференцирования неявной функции находим, что

$$\frac{\partial Y}{\partial \tau} = \frac{n'}{p''(Y)Y + (n+n'+1)p'(Y)}.$$

В работе [Dixit, 1986, p. 118] анализируется сравнительная статика в моделях олигополии и в том числе выведены условия устойчивости, согласно которым $\frac{\partial Y}{\partial \tau} < 0$, что означает снижение совокупного выпуска с ростом величины налога.

Продифференцируем (4) по совокупному выпуску Y :

$$\begin{aligned} \frac{\partial \pi_i}{\partial Y} &= \\ &= \frac{(p''(Y)(p(Y) - c_i) - 2 \cdot (p'(Y))^2)(p(Y) - c_i)}{(-p'(Y))^2} = \\ &= (p''(Y)y_i + 2p'(Y))y_i. \end{aligned} \quad (6)$$

Так как $p''(Y)y_i + 2p'(Y) < 0$ (условия второго порядка (2)), то $\frac{\partial \pi_i}{\partial Y} < 0$, $i = 1, \dots, n$. Таким образом, чем выше совокупный выпуск в отрасли, тем ниже прибыль всех отечественных фирм.

Наконец, определим, как изменится прибыль отечественной фирмы при росте величины налога. Так как прибыль отечественной фирмы является функцией совокупного выпуска и предельных издержек фирмы, а совокупный выпуск, в свою очередь, — это функция от величины налога τ , то $\frac{\partial \pi_i}{\partial \tau} = \frac{\partial \pi_i}{\partial Y} \frac{\partial Y}{\partial \tau}$. С учетом полученных результатов $\frac{\partial \pi_i}{\partial \tau} > 0$. Таким образом, все отечественные фирмы заинтересованы в росте величины налога.

Сравним значения $\frac{\partial \pi_j}{\partial Y}$ и $\frac{\partial \pi_i}{\partial Y}$ для $c_i < c_j$, где i и j — индексы отечественных фирм, чтобы определить, какая из фирм выиграет в большей степени от введения налога. Так как $c_i < c_j$, то $p(Y) - c_i > p(Y) - c_j > 0$. Поскольку производная прибыли по выпуску меньше нуля, то первый множитель в числителе выражения (6) отрицателен: $p''(Y)(p(Y) - c_i) - 2 \cdot (p'(Y))^2 < 0$. Если

$p''(Y) \leq 0$, то $\left| \frac{\partial \pi_i}{\partial Y} \right| > \left| \frac{\partial \pi_j}{\partial Y} \right|$. Если же $p''(Y) > 0$, то возможны ситуации, когда $\left| \frac{\partial \pi_i}{\partial Y} \right| > \left| \frac{\partial \pi_j}{\partial Y} \right|$ и, в случае, если $p''(Y)$, вторая производная функции спроса, достаточно велика, когда $\left| \frac{\partial \pi_i}{\partial Y} \right| < \left| \frac{\partial \pi_j}{\partial Y} \right|$.

Равновесие с добровольным финансированием лоббистской кампании

Рассмотрим следующую схему финансирования лоббистских усилий. Предположим, что прежде чем конкурировать по Курно,

на первом этапе все отечественные фирмы одновременно и независимо решают, сколько денег они потратят на лоббирование увеличения введенного налога. Тогда

$x = \sum_{k=1}^n t_k$, где t_k — взнос фирмы k на лоббирование. При такой схеме лоббирования каждая из отечественных фирм выбирает уровень собственных затрат на лоббирование и соответственно уровень совокупных расходов при равновесных взносах остальных фирм, а значит, решает следующую задачу:

$$\begin{cases} \pi_i(Y(\tau(x)), c_i) - t_i \rightarrow \max_{t_i, x \geq 0} \\ x = \sum_{k \neq i}^n t_k + t_i \end{cases}.$$

Сформулируем определение равновесия в описанной модели. Равновесие с добровольным финансированием лоббистской деятельности — это набор

$$(\tilde{y}_1, \dots, \tilde{y}_n, \tilde{y}_{n+1}, \dots, \tilde{y}_{n+n'}, \tilde{x}, \tilde{t}_1, \dots, \tilde{t}_n),$$

такой, что:

1) $\tilde{y}_i$ — объем выпуска, который максимизирует прибыль отечественной фирмы i , $i = 1, \dots, n$, при равновесных выпусках всех фирм в отрасли (отечественных и иностранных), т.е. решение следующей задачи:

$$\pi_i = \left(p \left(\sum_{k \neq i}^{n+n'} \tilde{y}_k + y_i \right) - c_i \right) y_i \rightarrow \max_{y_i \geq 0};$$

2) $\tilde{y}_i$ — объем выпуска, который максимизирует прибыль иностранной фирмы i , $i = n, \dots, n+n'$, при равновесных выпусках всех фирм в отрасли (отечественных и иностранных) и равновесной величине совокупных расходов на лоббирование, т.е. решение следующей задачи:

$$\pi_i = \left(p \left(\sum_{k \neq i}^{n+n'} \tilde{y}_k + y_i \right) - c_i - \tau(\tilde{x}) \right) y_i \rightarrow \max_{y_i \geq 0};$$

3) $(\tilde{x}, \tilde{t}_i)$ — решение задачи отечественной фирмы i , $i = 1, \dots, n$, при равновесных взносах остальных фирм-резидентов $\tilde{t}_{-i} = (\tilde{t}_1, \dots, \tilde{t}_{i-1}, \tilde{t}_{i+1}, \dots, \tilde{t}_n)$:

$$\begin{cases} \pi_i(Y(\tau(x)), c_i) - t_i \rightarrow \max_{t_i, x \geq 0} \\ x = \sum_{k \neq i}^n \tilde{t}_k + t_i \end{cases}.$$

Решения задач пунктов 1) и 2) определения уже были проанализированы выше. Охарактеризуем теперь решение задачи пункта 3). Задача может быть приведена к следующему виду:

$$\pi_i \left(Y \left(\tau \left(\sum_{k \neq i}^n \tilde{t}_k + t_i \right) \right), c_i \right) - t_i \rightarrow \max_{t_i \geq 0}.$$

Условие первого порядка этой задачи имеет вид

$$\begin{aligned} \frac{\partial \pi_i}{\partial Y} \frac{\partial Y}{\partial \tau} \tau' \left(\sum_{k \neq i}^n \tilde{t}_k + t_i \right) - 1 &\leq 0, \\ &= 0, \text{ если } t_i > 0^1. \end{aligned} \quad (7)$$

Утверждение 1. Пусть в равновесии хотя бы одна из фирм финансирует лоббистскую деятельность, а значит $\tilde{x} > 0$. Тогда

i) если $p''(Y) \leq 0$ и если среди отечественных фирм существует единственная фирма с наименьшими предельными издержками (в выбранных обозначениях, $c_1 < c_2 \leq \dots \leq c_n$), то в равновесии финансировать лоббистскую кампанию будет только эта фирма (т.е. фирма 1);

ii) если $p''(Y) \leq 0$ и если среди отечественных фирм существует несколько фирм с наименьшими предельными издержками (например, первые две фирмы: $c_1 = c_2 < c_3 \leq \dots \leq c_n$), то в равновесии лоббистскую кампанию финансируют только эти фирмы, причем существует множественность равновесий в терминах взносов этих фирм при одинаковых совокупных расходах $\tilde{x} > 0$;

¹ Будем считать, что $\left(\frac{\partial \pi_i}{\partial Y} \frac{\partial Y}{\partial \tau} \tau'(x) \right)_x \leq 0$, а следовательно, условия второго порядка выполнены.

iii) если $p''(Y) > 0$, при этом $p''(Y)$ достаточно велика, чтобы $\left| \frac{\partial \pi_i}{\partial Y} \right| < \left| \frac{\partial \pi_j}{\partial Y} \right|$, и если среди отечественных фирм существует единственная фирма с наибольшими предельными издержками (в выбранных обозначениях, $c_1 \leq \dots \leq c_{n-1} < c_n$), то в равновесии финансировать лоббистскую кампанию будет только эта фирма (т.е. фирма n);

iv) если $p''(Y) > 0$, при этом $p''(Y)$ достаточно велика, чтобы $\left| \frac{\partial \pi_i}{\partial Y} \right| < \left| \frac{\partial \pi_j}{\partial Y} \right|$, и если среди отечественных фирм существует несколько фирм с наибольшими предельными издержками (например, последние две фирмы: $c_1 \leq \dots \leq c_{n-1} = c_n$), то в равновесии лоббистскую кампанию финансируют только эти фирмы, причем существует множество равновесий в терминах взносов этих фирм при одинаковых совокупных расходах $\tilde{x} > 0$.

Доказательство

i) Покажем, что если $c_i < c_j$, то фирма j не финансирует лоббистскую кампанию. Предположим, что это не так, т.е. в равновесии взнос фирмы j положительный: $\tilde{t}_j > 0$. Это означает, что условие первого порядка (7) для фирмы j выполнено как равенство. Но тогда в равновесии

$$\begin{aligned} & \frac{\partial \pi_j(Y(\tau(\tilde{x})), c_j)}{\partial Y} \frac{\partial Y(\tau(\tilde{x}))}{\partial \tau} \tau' \left(\sum_{k=1}^n \tilde{t}_k \right) - 1 \leq 0 = \\ & = \frac{\partial \pi_j(Y(\tau(\tilde{x})), c_j)}{\partial Y} \frac{\partial Y(\tau(\tilde{x}))}{\partial \tau} \tau' \left(\sum_{k=1}^n \tilde{t}_k \right) - 1. \quad (8) \end{aligned}$$

Так как $\frac{\partial \pi_j}{\partial Y} < 0$, $\frac{\partial Y}{\partial \tau} < 0$ и $\tau'(x) > 0$, а при $p''(Y) \leq 0$ выполнено $\left| \frac{\partial \pi_i}{\partial Y} \right| > \left| \frac{\partial \pi_j}{\partial Y} \right|$, то получаем противоречие с (8). Следовательно, предположение о том, что $\tilde{t}_j > 0$, неверно. Таким образом, если $c_1 < c_2 \leq \dots \leq c_n$, а лоббистская кампания финансируется ($\tilde{x} > 0$), то $\tilde{t}_1 > 0$ и $\tilde{t}_j = 0$ для всех $j = 2, \dots, n$.

ii) Как следует из пункта i), если $c_i < c_j$, то фирма j не финансирует лоббистскую кампанию. Следовательно, положительными могут быть расходы только фирм с минимальными предельными издержками. При этом условию первого порядка (7) в этом случае будут удовлетворять все взносы, такие, что для всех m фирм с наименьшими предельными издержками выполнено $\sum_{k=1}^m \tilde{t}_k = \tilde{x}$.

iii) По аналогии с i) можно показать, что при введенных предпосылках, если $c_i > c_j$, то фирма j не финансирует лоббистскую кампанию, предположив противное. Из этого факта следует, что если $c_1 \leq \dots \leq c_{n-1} < c_n$, а лоббистская кампания финансируется ($\tilde{x} > 0$), то $\tilde{t}_n > 0$ и $\tilde{t}_j = 0$ для всех $j = 1, \dots, n-1$.

iv) Если для отечественной фирмы j , такой, что существует фирма i с большими предельными издержками ($c_i > c_j$), выполнено $\tilde{t}_j = 0$, то положительными могут быть взносы на лоббирование только у фирм с наибольшими предельными издержками. Условию первого порядка (7) в этом случае будут удовлетворять все взносы, такие, что для всех m фирм с наибольшими предельными издержками выполнено $\sum_{k=1}^m \tilde{t}_k = \tilde{x}$.

Аналогичная схема финансирования лоббистской деятельности исследована в работе [Van Long, Soubeyran, 1996]. Однако в указанной статье авторы предполагают, что траты на лоббирование связаны с дополнительными расходами для каждой из фирм. Это техническое предположение позволяет допустить внутреннее решение для всех фирм (т.е. решение, в котором взнос на лоббирование каждой фирмы положителен). При такой постановке в статье [Van Long, Soubeyran, 1996] показано, что если $p''(Y) \leq 0$, то фирмы с меньшими предельными издержками тратят на лоббирование больше, чем фирмы с большими предельными издержками. Если же вторая производная функции спроса больше нуля

($p''(Y) > 0$) и достаточно велика, то фирмы с меньшими издержками тратят на лоббирование меньше, чем фирмы с большими издержками. Кроме того, в работе [Van Long, Soubeyran, 1996] для случая, когда в отрасли только две отечественных фирмы, $p''(Y) \leq 0$ и рост расходов на лоббирование увеличивает дополнительные расходы, связанные с лоббированием, доказано, что при увеличении гетерогенности отечественных фирм, а именно при увеличении разницы между предельными издержками, расходы на лоббирование будут расти. В рассматриваемой статье из утверждения 1 следует, что для любого количества фирм до тех пор, пока увеличение гетерогенности фирм в *i*) и *ii*) не затрагивает фирму с наименьшими издержками и в *iii*) и *iv*) фирму с наибольшими издержками, расходы на лоббирование остаются неизменными.

Проверим, будут ли в равновесии с добровольным финансированием лоббистской деятельности совокупные расходы на лоббирование оптимальными с позиции сообщества фирм-резидентов.

Утверждение 2. Пусть $\hat{x} > 0$ — оптимальный с позиции сообщества отечественных фирм уровень финансирования лоббистской деятельности, $\tilde{x} > 0$ — равновесный уровень при добровольном финансировании лоббистской деятельности, тогда $\hat{x} > \tilde{x}$. Другими словами, в равновесии с добровольным финансированием фирмы недофинансируют лоббистскую деятельность по сравнению с оптимальным уровнем.

Доказательство

Оптимальный с позиции сообщества фирм-резидентов объем финансирования лоббистской кампании $\hat{x}$ является решением задачи максимизации прибыли всех отечественных фирм:

$$\sum_{k=1}^n \pi_k(Y(\tau(x)), c_k) - x \rightarrow \max_{x \geq 0}. \quad (9)$$

Условие первого порядка для внутреннего решения ($\hat{x} > 0$) записывается следующим образом:

$$\sum_{k=1}^n \frac{\partial \pi_k(Y(\tau(x)))}{\partial Y} \frac{\partial Y(\tau(x))}{\partial \tau} \tau'(x) - 1 = 0. \quad (10)$$

Из утверждения 1 следует, что в равновесии с добровольным финансированием лоббистскую кампанию финансируют либо фирмы с наименьшими предельными издержками, либо с наибольшими.

Рассмотрим случай $p''(Y) \leq 0$. Тогда для фирмы 1 условие первого порядка (7) в равновесии с добровольным финансированием выполнено как равенство

$$\frac{\partial \pi_1(Y(\tau(\tilde{x})), c_1)}{\partial Y} \frac{\partial Y(\tau(\tilde{x}))}{\partial \tau} \tau'(\tilde{x}) - 1 = 0. \quad (11)$$

Сравнивая (10) и (11), можем сказать, что равновесный уровень расходов на лоббирование $\tilde{x} > 0$ может быть оптимальным, только если для всех $k = 2, \dots, n$ слагаемые

$\frac{\partial \pi_k(Y(\tau(x)), c_k)}{\partial Y} \frac{\partial Y(\tau(x))}{\partial \tau} \tau'(x)$ были бы равны нулю. Однако выше было показано, что

$\frac{\partial \pi_k}{\partial Y} < 0$ и $\frac{\partial Y}{\partial \tau} < 0$ и по предположению $\tau'(x) > 0$, а значит, все слагаемые под зна-

ком суммы в (10) положительные. Следовательно, $x \neq \tilde{x}$.

В сноске 1 для того, чтобы гарантировать выполнение условий второго порядка, было сделано предположение, что

$$\left(\frac{\partial \pi_k}{\partial Y} \frac{\partial Y}{\partial \tau} \tau'(x) \right)'_x < 0$$

для всех фирм. Это означает, что функция $\frac{\partial \pi_k(Y(\tau(x)))}{\partial Y} \frac{\partial Y(\tau(x))}{\partial \tau} \tau'(x)$ убывает. Следовательно, убывает

$$\sum_{k=1}^n \frac{\partial \pi_k(Y(\tau(x)))}{\partial Y} \frac{\partial Y(\tau(x))}{\partial \tau} \tau'(x),$$

а значит, и $\sum_{k=1}^n \frac{\partial \pi_k(Y(\tau(x)))}{\partial Y} \frac{\partial Y(\tau(x))}{\partial \tau} \tau'(x) - 1$.

Предположим, что утверждение неверно и $\hat{x} \leq \tilde{x}$.² Так как

$$\sum_{k=1}^n \frac{\partial \pi_k(Y(\tau(x)))}{\partial Y} \frac{\partial Y(\tau(x))}{\partial \tau} \tau'(x)$$

убывающая, с учетом (10) можем записать

$$\begin{aligned} 0 &= \sum_{k=1}^n \frac{\partial \pi_k(Y(\tau(\hat{x})))}{\partial Y} \frac{\partial Y(\tau(\hat{x}))}{\partial \tau} \tau'(\hat{x}) - 1 \geq \\ &\geq \sum_{k=1}^n \frac{\partial \pi_k(Y(\tau(\tilde{x})))}{\partial Y} \frac{\partial Y(\tau(\tilde{x}))}{\partial \tau} \tau'(\tilde{x}) - 1. \end{aligned}$$

Так как все слагаемые под знаком суммы положительные, то

$$\begin{aligned} \sum_{k=1}^n \frac{\partial \pi_k(Y(\tau(\tilde{x})))}{\partial Y} \frac{\partial Y(\tau(\tilde{x}))}{\partial \tau} \tau'(\tilde{x}) - 1 &> \\ &> \frac{\partial \pi_1(Y(\tau(\tilde{x})))}{\partial Y} \frac{\partial Y(\tau(\tilde{x}))}{\partial \tau} \tau'(\tilde{x}) - 1 = 0. \end{aligned}$$

Последнее равенство следует из (11). Получили противоречие:

$$0 = \sum_{k=1}^n \frac{\partial \pi_k(Y(\tau(\hat{x})))}{\partial Y} \frac{\partial Y(\tau(\hat{x}))}{\partial \tau} \tau'(\hat{x}) - 1 > 0.$$

Предположение $\hat{x} \leq \tilde{x}$ было неверно, а значит, $\hat{x} > \tilde{x}$.

Рассмотрим случай $p''(Y) > 0$. Если значение $p''(Y)$ достаточно велико, чтобы

$$\left| \frac{\partial \pi_i}{\partial Y} \right| < \left| \frac{\partial \pi_j}{\partial Y} \right| \text{ для фирм } i \text{ и } j \text{ таких, что } c_i < c_j,$$

то в равновесии с добровольным финансированием как равенство будет выполнено условие первого порядка для фирмы n . В остальном доказательство аналогично

приведенному выше. Если же $\left| \frac{\partial \pi_i}{\partial Y} \right| > \left| \frac{\partial \pi_j}{\partial Y} \right|$,

то никаких изменений в доказательстве не требуется.

² Так как выше было показано, что $\hat{x} \neq \tilde{x}$, то достаточно было предположить, что $\hat{x} < \tilde{x}$.

На основании утверждения 2 можем сделать вывод, что при описанной схеме финансирования лоббистской деятельности фирмы сталкиваются с проблемой безбилетника. Каким образом может быть решена эта проблема, описывается ниже.

Равновесие с долевым финансированием при наличии консенсуса

В ходе доказательства утверждения 2 была выведена характеристика оптимального с позиции сообщества фирм-резидентов уровня лоббирования. Существует ли процедура, позволяющая фирмам выбрать этот уровень расхода на лоббирование? Очевидно, что способ финансирования расходов на лоббистскую деятельность должен быть изменен. Один из вариантов решения поставленной задачи приводится ниже.

Предположим, что финансирование расходов происходит на основании априорно определенных долей для каждой фирмы. Сформулируем новое определение равновесия с учетом указанного изменения в процедуре финансирования.

Равновесие с долевым финансированием при консенсусе — это набор $(\tilde{y}_1, \dots, \tilde{y}_n, \tilde{y}_{n+1}, \dots, \tilde{y}_{n+n'}, \tilde{x})$, такой, что:

1) $\tilde{y}_i$ — объем выпуска, который максимизирует прибыль отечественной фирмы i , $i = 1, \dots, n$, при равновесных выпусках всех фирм в отрасли (отечественных и иностранных), т. е. решение следующей задачи:

$$\pi_i = \left(p \left(\sum_{k \neq i}^{n+n'} \tilde{y}_k + y_i \right) - c_i \right) y_i \rightarrow \max_{y_i \geq 0};$$

2) $\tilde{y}_i$ — объем выпуска, который максимизирует прибыль иностранной фирмы i , $i = n, \dots, n+n'$, при равновесных выпусках всех фирм в отрасли (отечественных и иностранных) и равновесной величине совокупных расходов на лоббирование, т. е. решение следующей задачи:

$$\pi_i = \left(p \left(\sum_{k \neq i}^{n+n'} \tilde{y}_k + y_i \right) - c_i - \tau(\tilde{x}) \right) y_i \rightarrow \max_{y_i \geq 0};$$

3) $\hat{x}$ — решение задачи отечественной фирмы i , $i = 1, \dots, n$, при априорно установленных долях участия в финансировании лоббистской деятельности, δ_i :

$$\pi_i(Y(\tau(x)), c_i) - \delta_i x \rightarrow \max_{x \geq 0}, \text{ где } \sum_{k=1}^n \delta_k = 1.$$

Как видим, изменения коснулись только пункта 3). А значит, все выводы, касающиеся конкуренции по Курно, остаются в силе. При произвольно установленных долях величины лоббистских расходов x , выбранные фирмами, не обязательно совпадут. И уж тем более не очевидно, почему эти величины должны быть равны оптимальному с позиции сообщества фирм-резидентов уровню финансирования лоббистской деятельности $\hat{x} > 0$. Определим, при каких долях это возможно.

Условие первого порядка задачи фирмы i , $i = 1, \dots, n$:

$$\frac{\partial \pi_i(Y(\tau(x)), c_i)}{\partial Y} \frac{\partial Y(Y(\tau(x)))}{\partial \tau} \tau'(x) - \delta_i \leq 0, \\ = 0, \text{ если } x > 0.$$

Поскольку в равновесии решением каждой из задач должен быть уровень расходов $\hat{x} > 0$, то из условия первого порядка

$$\frac{\partial \pi_i(Y(\tau(\hat{x})), c_i)}{\partial Y} \frac{\partial Y(Y(\tau(\hat{x})))}{\partial \tau} \tau'(\hat{x}) - \delta_i = 0,$$

а значит, доля фирмы в финансировании расходов на лоббирование должна быть установлена на уровне

$$\delta_i = \frac{\partial \pi_i(Y(\tau(\hat{x})), c_i)}{\partial Y} \frac{\partial Y(Y(\tau(\hat{x})))}{\partial \tau} \tau'(\hat{x}).$$

С другой стороны, для долей должно быть выполнено условие $\sum_{k=1}^n \delta_k = 1$. Так как из (10) следует, что для оптимального уровня расходов

$$\sum_{k=1}^n \frac{\partial \pi_k(Y(\tau(\hat{x})))}{\partial Y} \frac{\partial Y(Y(\tau(\hat{x})))}{\partial \tau} \tau'(\hat{x}) = 1,$$

то требуемое условие выполнено.

Хотя в результате описанной процедуры получен желаемый результат — фирмы выбирают оптимальный уровень расходов на лоббирование, остается открытым вопрос, кто и на основании какой информации будет устанавливать доли финансирования. Если предположить, что это делает некий исполнительный орган организованной группы лоббирования, то нужно предположить и полную его информированность относительно предельной прибыли каждой

фирмы $\frac{\partial \pi_i}{\partial \tau} = \frac{\partial \pi_i}{\partial Y} \frac{\partial Y}{\partial \tau}$ или, по сути, предельные издержки фирмы c_i , поскольку, выпуская однородную продукцию и сталкиваясь с одной функцией спроса, фирмы различаются только этим. Такая информация на этапе лоббирования может быть получена только от фирм. Но фирмы могут быть заинтересованы в занижении своей предельной прибыли с тем, чтобы снизить долю финансирования. Эта проблема решается дополнением равновесия с долевым финансированием механизмом Гровса–Кларка [Clarke, 1971; Groves, 1973; на русском подробно изложено в Бусыгин и др., 2008]. Этот механизм организован таким образом, что фирма не может выиграть, исказив информацию о своей истинной оценке изменения величины налога.

Координация лоббистской деятельности с помощью механизма Гровса–Кларка

Опишем в терминах модели механизм Гровса–Кларка. Предположим, что на этапе сбора денег на лоббирование фирмы не знают предельных издержек друг друга.

1. Для каждой фирмы-резидента устанавливаются доли финансирования расходов на лоббистские усилия $\delta_i(x)$, где x — совокупная величина расходов, $\sum_{k=1}^n \delta_k(x) = 1$.

2. Фирмы-резиденты сообщают исполнительному органу величины своих предельных издержек. Сообщив свои истинные издержки, фирма i фактически сообщает о том, что ее итоговая прибыль, без учета налогов Кларка, составляет

$$\pi_i(Y(\tau(x)), c_i) - \delta_i(x)x.$$

Прибыль, соответствующую сообщенным издержкам фирмы i , обозначим в общем случае $\phi_i(x)$. В случае, если фирма сообщает свою истинную прибыль, $\phi_i(x) = \pi_i(Y(\tau(x)), c_i) - \delta_i(x)x$.

3. Отечественные фирмы выбирают величину расходов $\bar{x}$ такую, что она является решением задачи $\sum_{k=1}^n \phi_k(x) \rightarrow \max_{x \geq 0}$. (Будем считать, что такое решение существует.)

4. Для каждой фирмы-резидента i вычисляется максимальное значение суммарной прибыли на основании сообщенной фирмами информации, без учета фирмы i , т. е. $\sum_{k \neq i}^n \phi_k(\bar{x})$, где $\bar{x}$ решение задачи $\sum_{k \neq i}^n \phi_k(x) \rightarrow \max_{x \geq 0}$. (Также будем считать, что такое решение существует.)

5. Для каждой фирмы-резидента i вычисляется налог Кларка τ_i по следующему правилу: $\tau_i = \sum_{k \neq i}^n \phi_k(\bar{x}) - \sum_{k \neq i}^n \phi_k(\bar{x})$.

Таким образом, величина налога на фирму i тем больше, чем большее отклонение суммарной сообщенной прибыли на выборе, который был сделан с учетом сообщенной прибыли фирмы i , от суммарной прибыли на гипотетическом выборе, который был бы сделан без учета фирмы i . Налог не может быть отрицательным, так как максимальное значение функции $\sum_{k \neq i}^n \phi_k(x)$ составляет $\sum_{k \neq i}^n \phi_k(\bar{x})$, и из этой величины вычитается значение функции $\sum_{k \neq i}^n \phi_k(x)$ при некотором $\bar{x}$. В случае, если $\bar{x} = \bar{x}$, налог Кларка равен нулю. Изъятые налоги могут быть переданы потребителям. Поскольку модель

предполагает квазилинейные предпочтения потребителей, изменение дохода не повлияет на рынок рассматриваемого блага.

Фирма i сообщает $\phi_i(x)$ таким образом, чтобы максимизировать величину

$$\pi_i(Y(\tau(\bar{x})), c_i) - \delta_i(\bar{x})\bar{x} - \tau_i.$$

Утверждение 3. Фирма i не может получить большую прибыль в случае искажения информации о своей прибыли по сравнению с ситуацией, когда

$$\phi_i(x) = \pi_i(Y(\tau(x)), c_i) - \delta_i(x)x.$$

Другими словами, сообщить

$$\phi_i(x) = \pi_i(Y(\tau(x)), c_i) - \delta_i(x)x$$

является слабо доминирующей стратегией фирмы i . (Слабо — так как возможны другие стратегии, которые дают такую же прибыль.)

Доказательство

Обозначим расходы на лоббирование $\bar{x}$, если фирма i сообщила свою истинную прибыль, т. е.

$$\phi_i(x) = \pi_i(Y(\tau(x)), c_i) - \delta_i(x)x,$$

а в случае, если информация фирмой i искажена, обозначим расходы на лоббирование $\tilde{x}$.

Сообщив истинную прибыль, фирма i , с учетом налога Кларка, получает

$$\pi_i(Y(\tau(\bar{x})), c_i) - \delta_i(\bar{x})\bar{x} - \underbrace{\left(\sum_{k \neq i}^n \phi_k(\bar{x}) - \sum_{k \neq i}^n \phi_k(\bar{x}) \right)}_{\tau_i},$$

а если исказит информацию, то

$$\pi_i(Y(\tau(\tilde{x})), c_i) - \delta_i(\tilde{x})\tilde{x} - \underbrace{\left(\sum_{k \neq i}^n \phi_k(\tilde{x}) - \sum_{k \neq i}^n \phi_k(\bar{x}) \right)}_{\tau_i}.$$

Выбор фирмы i о том, какую прибыль указать, не оказывает влияния на значение величины $\sum_{k \neq i}^n \phi_k(\bar{x})$, где $\bar{x}$ решение задачи $\sum_{k \neq i}^n \phi_k(x) \rightarrow \max_{x \geq 0}$, поскольку ее информация при расчете этой величины не учитывается.

Таким образом, нужно сравнить

$$\pi_i(Y(\tau(\bar{x})), c_i) - \delta_i(\bar{x})\bar{x} + \sum_{k \neq i}^n \phi_k(\bar{x})$$

и $\pi_i(Y(\tau(\hat{x})), c_i) - \delta_i(\hat{x})\hat{x} + \sum_{k \neq i}^n \phi_k(\hat{x})$.

Если

$$\phi_i(x) = \pi_i(Y(\tau(x)), c_i) - \delta_i(x)x,$$

то значение $\bar{x}$ получено из решения задачи максимизации

$$\pi_i(Y(\tau(x)), c_i) - \delta_i(x)x + \sum_{k \neq i}^n \phi_k(x) \rightarrow \max_{x \geq 0}.$$

Следовательно, для любого x выполнено

$$\begin{aligned} \pi_i(Y(\tau(\bar{x})), c_i) - \delta_i(\bar{x})\bar{x} + \sum_{k \neq i}^n \phi_k(\bar{x}) &\geq \\ &\geq \pi_i(Y(\tau(x)), c_i) - \delta_i(x)x + \sum_{k \neq i}^n \phi_k(x), \end{aligned}$$

в том числе и для $x = \hat{x}$.

Утверждение 4. Если все фирмы-резиденты сообщают истинную прибыль, то механизм Гровса-Кларка приводит к тому, что выбирается оптимальный уровень лоббистских расходов с позиции сообщества отечественных фирм.

Доказательство

Так как все фирмы сообщают

$$\phi_i(x) = \pi_i(Y(\tau(x)), c_i) - \delta_i(x)x,$$

то объем расходов на лоббирование является решением задачи

$$\sum_{k=1}^n \phi_k(x) = \left(\sum_{k=1}^n \pi_k(Y(\tau(x)), c_k) - \delta_k(x)x \right) \rightarrow \max_{x \geq 0}.$$

Поскольку $\sum_{k=1}^n \delta_k(x) = 1$, то поставленная задача сводится к задаче (9) из которой был найден оптимальный с позиции сообщества отечественных фирм уровень расходов на лоббирование $\hat{x}$.

Заключение

Кратко сформулируем полученные результаты. В работе показано, что при добровольном финансировании лоббистской де-

ятельности, если обратная функция спроса вогнутая, то только фирмы с минимальными постоянными издержками будут участвовать в лоббистской деятельности независимо от того, сколько фирм в отрасли. В частности, если такая фирма одна, то в равновесии, в котором лоббистская деятельность финансируется, только ее взнос на лоббирование положителен. Если обратная функция спроса строго выпуклая, то в равновесии с добровольным финансированием лоббистскую деятельность финансируют только фирмы с максимальными предельными издержками.

В этом случае, если существует единственная фирма с максимальными предельными издержками, то в равновесии только ее взнос на лоббирование может быть положительным. Таким образом, при любой дифференцируемой обратной функции спроса при добровольном финансировании существует проблема безбилетника. Совокупные расходы на лоббистскую деятельность оказываются ниже оптимального с позиции отечественных фирм уровня, определяемого как решение задачи максимизации суммы прибылей фирм-резидентов. В равновесии с долевым финансированием решается проблема безбилетника, но возникает проблема консенсуса относительно величины совокупных расходов на лоббирование. В свою очередь, эта проблема может быть решена с помощью механизма Гровса-Кларка.

Список литературы

1. Бусыгин В. П., Желободько Е. В., Цыплаков А. А. Микроэкономика — третий уровень. В 2 т. Новосибирск, 2008.
2. Baldwin R. E., Magee C. S. Is trade policy for sale? Congressional voting on recent trade bills. *Public Choice*. 2000. Vol. 105. P. 79–101.
3. Bombardini M., Trebbi F. Competition and political organization: together or alone in lobbying for trade policy? *National bureau of economic research*. 2009. No. 14771.
4. Bergstrom T., Bloom L., Varian H. On the private provision of public goods. *Journal of Public Economics*. 1986. Vol. 29. P. 25–49.
5. Brander J. A., Spencer B. J. Export subsidies and international market share rivalry. *Journal of International Economics*. 1985. Vol. 18. P. 83–100.

6. Brander J. A., Spencer B. J. Tariff protection and imperfect competition. *Monopolistic competition and product differentiation and international trade*, 1984, Henryk Kierzkowski ed., Oxford Economic Press, N. Y. P. 194–206.
7. Clarke E. H. Multipart pricing of public goods. *Public Choice*. 1971. Vol. 11. P. 17–33.
8. Dixit A. Comparative statics for oligopoly. *International Economic Review*. 1986. Vol. 27. No. 1. P. 107–122.
9. Gawande K., Bandyopadhyay U. Is protection for sale? Evidence on the Grossman — Helpman theory of endogenous protection. *Review of Economics and Statistics*. 2000. Vol. 82. P. 139–152.
10. Grossman G. M., Helpman E. Protection for sale. *American Economic Review*. 1994. Vol. 84 (4). P. 833–850.
11. Groves T. Incentives in teams. *Econometrica*. 1973. Vol. 41. P. 617–631.
12. Im H., Sung H. Empirical analyses of US congressional voting on recent FTA. *The BE Journal of Economic Analysis & Policy*. 2011. Vol. 11. No. 1. P. 1–37.
13. Ma G, Rui O. M., Wu Y. A springboard into politics: Do Chinese entrepreneurs benefit from joining the government-controlled business associations? *China Economic Review*. 2015. Vol. 36. P. 166–183.
14. Maggi G., Goldberg P. K. Protection for sale: an empirical investigation. *American Economic Review*. 1999. Vol. 89. P. 1135–1155.
15. Olson M. The logic of collective action; public goods and the theory of groups. *Harvard economic studies*. 1965. Vol. 124. Harvard University Press, Cambridge, Mass.
16. Van Long N., Soubeyran A. Cost heterogeneity, industry concentration and strategic trade policies. *Journal of International Economics*. 1997. Vol. 43. P. 207–220.
17. Van Long N., Soubeyran A. Lobbying for protection by heterogeneous firms. *European Journal of Political Economy*. 1996. Vol. 12. P. 19–32.
3. Bombardini M., Trebbi F. Competition and political organization: together or alone in lobbying for trade policy? *National bureau of economic research*, 2009, no. 14771.
4. Bergstrom T., Bloom L., Varian H. On the private provision of public goods. *Journal of Public Economics*, 1986, vol. 29, pp. 25–49.
5. Brander J. A., Spencer B. J. Export subsidies and international market share rivalry. *Journal of International Economics*, 1985, vol. 18, pp. 83–100.
6. Brander J. A., Spencer B. J. Tariff protection and imperfect competition. *Monopolistic competition and product differentiation and international trade*, 1984, Henryk Kierzkowski ed., Oxford Economic Press, New York, pp. 194–206.
7. Clarke E. H. Multipart pricing of public goods. *Public Choice*, 1971, vol. 11, pp. 17–33.
8. Dixit A. Comparative statics for oligopoly. *International Economic Review*, 1986, vol. 27, no. 1, pp. 107–122.
9. Gawande K., Bandyopadhyay U. Is protection for sale? Evidence on the Grossman — Helpman theory of endogenous protection. *Review of Economics and Statistics*, 2000, vol. 82, pp. 139–152.
10. Grossman G. M., Helpman E. Protection for sale. *American Economic Review*, 1994, vol. 84 (4), pp. 833–850.
11. Groves T. Incentives in teams. *Econometrica*, 1973, vol. 41, pp. 617–631.
12. Im H., Sung H. Empirical analyses of US congressional voting on recent FTA. *The BE Journal of Economic Analysis & Policy*, 2011, vol. 11, no. 1, pp. 1–37.
13. Ma G, Rui O. M., Wu Y. A springboard into politics: Do Chinese entrepreneurs benefit from joining the government-controlled business associations? *China Economic Review*, 2015, vol. 36, pp. 166–183.
14. Maggi G., Goldberg P. K. Protection for sale: an empirical investigation. *American Economic Review*, 1999, vol. 89, pp. 1135–1155.
15. Olson M. The logic of collective action; public goods and the theory of groups. *Harvard economic studies*, 1965, vol. 124. Harvard University Press, Cambridge, Mass.
16. Van Long N., Soubeyran A. Cost heterogeneity, industry concentration and strategic trade policies. *Journal of International Economics*, 1997, vol. 43, pp. 207–220.
17. Van Long N., Soubeyran A. Lobbying for protection by heterogeneous firms. *European Journal of Political Economy*, 1996, vol. 12, pp. 19–32.

References

1. Busygina V. P., Zhelobod'ko E. V., Tsyplakov A. A. *Mikroekonomika — tretii uroven'. V 2 tomakh*. [Microeconomics — the third level. In 2 volumes]. Novosibirsk, 2008.
2. Baldwin R. E., Magee C. S. Is trade policy for sale? Congressional voting on recent trade bills. *Public Choice*, 2000, vol. 105, pp. 79–101.

S. Agabekov, Gaztechleasing, Ltd., Moscow, Russia, mazmaga@yandex.ru

E. Levina, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia, jlevina@hse.ru

Lobbying for protection by oligopolists and lobbying coordination

The agents with the similar purposes of lobbying are interested in coordination of their lobbying efforts. Nevertheless, the free rider problem often takes place. In the article the problem of the free rider is illustrated on the example of lobbying for protection by the domestic oligopolists acting as Cournot rivals. It is shown that in the equilibrium with voluntary contribution only firms with smallest marginal costs or greatest marginal costs contribute. As a result, total lobbying expenditure is less than optimum level defined as total domestic oligopolists profit maximization problem solution. Total lobbying expenditures is optimal under share equilibrium and Groves-Clarke mechanism.

Keywords: oligopoly, lobbying, protectionism, voluntary contribution, free rider problem, Groves-Clarke mechanism.

About authors: S. Agabekov, PhD in Sociology; E. Levina, Senior Lecturer

For citation: Agabekov S., Levina E. Lobbying for protection by oligopolists and lobbying coordination. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 5 (53), pp. 107–118 (in Russian).

Рубин Ю. Б., докт. экон. наук, профессор, член.–корр. Российской академии образования, ректор МФПУ «Синергия», президент Национальной ассоциации обучения предпринимательству (РАОП), г. Москва, yurubin@mfp.ru

Тактические хитрости в конкурентном взаимодействии фирм

Данная статья продолжает цикл работ, раскрывающих основы теории поведенческой конкуренции компаний на рынке. Автор описывает цели и задачи применения фирмами тактических хитростей в информационном пространстве конкуренции, в частности при имидж–билдинге. Тактические хитрости реализуются фирмами в составе тактических комбинационных операций, через методы распространения информации и управления вниманием конкурентного окружения.

Из всего разнообразия тактических хитростей автор выделяет и подробно описывает три типа тактических хитростей: тактические уловки — демонстрация поведенческих манер реализации конкурентных действий, наполнение привлекательными образами внешних атрибутов бизнеса, способы придания образам публичности и воздержания от публичности; тактические головоломки — способы создания и распространения иллюзий, способы манипулирования стереотипными образами, виды имитации конкурентных преимуществ; способы установки тактических ловушек — тактические финты, приманки и блеф.

Ключевые слова: рыночная конкуренция, тактические конкурентные действия, тактические модели конкуренции, тактические хитрости.

Введение

Особое место в теории конкуренции занимает вопрос о тактических хитростях, к которым прибегают конкурирующие на рынке субъекты предпринимательства. Цель данной статьи — описание задач, содержания, механизмов, направлений и видов тактических хитростей, применяемых конкурентами друг против друга.

Но прежде следует упомянуть базовые концепции теории конкуренции, описанные в ранее опубликованных статьях [Рубин, 2015a; Рубин, 2015b; Рубин, 2014a; Рубин, 2014b; Рубин, 2014c], без чего невозможно системно рассмотреть конкурентные тактические хитрости.

Конкурентное поведение фирм на рынке состоит из *конкурентных действий*, которые, как правило, реализуются фирмами в разных сочетаниях, называемых *конкурентными операциями*. Конкурентное поведение фирм осуществляется на трех взаимосвязанных уровнях межфирменного взаимодействия:

стратегическом, тактическом и ситуационном. При тактическом взаимодействии друг с другом фирмы выбирают способ поведения из набора возможных и известных им *тактических моделей*, являющихся абстрактными описаниями конкурентных тактических операций. Все тактические конкурентные операции и стоящие за ними модели подразделяются на *наступательные, оборонительные и комбинационные.*

Задачи применения тактических хитростей в конкуренции

В процессе применения любых тактических моделей конкуренции участники рынка могут использовать тактические хитрости. *Тактическими хитростями* (или *хитрыми тактическими операциями*) называются специальные тактические операции, применяемые субъектами предпринимательства в информационном пространстве конкуренции для создания возможности искусственного запутывания соперников, сбивания их с толку.

Тактические хитрости не являются самостоятельными наступательными, оборонительными или комбинационными операциями. Они могут входить составными частями в тактические модели наступления, обороны, другие тактические модели конкуренции, добавляя дополнительный смысл в стандартные конкурентные действия участников рынка в информационном пространстве (угрозы, предложения, уведомления, ультиматумы, сигналы, др.).

Для этого участники рынка изображают себя, свои намерения и действия в выгодном свете по сравнению с конкурентами для создания искусственных помех и преград действиям конкурентов. Снабжая конкурентов такой информацией, участники рынка искусственно ограничивают им доступ к достоверным сведениям о реальном положении дел в конкурентной среде.

В условиях конкуренции информация становится одним из мощных рычагов воздействия на соперников, противодействия и содействия им. Она является важным звеном в системе конкурентных ресурсов участников рынка и используется для проведения тактических операций. Владение информацией и эффективное использование ее свидетельствуют о высоком уровне профессиональной компетентности субъектов предпринимательства в управлении собственным бизнесом. В этом аспекте важны структура каналов распространения информации, количество и роли субъектов информационного взаимодействия [Березин, Коваленко, 2014].

Необходимыми условиями обеспечения успешности тактических операций являются наличие достоверной информации о степени готовности конкурентов к соперничеству, их тактических намерениях и предпринимаемых ими действиях, а также отсутствие подобной информации о собственных ресурсах, намерениях и действиях в распоряжении конкурентов. Поэтому информационные потоки становятся значимым компонентом конкурентной среды, а получение и рас-

пространение информации, ее обработка и анализ, обмен информацией — элементом ведения бизнеса в конкурентной среде [Hunt, 2000].

Каждому участнику рынка важно знать и понимать уровень силы, степень конкурентоспособности соперников, их замыслы, стратегии и логику деятельности. Будучи хорошо осведомленными о потенциале, планах, намерениях и особенностях деятельности соперников, они могут действовать уверенно и эффективно.

Информационные контакты между конкурентами могут быть откровенными и прямолинейными. Тогда конкурентные действия в информационном пространстве (нанесение ударов, оказание давления, создание помех, внесение предложений, др.) содержат абсолютно правдивую информацию.

Во многих странах существуют обязательные требования к участникам рынка по предоставлению в открытый доступ достоверной и правдивой информации о себе, своей деятельности и результатах этой деятельности. В этих требованиях разработаны перечни обязательных сведений, которые участники рынка обязаны предоставлять в распоряжение открытых информационных ресурсов.

Наряду с этим действуют правила, запрещающие субъектам предпринимательства предоставлять недостоверную информацию, дезинформацию (обман) потребителям, органам государственного управления, другому окружению.

Например, во всем мире применяются нормы права, запрещающие введение в заблуждение потребителей относительно наименования продукции, сроков ее потребления, места изготовления, качества, условий реализации и др. Участники рынка не имеют права также вводить в заблуждение органы государственного управления в вопросах организации деятельности, уплаты налогов, начисления трудового стажа сотрудникам и выплаты им заработной платы, начисления дивидендов и др.

Достоверную информацию необходимо предоставлять для того, чтобы окружение знало масштабы деятельности участников рынка, их предложения рынку, состав владельцев бизнеса и топ-менеджеров. Предоставление этих и иных сведений к открытой публикации позволяет участникам рынка избежать возможных обвинений во лжи, мошенничестве и сокрытии существенных сведений о своей деятельности.

Наряду с предоставлением в открытый доступ достоверной информации участники рынка имеют возможность, не нарушая закон, предоставлять информацию в таком смысловом контексте и с такими комментариями, чтобы с ее помощью намеренно запутывать соперников, создавать неточное или не вполне точное представление о своей деятельности. Такие операции применяются участниками рынка для того, чтобы сбить с толку соперников, заставить их врасплох и не позволить оказать достойное сопротивление.

Умышленное запутывание соперников вынуждает тех предпринимать действия, к которым они не полностью готовы или не готовы вообще, действия в неправильном направлении, применять неподходящие тактические операции, выходить на невыгодное конкурентное поле, а также, если особенно повезет, ошибаться в выборе стратегий конкурентных действий.

Предметом тактических хитростей становятся сведения, предоставляемые участниками рынка вниманию окружения, а также их сопровождение и интерпретация для решения данной группы задач. Эти сведения призваны:

- скрыть подлинные замыслы участников рынка от соперников;
- добиться от окружения признания высокого уровня своей конкурентоспособности и понижения оценок уровня конкурентоспособности соперников.

Подобные тактические хитрости присутствуют в арсеналах действий участников любых состязаний в виде дезинформа-

ции в военном деле, ложных ударов в боксе, ложных замахов в хоккее, финтов в футболе, ложного пафоса в театральные постановках и в политических выступлениях.

В современном предпринимательстве тактические хитрости имеют характер *тактических уловок и тактических головоломок*, содержание которых мы рассмотрим дальше. Они применяются как дополнительные важные меры для информационного устройства соперничества на тактически выгодных для участников рынка и невыгодных для их соперников конкурентных полях.

Тактические хитрости могут сопровождать разные тактические модели конкуренции. Они применяются в тактике первого хода, тактике второго хода в превентивной обороне, при отступлении, выжидательном маневрировании, лавировании, в партизанских действиях и др. [Chen, 1996].

Например, участники рынка могут проводить отвлекающие маневры, успешно имитируя, например, активные наступательные действия на том или ином сегменте/секторе рынка на фоне сохранения неизменных или даже снижающихся цен на товары/услуги/работы, предлагаемые для других сегментов рынка. Действуя так, участники рынка стимулируют продажи на тех сегментах рынка, которые представляют для них наибольший интерес, за счет принесения в жертву сегмента/сектора, не представляющего большого интереса в данном тактическом периоде взаимодействия с соперниками.

При этом тактические хитрости не следует путать с преднамеренным обманом или осознанным введением своего окружения в заблуждение. И обман, и введение окружения в заблуждение являются недобросовестными действиями. К ним добросовестные участники рынка предпочитают не прибегать по этическим и юридическим соображениям.

Обманщики не только несут ответственность по закону. Они не пользуются доверием окружения. Если участники рынка хотя бы один раз допустили обман, с высокой степе-

нюю вероятности можно предположить, что они навечно приобрели клеймо недобросовестного контрагента или партнера. Обычно об обмане, даже однократном, рынок узнает очень быстро. В дальнейшем преодоление предубеждений, связанных с этим обстоятельством, становится большой, часто нерешаемой проблемой участников рынка. Однако, если это не противоречит принятым нормам и этике деловых отношений, участники рынка имеют полное право на совершение любых хитрых тактических операций.

Тактические хитрости обязательно включают в организационные сценарии проведения наступательных, оборонительных операций, тактических комбинаций и маневров в качестве их сопровождающего звена. Как составные части этих сценариев тактические хитрости используют для усиления выполняемых конкурентных действий за счет представления соперникам действительности в свете, выгодном самим «хитрым» участникам рынка.

Вместе с тем, как и другие тактические операции, тактические хитрости становятся самостоятельными объектами тактического менеджмента конкурентных действий. Их планируют, организуют с помощью организационных сценариев их проведения, стимулируют и контролируют. Для их проведения необходимы информационные ресурсы и современные каналы поставки и движения информации.

Тактические хитрости могут иметь характер тактических комбинаций — когда одновременно применяют элементы разных тактических операций или тактических маневров, и эти элементы применяют последовательно, изменяя рисунок самой «хитрости».

Применение тактических хитростей для создания нужных образов действительности

С помощью тактических хитростей участники рынка стараются создать системы образов, в которых им желательно предста-

вить самих себя и своих соперников окружению.

Образ имеет немаловажное значение для рынка. Ведь окружение воспринимает обычно не фирму как таковую, а ее образ, подобно тому, как зрители воспринимают, просматривая театральную постановку или кинофильм, не актеров, исполняющих роли, а образы, которые создаются ими в этих ролях.

Построение и поддержание образов действительности, или имидж-билдинг (*image-building*, от английских *image* — образ, *imagine* — вообрази, *imagination* — воображение), составляют важные элементы управления бизнесом на всех стадиях жизненного цикла любого предпринимательского проекта, начиная с предстартовой стадии и завершая стадией выхода предпринимателей из бизнеса.

Чтобы окружение не оказалось в информационном вакууме относительно их деятельности и результатов этой деятельности, а также могло сравнивать их действия с действиями конкурентов, участники рынка создают с помощью информационных потоков системы образов. Они создают образы, поддерживают их и при необходимости производят смену образов, выходя из одного образа и входя в другой для того прежде всего, чтобы действовать в этом образе в конкурентной среде.

Участникам рынка важно, чтобы окружение воспринимало их в избранном ими положительном образе. Таковыми являются образы сильных, высокорентабельных, устойчивых, предприимчивых, конкурентоспособных, думающих о благе потребителей и партнеров, социально ответственных, патриотически настроенных участников рынка. Конечно, бурные аплодисменты не всегда бывают искренними, но уж лучше пусть окружение чаще хлопает в ладоши, чем кидает камни или «применяет динамит».

Важно также, чтобы окружение воспринимало и конкурентов в образах, которые устраивали бы самих участников рынка.

Эти образы могут быть негативными или бесцветными. Поскольку законодательство обычно запрещает любые некорректные сравнения в ходе рекламной деятельности и трактует их как недобросовестную конкуренцию, участникам рынка нередко приходится ограничиваться безымянным упоминанием конкурентов («в отличие от обычных стиральных порошков, наш порошок позволяет вам сделать белье чистым»).

Создаваемые на рынке образы действительности должны быть понятны окружению участников рынка и вызывать у них четкие ассоциации. Данные образы должны обязательно иметь типичные черты и устойчивый характер. С их помощью участники рынка стараются остаться в памяти окружения в течение того периода времени, который они считают подходящим для реализации того или иного предпринимательского проекта.

Для разработки таких образов участники рынка используют позитивные характеристики потребителей («если ты пьешь Колу, ты молодой, творческий, активный человек»), яркие названия («Мистер Мускул»), мобилизующие («управляй мечтой!») или вдохновляющие («национальное достояние») слоганы.

В научных публикациях и в СМИ участники рынка нередко предстают в диковинных образах представителей живой природы. Конкурентов часто сравнивают с различными животными, подкрепляя сравнения «звериными» определениями и обозначениями. Нередко конкуренция называется хищнической, а конкуренты предстают в обликах лис, мышей, львов, слонов, бегемотов и т. д.

Таким образом, с помощью тактических хитростей участники рынка формируют образные ряды, в которых отводят себе и своему бизнесу приоритетное место. Режиссура образов действительности становится для них отдельным направлением менеджмента конкурентных действий. Конкуренты по возможности платят им той же монетой, предпринимая усилия для приукрашивания себя и принижения соперников.

Тактические уловки

Применение участниками рынка *тактических уловок* состоит в демонстрации правдоподобных (вызывающих определенные и положительные ассоциации) образов участников рынка взамен их правдивых образов, которые могут быть не очень привлекательными (рис. 1).

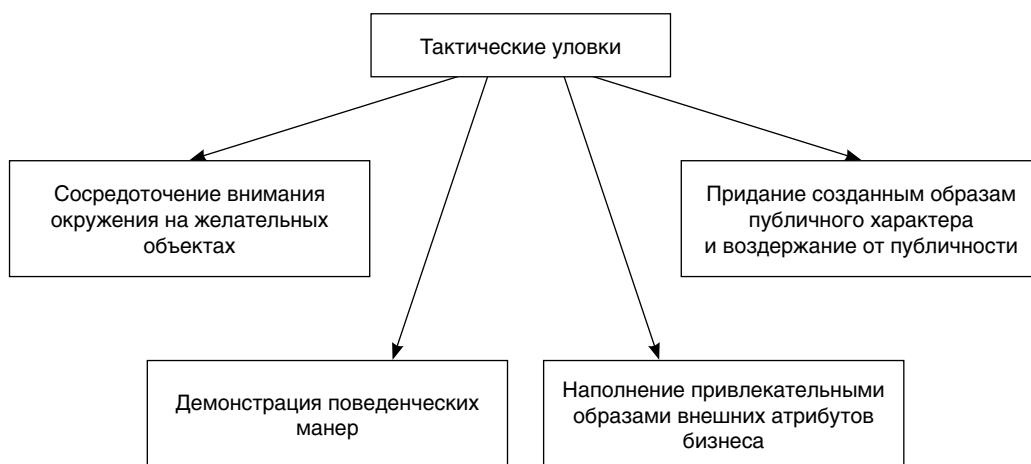


Рис. 1. Тактические уловки

Fig. 1. Tactical tricks

Сосредоточение внимания окружения на желательных объектах

Для ненавязчивой демонстрации определенных образов и ограничения доступа окружения к правдивой информации участники рынка могут использовать тактические уловки по *сосредоточению внимания окружения на желательных объектах*. К их числу относятся включение внимания окружения, дозирование предоставляемой информации, отвлечение внимания, его переключение или привлечение к несуществующим объектам.

Цель таких действий — захват внимания окружения, сосредоточение его на положительных сторонах деятельности, отвлечение внимания от негативных сторон деятельности и помещение желательных акцентов деятельности в центр внимания. Эти действия участники рынка применяют для влияния на процесс формирования у соперников оценок своих действий, результатов деятельности и конкурентного потенциала.

Прежде всего внимание окружения следует включить, так как оно может быть включено не вовремя или не включено вообще. Процесс *включения внимания* предполагает использование широкого спектра средств оповещения рынка и своего окружения о себе, своей продукции и своих планах, в том числе средств рекламы, PR, паблисити, других инструментов информационных коммуникаций.

Сведения, предоставляемые вниманию окружения, могут казаться участникам рынка — поставщикам информации не совсем правильными. Поэтому они прибегают к дозированию информации. *Дозирование информации* — это распределение распространяемых сведений по группам и предоставление их окружению не в полном объеме, а лишь в определенных дозах — в объеме отдельных групп отредактированной информации.

Дозирование информации осуществляется для подготовки информации, устраи-

вающей данного участника рынка, к распространению с помощью планомерного или внезапного вброса в информационное пространство конкуренции. С его помощью можно, публикуя только правдивую, но дозированную информацию:

- создавать информационный вакуум вокруг своей деятельности или деятельности конкурентов;

- предоставлять информацию, напрямую не связанную между собой или маленькими порциями (такой тактический прием получил название «*салями*»).

Дозированной, тщательно отредактированной информацией можно квалифицированно управлять с большой выгодой для развития своего бизнеса. Дозирование передаваемых окружению сведений имеет характер (рис. 2):

- *дискретного информирования*, которое предполагает применение участниками рынка перерывов в информировании окружения и использование информационных гэпов (разрывов в информационных потоках) либо

- *неполного информирования* окружения без использования разрывов в информационных потоках, обращенных к окружению: участники рынка говорят и показывают правду, но не всю.

С помощью дозирования информации участники рынка могут формировать в своем окружении чувство неопределенности в отношении собственных конкурентных действий и конкурентных действий соперников. Поэтому применение таких операций часто оказывается весьма эффективным, если участники рынка желают создать вокруг своей деятельности атмосферу таинственности, а затем использовать ее для неоявной пропаганды собственных достижений и контрпропаганды достижений соперников.

Рекламные и прочие информационные коммуникаты являются средством мотивации потребителей на совершение покупок того, чего они пока не знают, что им пока незнакомо, что они пока не в состоянии оце-

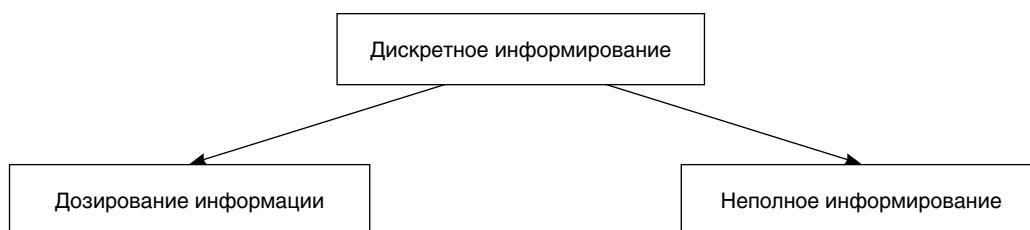


Рис. 2. Дозирование информации

Fig. 2. Dosing information

нить по справедливости. Кроме того, эти коммуникаты запутывают другое окружение, которое вынуждено оценивать произведенные участниками рынка действия на основе их рекламы.

Если внимание окружения сосредоточивается на нежелательных объектах, его следует отвлечь, переключить или привлечь к несуществующим объектам, которые специально вбрасываются в информационное пространство и укореняются в нем на определенное время для дезориентации окружения.

Участники рынка прибегают к *отвлечению внимания окружения от своих действительных замыслов* для того, чтобы окружение, включая прямых конкурентов, не мешало им осуществлять эти замыслы в наиболее комфортном режиме. Сбитым с толку конкурентам и другому окружению начинается казаться, что главное в действиях участников рынка — не то, что они делают на самом деле, а то, что ими предложено.

Например, эффективно работающий коммерческий банк может создать видимость наличия проблем для того, чтобы прекратить или приостановить выплату процентов по депозитам либо уклониться от участия в каком-либо общенациональном или международном инвестиционном проекте, доходность которого не представляется очевидной.

Порой участники рынка проводят *отвлекающие тактические маневры*, с помощью которых удастся остановить наступление соперников.

Внимание окружения обычно отвлекают *переключением его на побочные действия*

с помощью постоянного поддержания ничего не значащего диалога с соперниками (например, диалогов о смысле жизни, о миссии бизнеса и т.д.), с другой стороны, привлекающая внимание окружения к своей деятельности в других областях бизнеса, где участники рынка имеют более прочные конкурентные позиции.

Привлечение внимания окружения к несуществующим объектам предполагает совершение следующих тактических действий:

- использование ложного демпинга или искусственного завышения цен для создания ажиотажного спроса;
- искусственное расширение ассортимента продукции в результате вбрасывания на рынок большого числа новых товарных марок, например, новых смартфонов, не отличающихся от ранее предложенных ничем или почти ничем;
- целенаправленное распространение слухов о деятельности конкурентов и о собственных планах.

Распространение слухов в конкуренции весьма результативно, когда объектами операций становятся соперники, имеющие сформированный круг клиентов. Особенно подвержены воздействию слухов потребители с самыми низкими и самыми высокими доходами. Зная их вкусы и предпочтения, можно легко и практически без затрат нанести удар по репутации конкурента. Иногда с помощью слухов удастся почти полностью нейтрализовать эффект от самой дорогостоящей и массивной рекламной кампании конкурента. Появление Интерне-

та, где искаженные сведения распространяются очень быстро, послужило толчком к более активному использованию слухов и сплетен и превращению их в «оружие массового поражения».

Демонстрация поведенческих манер

«Манера» является поведенческой категорией. В конкуренции она характеризует исполнение конкурентных действий. Под *поведенческими манерами* (манерами поведения) участников рынка понимаются индивидуальные стилевые особенности проведения ими тактических операций и их непосредственного взаимодействия с соперниками.

Проводя любую тактическую операцию, участники рынка обязательно демонстрируют определенные поведенческие манеры, с помощью которых участники рынка формируют представления о себе. Манеры поведения являются важной частью имиджа участников рынка — по ним окружение ча-

сто формирует представление о степени доверия, с которой следует относиться к тому или иному участнику рынка в сравнении с его соперниками.

Манеры проведения тактических конкурентных операций — это важная составная часть тактических моделей конкуренции. Поскольку каждая операция в конкуренции производится в определенной манере, демонстрация самих поведенческих манер может иметь значение важной тактической уловки.

Чем сложнее явления деловой жизни, тем разнообразнее поведенческие манеры участников рынка. Многообразие манер поведения участников рынка в процессе тактического соперничества сторон обобщенно выглядит так (рис. 3):

- манеры враждебного (конфронтационного) проведения тактических операций;
- манеры дружественного (приязненного) проведения тактических операций;
- манеры безразличного проведения тактических операций.

Манеры конкурентного поведения	Формы конкурентного поведения														
	Корректное поведение	Некорректное поведение	Рискованное поведение	Нерискованное поведение	Инициативное поведение	Безынициативное поведение	Нейтральное поведение	Невозмутимое поведение	Импульсивное поведение	Рефлексивное поведение	Азартное поведение	Хладнокровное поведение	Покорное поведение	Миролюбивое поведение	Агрессивное поведение
Манеры враждебного (конфронтационного) поведения															
Манеры дружественного (взаимно приязненного) поведения															
Манеры безразличного поведения															

Рис. 3. Формы конкурентных действий и манеры конкурентного поведения

Fig. 3. Forms of competitive actions and manners of competitive behavior

Враждебные (конфронтационные) манеры характерны для конкурентной борьбы и конкурентной войны. Их применение заставляет участников рынка вести себя демонстративно жестко, бескомпромиссно и агрессивно по отношению к конкурентам [Ferrier, 2001]. Элементы враждебности могут проявляться и при другом характере конкурентного взаимодействия.

Враждебность при проведении тактических операций может опираться на реально существующее враждебное отношение к конкретному сопернику, но может быть всего лишь демонстрацией такого отношения, которого на самом деле не существует.

Демонстрация враждебности осуществляется для того, чтобы угрозы в адрес соперников звучали более убедительно, а ощущение соперниками опасностей, подстерегающих их в тактическом периоде, — более острым. Участники рынка могут воздействовать на соперников в демонстративно враждебной манере, если они хотят парализовать их волю, лишиться уверенности в себе, деморализовать и тем самым ослабить их решимость оказать сопротивление.

Обычно они действуют так, когда обладают какими-либо исключительными конкурентными преимуществами — мощным кадровым потенциалом, эксклюзивным доступом к различным новшествам и/или к финансовым и инвестиционным ресурсам, замечательным местоположением и др. Нередко демонстрация враждебности для устрашения соперников производится участниками рынка при благосклонном отношении к этому органов власти и управления.

Примером демонстрации участниками рынка враждебности к соперникам является известная «атака гориллы». Демонстрация крайней враждебности для запугивания фирм-конкурентов ужасными перспективами полного разгрома и последующего изгнания с рынка помогает участникам рынка также в процессе враждебного поглощения соперника.

Вместе с тем манеры проведения участниками рынка тактических операций могут быть *дружественными (приятными)* или *безразличными*. На практике встречаются реальное безразличие и реальная поведенческая дружелюбность, и в то же время часто мы наблюдаем всего лишь демонстрацию того или другого.

Руководители фирмы могут публично демонстрировать дружелюбность к сопернику, в отношении которого реализуют стратегию кооперации или компромисса. Но они вполне могут действовать тактически дружелюбно, если намечают глубокое тактическое наступление на него в целях присоединения его к себе или одностороннего выхода из кооперации.

Активно применяемые участниками рынка тактические приемы могут сопровождаться демонстрацией полного безразличия, что нередко сбивает с толку недостаточно компетентных и опытных соперников. Безразличие к соперникам также используется для публичной демонстрации соперникам своего превосходства либо — отсутствия интереса к сотрудничеству или достижению компромиссов с ними.

Несмотря на присутствие эмоционального начала в человеческом факторе, разработка, моделирование и применение манер конкурентного поведения опираются на рациональные мотивы. Ведь демонстрация плохих или хороших манер может усиливать воздействие на соперников или противодействие им, способствовать сотрудничеству или обострять конфронтацию.

Поэтому владение подходящими манерами проведения тактических операций и управление ими, в том числе их комбинирование и изменение в зависимости от обстоятельств и особенностей тактических соперников, является важной профессиональной компетенцией руководителей фирм.

Опытные и квалифицированные руководители фирм компетентны в области планирования того, в какой манере необходимо тактически действовать их фирме. Они, как

правило, умеют управлять эмоциями сотрудников фирмы и своими собственными, а также подчинять их тем образам — собственным и соперников, которые решено внедрить в сознание окружения.

Наполнение привлекательными образами внешних атрибутов бизнеса

Участники рынка нередко имеют отрицательные характеристики из-за наличия непривлекательных черт у владельцев бизнеса, менеджеров и даже отдельных сотрудников или их критической массы. Между тем окружение должно воспринимать их исключительно в привлекательных образах. Поэтому участникам рынка приходится заботиться о создании яркой, запоминающейся атрибутики своего бизнеса, которая явно выигрывает в сравнении с атрибутами бизнеса конкурентов.

Внешние атрибуты бизнеса — витрина, фасад, упаковка, дизайн, бренд — непосредственно воздействуют на органы чувств окружения. Большое значение имеют, например, внешность и личностные особенности фронтлайнеров, фасады зданий, дизайн офисов, упаковка и наименование продук-

ции (рис. 4). В этой атрибутике непривлекательные черты конкурентов и их бизнеса обязательно должны замещаться какими-либо привлекательными образами до такой степени, чтобы окружение четко понимало — этот бизнес не просто лучше упакован, чем у конкурентов, или имеет более внушительный фасад, он действительно превосходит бизнес конкурентов.

С помощью привлекательного бренда образы фирмы и ее продукции после ознакомления с ними надолго задерживаются в памяти окружения, особенно в новых областях предпринимательской деятельности. В настоящее время сильные бренды формируются за считанные месяцы, а не в течение десятков лет, как было еще совсем недавно и, если они обладают яркостью и привлекательностью, — остаются на рынке, переходя к другому владельцу. Например, именно так случилось с брендом «Коркунов» после того, как Андрей Коркунов успешно продал созданный им «конфетный бизнес».

С помощью привлекательной упаковки продукции, вызывающего доверия фасада здания или дизайна офиса любая фирма может обойти конкурентов в создании положительных образов и одновременно скрыть некоторые конкурентные недостатки.

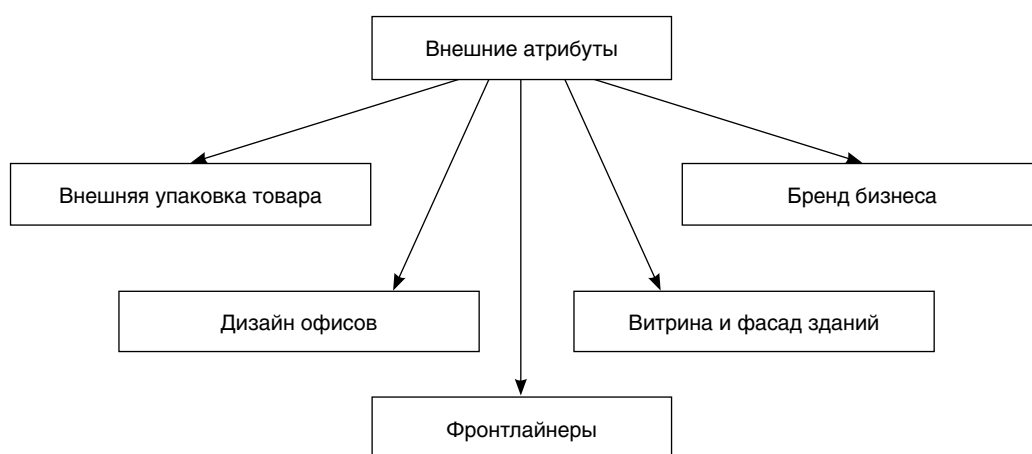


Рис. 4. Внешние атрибуты бизнеса

Fig. 4. The trappings of business

Сложнее всего дело обстоит с созданием образного ряда из человеческих лиц. Индивидуальным предпринимателям приходится выходить на витрину самостоятельно, ослепляя окружение голливудской «сверх-позитивной» улыбкой, обходительностью, приятным (или неприятным) тембром голоса и трендовыми костюмами.

В более крупном бизнесе эту задачу призваны решать *фронтлайнеры* — люди, становящиеся «лицами» бизнеса, представляющие бизнес во внешней конкурентной среде. Это не только те люди, которые трудятся во фронт-офисах фирм или являются лицами рекламных коммуникатов продукции. Фронтлайнерами становятся любые сотрудники фирм, представляющие их в межфирменных коммуникациях, в том числе их менеджеры.

Любой фронтлайнер должен внедрять в сознание окружения привлекательные образы и дезавуировать негативные представления об участниках рынка или отдельных людях, работающих в их составе. Дело не исчерпывается лишь косметикой и макияжем (вместо уродливого владельца бизнеса клиентам показывают обворожительную, стройную, длинноногую блондинку, вид которой располагает немедленно что-нибудь купить). Важнее всего скрыть определенные особенности ведения бизнеса, заменив непривлекательные образы похожими, но выглядящими вполне привлекательно.

Это становится особенно важным, когда витрину бизнеса заполняют сами его владельцы или топ-менеджеры. Им трудно скрыться за спиной фронтлайнеров, если их бизнес жестко связан в сознании миллионов людей с их персональными именами. Так было в прошлом, когда именные названия фирм приобрели чрезвычайно широкое распространение (Morgan, DuPont, Coco Chanel, Bata, др.), так происходит и в настоящее время, когда СМИ постоянно напоминают читателям об империи Дональда Трампа или о таких ярких владельцах российско-

го бизнеса, как Михаил Прохоров или Олег Дерипаска.

Владельцы именных брендов должны иметь предельно привлекательный образ, и если это по факту не так, образ следует тонко заменить на более интересный.

Так, например, образ жадности можно заменить образом расчетливости и экономности в ведении бизнеса, а образ хвастовства — образом чувства собственного достоинства.

Жадность в бизнесе имеет много негативных проявлений — от начисления работникам слишком низкой заработной платы до погони за извлечением доходов из неслучайного числа бизнес-проектов.

Обычно человеческая жадность хорошо заметна, причем жадные люди действительно весьма неприятны. Особенно неприятна неумеренная жадностью, даже если она сочетается с наличием у людей сильных профессионально значимых качеств. Совсем невыносимыми являются кровожадные люди, для которых чувство сильной неприязни к не понравившимся им конкурентам непременно оборачивается жаждой их крови.

Однако жадные люди нередко занимают очень нужное и полезное место. Самые авторитетные и мощные по величине финансовых активов коммерческие банки и страховые компании созданы и администрируются, возможно, весьма жадными людьми. Но именно с такими финансовыми организациями предпочитают иметь дело крупные ссудополучатели или предприниматели, желающие застраховать или перестраховать риск конкурентных действий в условиях масштабной, тем более полной, неопределенности.

Поэтому, изображая жадных людей расчетливыми и экономными, можно добиться радикальной смены имиджа бизнеса. Ведь жадных людей никто не любит, а к расчетливым и экономным — относятся терпимо и даже с уважением.

Хвастовство также не относится к числу привлекательных качеств людей. Хвастли-

вые люди — не редкость, да и хвастливые предприниматели встречаются практически на каждом шагу. Но если хвастовство представить как демонстрацию окружению чувства собственного достоинства, имидж навязчивого хвастуна радикально изменится. В нем увидят самоуверенного (может быть, излишне) человека, знающего, что ему нужно и как это сделать. Такой человек воспринимается с уважением, с ним принято считаться как с признанным экспертом в той или иной области бизнеса.

Придание созданным образам публичного характера и воздержание от публичности

Большинство участников рынка делают образы себя и своего бизнеса публичными. Публичность необходима им прежде всего для демонстрации окружению подлинной или мнимой конкурентной силы. Сильным конкурентам, как правило, нет необходимости постоянно информировать окружение о собственной силе — рынок об этом и так прекрасно осведомлен. Однако время от времени сильные конкуренты все же обязаны напоминать окружению о наличии у них конкурентных преимуществ путем публичного сравнения себя с соперниками, также стремящимися быть или хотя бы казаться сильными.

Они могут делать это посредством простого информирования общества о своих достижениях и намерениях с помощью шумной и яркой рекламы в СМИ, в ходе которой происходит обязательное сравнение собственной продукции с «обычными» марками товаров. Совершение тактических операций сопровождается широкомасштабным оповещением о них окружения.

Но нередко, чтобы их конкурентную силу никто не посмел поставить под сомнение, участники рынка используют такую тактическую уловку, как *игра мускулами*.

Под игрой мускулами понимается демонстрация силы в угрожающей форме. Этим

нередко увлекаются уверенные в себе либо неуверенные конкуренты. Суть этой тактической уловки состоит в публичной демонстрации окружению своих «мускулов» — потенциальной и реализуемой конкурентной силы.

Подобно участникам соревнований по бодибилдингу конкуренты играют рельефными стальными мускулами (либо их видимостью) в соответствии с заранее составленным PR-службой планом и в определенной последовательности.

Вначале активизируется рекламная кампания, затем инспирируются различные PR-акции: выступления в печатных и электронных СМИ, в стенах органов представительной власти. Самое важное в игре мускулами — демонстрация производственной и маркетинговой мощи участников рынка, их глубокого укоренения в обществе, их признания рынком в качестве своего оплота, их крепких связей с крупными чиновниками и силовыми структурами. У окружения должно сформироваться полное убеждение в том, что их бизнес вечен и непотопляем.

Иногда участникам рынка выгодно продемонстрировать не только конкурентную силу, но и признаки некоторой конкурентной слабости. Так действуют слабые интеграторы, намеревающиеся войти в состав более сильного соперника. Публичная демонстрация ими своей слабости, тем не менее, встречается крайне редко, только в случаях тонкого расчета на интерес потенциального сильного интегратора, и производится только для него.

Нередко объектом публичной демонстрации является не только конкурентная сила участников рынка, но и их конкурентные амбиции.

Демонстрация участниками рынка своих конкурентных амбиций похожа на поведение театральных актеров. Подобно актерам, жаждущим оваций и ритуальных букетов в конце спектакля, участники рынка желают аплодисментов со стороны окружения,

способных вызывать зависть прямых конкурентов. Им необходимо, чтобы о них постоянно говорили, их обсуждали — в сугубо положительном контексте.

С помощью демонстрации амбиций участники рынка готовят окружение, в особенности органы власти и управления, VIP-клиентов, VIP-партнеров, к совершению ими в ближайшей или отдаленной перспективе крупных прорывов в ведении бизнеса. Нередко демонстрацией амбиций они заменяют отсутствие доминирования на рынке или личного доминирования в деловых или частных отношениях.

Демонстрируя амбиции, участники рынка высказывают определенное высокомерие к конкурентам, мнимое безразличие к их мнению, а также к их планам и намерениям. Такая тактика оказывается оправданной, когда сильный конкурент не дает втянуть себя в необязательные соглашения с неинтересными партнерами и контрагентами. К тому же высокомерие порой оказывается более эффективным средством рассеивания мелких потенциальных конкурентов, чем их целенаправленное преследование.

Часто амбициозные руководители полагают, что чем меньше их фирма будет обращать внимание на окружение, тем лучше. Они считают, что показное высокомерие привлекает желанных партнеров по бизнесу и даже потребителей сильнее, чем подчеркнутое внимание к ним. На практике действительно нередко бывает именно так.

Иногда руководители фирм совершают действия, направленные на демонстрацию амбиций ради самих амбиций. Поиски постоянных аплодисментов становятся для подобных предпринимателей смыслом их существования в бизнесе. На этом пути одни амбициозные фирмы могут сталкиваться с другими амбициозными фирмами, и победа в этом поединке кажется им наилучшей наградой. Другие участники рынка, как правило, не воспринимаются ими в качестве достойных конкурентов.

Демонстрация амбиций основывается в этих случаях на таких личностных качествах владельцев или топ-менеджеров фирм, как любовь к внешним эффектам, помпезность, самолюбование. Часто им необходим своего рода *конкурентный эксгибиционизм* (от англ. *exhibition* — выставка, *to exhibit* — выставляться напоказ). Они выставляются напоказ даже тогда, когда оснований для публичного самолюбования нет.

Однако такие действия, какими бы личностными особенностями конкурентов они не были обусловлены, свидетельствуют о невысоком уровне профессионализма участников рынка. Окружение не любит амбициозных людей точно так же, как жадных и хвастливых. Особенно не любят в обществе тех, кто демонстративно проявляет свое неуважение к другим.

Наряду с демонстрацией конкурентной силы и конкурентных амбиций, участники рынка делают свой образ публичным благодаря *тактике «постоянного присутствия»*. Ее суть состоит в обеспечении корпоративного или персонального участия владельцев бизнеса, менеджеров или сотрудников фирмы в мероприятиях общественной жизни. Такое участие не имеет явно выраженной цели. Задача состоит лишь в обеспечении «эффекта постоянного присутствия» — периодически или систематически напоминать о себе окружению, показывать себя в выгодном свете и интересоваться положением дел у конкурентов. Тем самым создаются образы благополучных участников рынка, имеющих время, желание и средства на обеспечение «постоянного присутствия».

Характерные признаки «постоянного присутствия» следующие:

- активное или пассивное участие в мероприятиях (конференциях, форумах, конгрессах, презентациях, вернисажах, фуршетах и др.);
- участие в организации подобных мероприятий, делающее фирму незаменимым «членом присутствия» (на молодежном сленге — «участником тусовки»);

- членство в общественных объединениях (ассоциации, союзы, движения, др.);
- участие в широко освещаемых в средствах массовой информации акциях, официально провозглашенных общественно значимыми.

Тактика «постоянного присутствия», как правило, применяется избирательно. Участники рынка тщательно продумывают, на каких мероприятиях и когда представителям фирмы стоит появиться непременно, а на каких присутствие необязательно, в каких союзах надо состоять, а в каких наверняка не надо, в каких акциях полезно принять посильное участие, а от участия в каких следует отказаться под любым предлогом.

Иногда «постоянное присутствие» приобретает повседневный характер и грозит превратиться в хроническое бедствие. Ведь общественная деятельность начинается от отвлекать внимание участников рынка от главного — от ведения собственного бизнеса.

В то время как большинство участников рынка стремится к созданию публичных образов себя и своего бизнеса, другие участники рынка предпочитают *воздержание от публичности*. Они стараются не привлекать излишнего внимания к своим действиям, не мозолить окружению глаза сверх меры, не превращать наименование своего бизнеса во всенародно узнаваемый бренд.

Воздержание от выставления себя на показ может оказаться эффективным, если оно позволяет участникам рынка создавать интригующие, немного таинствен-

ные образы. Эти участники рынка, как правило, успели завоевать признание в узких кругах и вполне довольствуются этим. Отсутствие широкой узнаваемости их образа влечет за собой отдельный интерес к нему со стороны любопытного окружения и оценку их бизнеса как солидного, лишенного избыточной суеты, в то же время — скромного, демократичного и, следовательно — вызывающего доверие.

Участники рынка могут сочетать публичность и воздержание от нее при проведении тактических операций. Например, они могут вести бизнес так, чтобы непосредственно сами действия не были видны или слышны окружению, но чтобы об успешных результатах таких действий своевременно узнавали многие.

Тактические головоломки

С помощью *тактических головоломок* участники рынка добиваются дезориентации соперников, желающих получить сведения по поводу их тактических и стратегических планов, потенциала и предпринимаемых действий (рис. 5).

Для соперников характер тактических головоломок могут иметь тайно подготовленные участниками рынка и неожиданно проведенные ими тактические операции, а также тактические операции, которые участники рынка готовят специально для того, чтобы максимально сбить с толку соперников. Головоломками их называют потому, что разобраться в сути этих операций может

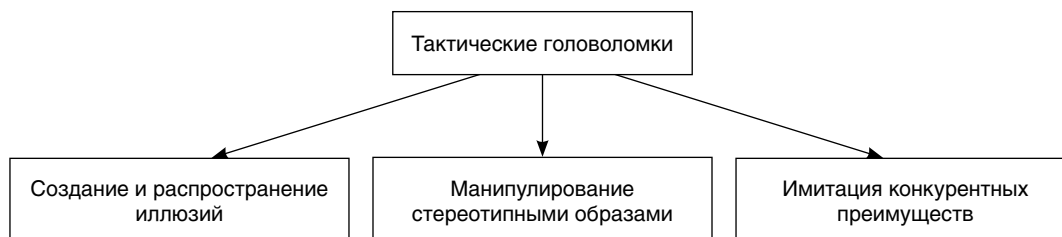


Рис. 5. Тактические головоломки

Fig. 5. Tactical puzzle

далеко не каждый профессионально подготовленный владелец бизнеса или топ-менеджер фирмы-соперника.

Тактические головоломки входят составной частью в тактические модели, применяемые участниками рынка. Они обогащают их содержание и придают им специфический «головоломный» колорит. Загадывание и разгадывание тактических головоломок является для участников рынка хотя и не главной, но очень важной деятельностью. Поэтому им приходится накапливать специальные профессиональные знания и умения в этой области.

Создание и распространение иллюзий

Иллюзии искажают действительность, поэтому любая иллюзия является добросовестным заблуждением. Но людям, как известно, свойственно заблуждаться. Многим это нравится, они живут иллюзиями, им хочется верить в них и совсем не хочется расставаться с ними. Ведь иллюзии входят в их жизнь посредством сказок со счастливым концом, «мыльных опер», подменяющих действительность, спортивного или эстрадного фанатизма.

Спрос на иллюзии рождает предложение. Поэтому в перечне профессий не последнее место занимает профессия иллюзиониста.

Профессиональными иллюзионистами являются цирковые фокусники. Однако иллюзионисты профессионально работают не только в цирке, но и на рынке. Чистыми иллюзионистами являются субъекты предпринимательства, занимающиеся чудотворением, гаданием, чародейством и иным подобным бизнесом.

Тысячи специалистов такого рода ежедневно создают иллюзии снятия порчи, заволагования и привораживания мужей и жен, гарантируют удачу в бизнесе в течение суток, а некоторые — даже избавление людей от смертельных недугов и возвраще-

ние к жизни их умерших родственников. Эти предприниматели фактически занимаются бизнесом по созданию и продаже иллюзий клиентам, склонным к добросовестному заблуждению.

Наряду с ними, иллюзии создают и распространяют и другие участники рынка, для которых иллюзионные акты составляют не основные производственные действия, а вспомогательные тактические конкурентные операции.

Иллюзии эффективны в различных случаях, например, когда субъект предпринимательства:

- впервые входит на рынок или приступает к новому бизнес-проекту;
- намерен сформировать или укрепить внешние коммуникации в целях получения выгодных заказов;
- приступает к крупносерийному или массовому производству новой продукции и крайне заинтересован в обеспечении устойчивого сбыта;
- не добившись серьезных конкурентных преимуществ в той или иной отрасли национальной экономики, пытается осуществить диверсификацию бизнеса или проникнуть на новые локальные рынки;
- стремится войти в международные альянсы либо начать деловую деятельность на зарубежных рынках;
- пытается дезавуировать реальные достижения более сильных конкурентов накануне вбрасывания на рынок собственных новаторских бизнес-идей;
- старается в кратчайшие сроки, а лучше — немедленно преодолеть негативные последствия собственных неудач путем удержания клиентуры либо, напротив, путем продажи бизнеса и привлечения потенциальных покупателей;
- пытается заинтересовать более сильного конкурента в слиянии;
- нацелен на отвлечение внимания окружения с помощью иллюзий — путем пропаганды мнимой конкурентоспособности на другом секторе рынка.

Прежде всего иллюзии, создаваемые участниками рынка, нередко помогают опережать конкурентов в продвижении позитивных бизнес-идей среди недоверчивых клиентов и потенциальных партнеров.

Все без исключения субъекты предпринимательства должны уметь создавать иллюзии, в которых нуждается их окружение.

Окружению необходимо воспринимать участников рынка и их бизнес в определенном образе. При этом образ фирмы, добросовестно и умело ведущей свои дела, а также образ полезного, социально ориентированного и ответственного бизнеса оказываются куда более привлекательными, чем образы безответственного, тем более воровского, грабительского, криминального бизнеса и неумелого и агрессивно настроенного участника рынка, мечтающего лишь залезть в кошелек потребителя на законных основаниях.

Все это воодушевляет участников рынка на *создание иллюзорных образов собственной деятельности и деятельности конкурентов*. Это достигается благодаря следующим тактическим головоломкам (рис. 6):

- организация восторженных реакций на свою продукцию и публичная демонстра-

ция якобы восторга по отношению к себе со стороны окружения, например, приписывание окружению мнения, что с производителями этой продукции сбываются все их мечты;

- распространение слухов о несостоятельности конкурентов и декларация завышенных требований к их продукции, а также организация проявления крайнего недовольства действиями конкурентов;

- создание иллюзии своей вечной невинности и вечной виновности соперников;
- игра несуществующими мускулами.

С помощью создания и поддержания иллюзий участники рынка формируют не соответствующие действительности представления о собственной конкурентной силе и степени устойчивости конкурентных позиций и бросают тень на конкурентов. Тем самым создается видимость превосходства над соперниками. Создав фабрику грез, участники рынка пытаются заставить окружение действовать в соответствии с убеждением в их сказочной силе и в сказочной слабости конкурентов.

С этой целью используются различные инструменты прямой и косвенной рекламы, PR, паблисити, проводятся презентацион-



Рис. 6. Создание иллюзорных образов собственной деятельности и деятельности конкурентов

Fig. 6. Create illusory images own activities and the activities of competitors

ные, благотворительные и другие привлекающие внимание мероприятия, включая спонсоринг престижных спортивных соревнований и концертов звезд шоу-бизнеса.

Больших успехов добиваются участники рынка, умудрившиеся убедить окружение в своей вечной невинности, дающей возможность безнаказанно нарушать закон и вести борьбу без правил, а также в вечной виновности соперников — в том, что любые действия соперников следует подвергнуть критике.

Например, сделавшись «национальной гордостью», участники рынка действуют, осознавая, что трудно найти смельчака, который усомнится в их непотопляемости на фоне тотальной административной поддержки их бизнеса. «Ничего вы нам не сделаете», — свято убеждены многие руководители таких фирм.

Серьезный эффект воздействия на окружение имеет, к примеру, публикация участниками рынка внушительных списков членов попечительских и наблюдательных советов, а акционерными фирмами — списков аффилированных лиц, громко звучащие имена которых способны произвести на читателей сильное впечатление.

В то же время признание «вечной вины» за соперниками в каждом конкретном случае влечет за собой убеждение в их несостоятельности и слабости их бизнеса. Однако в действительности их «вечная вина» состоит лишь в том, что их присутствие на рынке мешает конкурентам доминировать на нем. Если участникам рынка удастся сформировать негативное общественное мнение о соперниках, представить их «врагами народа» и обзавестись поддержкой в органах государственной власти, соперникам придется туго.

Слабые конкуренты могут пытаться играть несуществующими мускулами, желая произвести впечатление на окружение и заслужить аплодисменты за несуществующие достижения, стремясь обратить на себя внимание безразличных клиентов либо буду-

чи одержимыми жадной мести в отношении своих более сильных соперников.

Так физически слабые подростки, обиженные более сильными сверстниками, вместо того, чтобы заниматься спортом или посещать тренажерный зал, грезят по ночам игрой несуществующими мускулами, одерживая воображаемые победы.

Манипулирование стереотипными образами

Стереотипными называются образы, которые глубоко укореняются в массовом сознании, вследствие чего люди оказываются в плену этих образов и воспринимают те или иные действия, явления и события одинаково. Эти образы не требуют дополнительных пояснений — и так все понятно. Например: Москва — лучший город Земли!

Благодаря наличию таких образов участники рынка получают возможность использовать тактические головоломки, основанные на *манипулировании стереотипами мышления и реакций окружения*. С их помощью они стараются прикрывать собственные действия привлечением стереотипных образов. В качестве положительного примера привлекают ранее созданные образы собственного бизнеса, к которым привыкло окружение, а также стереотипные образы чужого бизнеса, распространяемые на собственные действия.

Наиболее часто приходится встречаться со следующими приемами манипулирования (рис. 7):

- двойное толкование одних и тех же параметров качества продукции и ее потребительской ценности;
- одностороннее толкование отношения участников рынка к поставщикам («хотят прибрать к рукам» или «хотят усилить взаимную пользу») или потребителей к ним самим («хотят надуть, всучить товар любой ценой» или «хотят доставить удовольствие»);
- использование чужих брендов в том случае, если они принадлежат признанным

авторитетам в соответствующей сфере бизнеса, в том числе ссылки на авторитетных клиентов, поставщиков, партнеров, связи в коридорах власти и влиятельных СМИ;

- ссылки на отечественное происхождение продукции фирмы, ее менеджмента или учредителей либо, напротив, на их зарубежные корни;

- ссылки на свои предыдущие заслуги, на оставшиеся в памяти примеры удачных действий и на авторитет бренда, к созданию которого нынешние владельцы бизнеса, возможно, не имеют никакого отношения;

- ссылки на пример других участников рынка, добившихся успеха и признания в результате аналогичных действий.

Манипулирование стереотипными образами ведет к паразитированию участников рынка на сильных или слабых сторонах окружения.

Определенное число участников рынка добросовестно или недобросовестно паразитирует на репутации и высоких оцен-

ках результатов деятельности конкурентов вследствие смещения в сознании представителей окружения своей деятельности и деятельности конкурентов и последующим манипулированием людьми, запутавшимися в собственных оценках.

Другие участники рынка эксплуатируют слабые стороны окружения — избыточную доверчивость (например, «покупаем нечто новое и доселе неизвестное!»), низкую компетентность, невысокий уровень конкурентного потенциала, отсутствие профессионального опыта и др.

К примеру, манипуляторы охотно эксплуатируют образы иностранных инвесторов либо, напротив, отечественных товаропроизводителей.

«Покупаем отечественное», — рекомендуют одни промоутеры, в то время как другие промоутеры, напротив, делают ставку на наличие международных сертификатов качества. Советы могут оказаться подходящими в случае готовности рынка положительно отреагировать — если, к примеру,

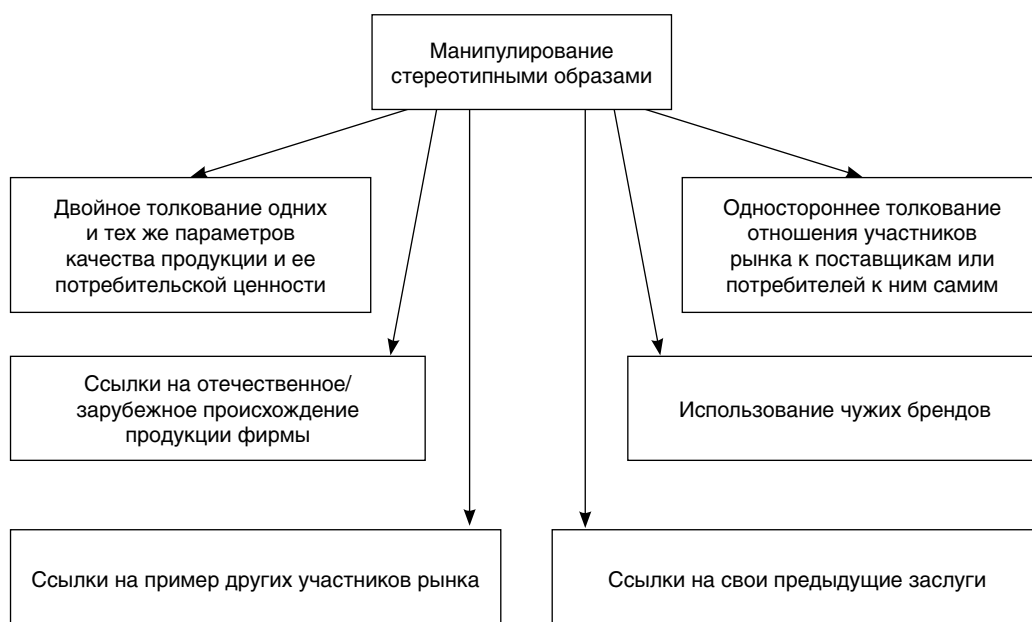


Рис. 7. Примеры манипулирования

Fig. 7. Examples of manipulation

рынок оказывается во власти патристически настроенных потребителей или, наоборот, поклонников импортного ширпотреба.

Можно использовать, например, такие трафаретные определения, как «немецкое качество», «передовые американские технологии», «традиционно низкие китайские цены» и т. п. Подобные штампы могут иметь не только национальный колорит. Но именно «национальная упаковка», применение различных «американизмов» или германизмов» часто являются решающими аргументами для покупателей.

Отдельным участникам рынка бывает порой чрезвычайно выгодно работать «под зонтиком» другой предпринимательской фирмы, обладающей позитивной репутацией, хорошо узнаваемым и воспринимаемым положительным брендом и высокими оценками результатов деятельности. Им также нравится демонстрировать схожесть с другими компаниями, даже с прямыми конкурентами, а также действовать от имени другой фирмы, например иностранной (в том числе иностранной «дочки»).

Такие действия открывают прекрасные перспективы и для последующего предложения одной и той же продукции по различным ценам сообразно, например, «немецкому» уровню качества или «китайскому» уровню цен.

С помощью подобных тактических головоломок участники рынка пытаются удержать возле себя потребителей, поставщиков, партнеров по бизнесу, а заодно оказать психологическое давление на прямых конкурентов

даже при отсутствии действительных конкурентных преимуществ в необходимом количестве.

Имитация конкурентных преимуществ

Нередко субъекты предпринимательства предлагают рынку товары/работы/услуги, которые обладают не самими востребованными рынком достоинствами и полезными свойствами, а лишь их имитацией. Тем самым они демонстрируют рынку не подлинные конкурентные преимущества, например особо теплое отношение к клиентам, а их имитацию.

Имитация конкурентных преимуществ представляет собой отдельную группу тактических головоломок. Если иллюзии демонстрируют окружению то, чего нет, то имитация — то, чего тоже нет, но что ожидается окружением от участника рынка. Объектами имитации становятся достижение участниками рынка высоких результатов бизнеса, наличие в их распоряжении самых передовых ресурсов и активность в работе на рынке (рис. 8).

Имитация достижения результатов бизнеса состоит, по сути, в имитации успехов. Участники рынка всегда следуют распространенному правилу делать хорошую мину при любой игре, в том числе при плохой. У них постоянно должна присутствовать видимость успеха. В их делах — полный порядок, они довольны собой в режиме реального времени.



Рис. 8. Имитация конкурентных преимуществ

Fig. 8. Imitation competitive advantages

Имитация наличия самых передовых ресурсов состоит в демонстрации вместо самих ресурсов тезиса «у нас есть все, чтобы быть лучшими!». Окружение должно быть убеждено в том, что данный участник рынка обладает потенциалом, позволяющим ему добиваться всех запланированных целей. Другое знаменитое изречение «никаких проблем!» должно символизировать готовность решить на базе имеющегося потенциала любую задачу.

Имитация участниками рынка активности в работе на рынке призвана заменить их подлинную активность в производственной, коммерческой, инновационной сферах непрерывной суетой.

Деловая активность далеко не всегда бывает подлинной. Участники рынка могут, к примеру, имитировать активные действия на том или ином сегменте/секторе рынка на фоне сохранения неизменных или даже повышающихся цен на товары/услуги/работы, предлагаемые для других частей рынка. Действуя так, участники рынка пытаются стимулировать продажи на разных частях рынка, которые одновременно представляя для них наибольший интерес.

Деловая активность часто имеет преимущественно (иногда — исключительно) имитационный характер. Она применяется для того, чтобы окружение поверило в серьезность замыслов фирмы. Для этого участники рынка включают в разнообразные переговоры и обсуждения, публично намекают на наличие далеко идущих намерений и планов, участвуют в презентационных выставках, организуют региональные ивенты, тратят немалые средства на PR своего, возможно, весьма скромного, бизнеса.

Отсутствие полноценной деятельности заменяют различные интригующие сообщения, например, такие: «завтра мы приступаем к новому проекту!», или «вчера блестяще завершились важные переговоры!», или «мы только что провели шикарную сделку!».

Выезжая в служебные командировки, имитаторы громогласно бронируют съюты

в престижных отелях и авиабилеты в салонах бизнес-класса. Они проводят «мозговые штурмы» для решения малозначительных задач, производят ремонты офисов с их последующим торжественным открытием, каждые полгода меняют офисную мебель и средства мобильной связи, проплачивают интервью с собой в СМИ, выступают экспертами по всевозможным проблемам.

Имитаторы используют узнаваемые образы с тем, чтобы с помощью псевдоактивности создавать видимость осуществления стратегий и намеченных планов либо смены стратегий и уточнения планов. Видимость конкурентных действий обозначается определениями с приставкой «псевдо-», например псевдонаступление, псевдоконтрнаступление, псевдооборона, вхождение в псевдоальянсы.

Подлинные замыслы могут быть совсем другими. Но в головах представителей окружения рождаются образы либо стабильно работающей фирмы, либо фирмы-новатора, чутко реагирующей на веяния времени.

Между тем тот или иной имитатор вполне может оказаться хроническим неудачником в бизнесе. Попад в полосу невезения, фирма должна позаботиться о том, чтобы как можно скорее выбраться из череды неудачных столкновений с соперниками и отрицательных реакций со стороны потребителей и поставщиков. Имитационное поведение не позволяет избавиться от неудач, но позволяет сделать так, чтобы неудачи, от которых, конечно же, не застрахован никто, не воспринимались окружением как нечто хроническое.

Специфическим направлением имитационного поведения участников рынка является создание и использование ими фирм-сателлитов.

Фирмы-сателлиты создаются теми же владельцами бизнеса, что и основные фирмы. Они имитируют полноценный бизнес: оформляют сделки, становятся участниками соглашений, принимают на себя и исполняют

ют контрактные обязательства. Но в действительности для ведения полноценного самостоятельного бизнеса у них нет ни собственных ресурсов, ни собственной мотивации. Фирмы-сателлиты всегда имеют зависимый характер. Их предпринимательское кредо — сопровождение бизнеса основных фирм. Они обеспечивают:

- тактическое маневрирование основных фирм;
- имитацию инновационной и прочей активности;
- замещение основных фирм при выполнении определенной, в том числе особо щекотливой, работы.

Их главное предназначение — выполнять особо конфиденциальные тактические операции вместо основной фирмы. Чаще всего они используются для выполнения учредительских обязанностей либо для предоставления банковских счетов, через которые можно осуществлять различные сомнительные денежные транзакции.

Одним из наиболее характерных видов фирм-сателлитов являются так называемые фирмы-однодневки (фирмы-прачечные), учреждаемые для обналичивания и отмывания финансовых средств, извлекаемых из сомнительного оборота. Часто для этой роли подбираются или специально создаются офшорные компании.

Имитация различных действий не может продолжаться долго и иметь самостоятельное значение для фирм, делающих серьезный бизнес. Поэтому и возникает искушение использовать фирмы-сателлиты. Выполнив предназначенную им функцию, эти фирмы могут сменить тактику действий или попросту исчезнуть с рынка.

Способы установки тактических ловушек

Дезориентированные с помощью тактических головоломок конкуренты участников рынка попадают в тактические ловушки. Ведь они обладают ошибочным мнением, нереалистическими оценками действительности и демонстрируют реакции с искусственно заданными характеристиками. Действуя в соответствии с ошибочными предпосылками, соперники загоняют сами себя в тактическую ловушку. При этом многим участникам рынка доставляет удовольствие поймать конкурента в ловушку.

Существуют разные способы установки тактических ловушек (рис. 9).

Их можно установить, например, посредством создания видимости одних действий для прикрытия других действий или посредством информирования соперников о намерениях, которых на самом деле нет. В этих

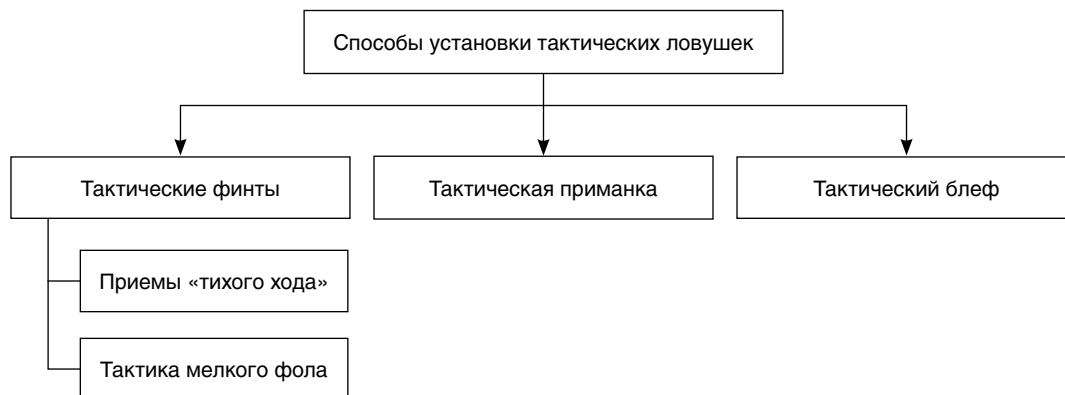


Рис. 9. Способы установки тактических ловушек

Fig. 9. Installation methods tactical traps

случаях соперники попадают в ловушку благодаря успешному проведению против них *тактических финтов*.

С помощью тактических финтов участникам рынка часто удается провести форсированный удар или осуществить тактику второго хода. Они также могут имитировать оборону, отступление и даже мирное сосуществование, чтобы скрытно наносить соперникам конкурентные удары, подобно тому, как действуют специалисты по нанесению скрытых ударов в восточных единоборствах.

Пример тактического финта — *приемы «тихого хода»*. «Тихий» (в смысле не очень значимый) ход незаметен из-за переключения участниками рынка внимания соперников на другие действия. На самом деле «тихий ход» часто оказывается сильнейшим в многоходовой наступательной комбинации.

Другим примером является *тактика мелкого фола*. Ее суть состоит в том, чтобы идти на незначительные правонарушения (незначительные нарушения лицензионных требований, проведение сделок с сомнительными контрагентами, действия в условиях противоречий в законодательстве, др.), которые, как правило, остаются безнаказанными либо влекут за собой незначительные наказания.

Тактика мелкого фола осуществляется исподтишка. Поэтому участников рынка сложно уличить в ее применении. Тем не менее, азартно включившись в избличение сфолившего соперника, участники рынка не замечают других действий, которые те предпринимают и которые действительно являются гораздо более опасными для них.

Тактические ловушки могут оснащаться, как мышеловки, приманкой для соблазнения соперников к совершению ошибочных действий. *Тактической приманкой* является специально распространяемая информация. Она может быть частично правдивой, неполной, дискретной, правдоподоб-

ной и даже на первый взгляд невероятной. Важно, чтобы ее появление вызвало ответные реакции соперников и спровоцировало их на действия, противоречащие их собственным интересам.

Роль приманки может выполнять информация о повсеместном распространении мелких фолов, подаваемая в формате «все так делают, вот, например...». Начав с мелкого фола и уверовав в свою безнаказанность, соперники могут легко перейти к крупному фолу и начинают допускать гораздо более серьезные правонарушения, влекущие за собой более тяжелые правовые последствия.

Приманкой могут служить также различные устные обещания и иные неурегулированные документально аспекты взаимодействия сторон. Поверив обещаниям, сулящим ощутимую выгоду, соперники легко попадают впросак. При этом авторы обещаний могут действовать строго в рамках закона.

Часто функцию приманки выполняет *блеф* — заведомо нереалистичная информация, способная заинтересовать соперника иллюзией выгоды и спровоцировать его на быстрые необдуманные действия из крайне рискованного положения. В блефе сочетается манипулирование стереотипными образами выгоды, имитация собственной активности якобы в направлении ее извлечения и преднамеренная дезориентация конкурентов.

В реальной жизни модель блефа часто адресуется обывателям в виде так называемых лохотронов. Но блеф имеет распространение и в другом бизнесе, где он применяется в качестве средства пропаганды и контрпропаганды. Он особенно широко распространен в «игровых видах предпринимательства» — в игорном бизнесе, профессиональном спорте, при проведении коммерческих конкурсов, организации тотализаторов, а также в брокерском деле.

Как *средство пропаганды* блеф состоит в формировании у адресата убеждения в исключительной выгодности совершения

тех или иных конкурентных действий — индивидуально либо в сотрудничестве с автором блефа. Автору блефа следует проявить изобретательность, ловкость, коварство и проницательность. Ведь адресат должен поверить, например, в неслыханно высокие размеры покупательского спроса на свою продукцию либо в необходимость немедленного снижения или повышения цен, срочного освоения новых марок продукции, проведения массивной рекламной кампании, приобретения «особо ценного» сырья либо продажи/покупки ценных бумаг.

Как *средство контрпропаганды* блефы используют для переубеждения адресата. Адресату надлежит полностью отказаться от намеченных тактических операций, и он действительно так и делает, поддавшись убеждениям в нецелесообразности этих действий. Между тем его первоначальные замыслы, расчеты, а также представления о рынке и о бизнесе вполне могли быть правильными, о чем он с изумлением узнает впоследствии.

Блеф представляет собой бесцеремонное использование участниками рынка конкурентных недостатков окружения в своих интересах. Он является наиболее авантюрной тактической головоломкой, откровенно рассчитанной на глупость ее жертв. Как правило, жертвами блефа становятся люди, склонные к азартному и рискованному поведению, которые попадают на приманки блефующих в момент особого положительного либо отрицательного эмоционального подъема.

Поэтому блеф, как и манипулирование стереотипными образами, имеет все необходимые признаки конкурентного паразитизма. Чтобы пресекать чужой паразитизм и истреблять паразитов, конкурентам приходится заниматься превентивной дезинфекцией — не доверять никому.

Сила убеждения авторов блефа может быть столь велика, что им требуется хорошо развитое чувство меры, чтобы не вовлечь самих себя в тактическую ловушку,

соблазнившись историями, которые выдумали они же.

Заключение

Следует отметить, что перечисленные способы реализации тактических хитростей не исчерпывают весь конкурентный репертуар конкурирующих субъектов. Более того, представленная здесь классификация не является строгой, так как одно информационное сообщение может иметь характер тактической уловки и тактической головоломки: оно может создавать привлекательный внешний образ бизнеса, имитировать конкурентное преимущество и быть тактическим блефом одновременно. Таким образом, подчеркивается необходимость дальнейших аналитических исследований поведения фирм в информационном пространстве конкуренции и их интерпретаций согласно представленной терминологии.

Список литературы

1. Березин А. А., Коваленко А. И. Бенчмаркинг в системе конкурентных действий предпринимательских структур // Современная конкуренция. 2014. Том 8. № 5 (47). С. 117–129.
2. Рубин Ю. Б. Тактические модели и операции в конкуренции // Современная конкуренция. 2015b. Том 9. № 3 (51). С. 82–142.
3. Рубин Ю. Б. Тактика конкурентных действий участников рынка // Современная конкуренция. 2015a. Том 9. № 2 (50). С. 111–142.
4. Рубин Ю. Б. Стратегии конкурентных действий // Современная конкуренция. 2014b. Том 8. № 4 (46). С. 101–143.
5. Рубин Ю. Б. Конкурентные позиции участников рынка в конкурентной среде // Современная конкуренция. 2014a. Том 8. № 2 (44). С. 121–143.
6. Рубин Ю. Б. Менеджмент конкурентных действий // Современная конкуренция. 2014c. Том 8. № 5 (47). С. 77–116.
7. Chen M.-J. Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration // Academy of Management Review. 1996. Vol. 21. No. 1. P. 100–134.
8. Hunt S. D. A General theory of competition: resources, competences, productivity, economic growth. California. Sage Publications: Thousand Oaks. 2000.
9. Ferrier W. J. Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness // Academy of Management Journal. 2001. Vol. 44 (4). P. 858–877.

References

1. Berezin A. A., Kovalenko A. I. Benchmarking in the system of firms competitive actions. *Journal of Modern Competition*, 2014, vol. 8, no. 5 (48), pp. 117–129 (in Russian, abstr. in English).
2. Chen M.-J. Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *Academy of Management Review*, 1996, vol. 21, no. 1, pp. 100–134.
3. Ferrier W. J. Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 2001, vol. 44 (4), pp. 858–877.
4. Hunt S. D. *A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*. Sage Publications: Thousand Oaks, California. 2000.
5. Rubin Yu. B. Tactics of competitive actions of market participants. *Journal of Modern Competition*, 2015a, vol. 9, no. 2 (50), pp. 111–142 (in Russian, abstr. in English).
6. Rubin Yu. B. Tactical models and operations in competition. *Journal of Modern Competition*, 2015b, vol. 9, no. 3 (51), pp. 82–142 (in Russian, abstr. in English).
7. Rubin Yu. B. Competitive position of market participants in the competitive environment. *Journal of Modern Competition*, 2014a, vol. 8, no. 2 (44), pp. 121–143 (in Russian, abstr. in English).
8. Rubin Yu. B. Strategies for competitive actions. *Journal of Modern Competition*, 2014b, vol. 8, no. 4 (46), pp. 101–143 (in Russian, abstr. in English).
9. Rubin Yu. B. Competitive actions management. *Journal of Modern Competition*, 2014c, vol. 8, no. 5 (47), pp. 77–116 (in Russian, abstr. in English).

Yu. Rubin, MFPU «Synergy», Russian Association for Entrepreneurship Education (RUAAEE), Moscow, Russia, yrubin@mfpa.ru

Tactical tricks in companies competitive interactions

This article continues the series of papers that reveal the foundations of the theory of behavioral competition by companies in the market. The author describes the aims and objectives of application of tactical tricks in information space of competition, particularly in image-building. Tactical tricks are implemented by firms as part of the tactical combinational operations through methods of information dissemination and management of attention of competitive environment participants.

From all variety of tactical tricks the author identifies and describes in details three types of tactical tricks: tactical ploys — demonstration of behavioral manners via realization of competitive actions, filling external attributes of business with attractive images, ways to make images more public or refrain from publicity; tactical puzzles — creating and disseminating illusions, manipulating by stereotypical images, competitive advantages simulations; tactical traps — tactical feints, baits and bluff.

Keywords: market competition, tactical competitive action, tactical model, tactical tricks.

About author:

Yu. Rubin, Dr of Economics, Professor

For citation:

Rubin Yu. Tactical tricks in companies competitive interactions. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 5 (53), pp. 119–142 (in Russian).



Издательский дом университета «Синергия»

Издательство с многолетним опытом и традициями выпуска книг деловой, учебной и научной тематики.

Книги Издательского дома университета «Синергия» адресованы тем, кто стремится освоить практику и стратегию новой экономики, — руководителям и практикующим специалистам, студентам и преподавателям вузов, колледжей и бизнес-школ.

Для того чтобы читателю легче было ориентироваться, предлагаемые его вниманию книги объединены в серии:

- **серия «Легкий учебник»** — учебники и учебные пособия для студентов, обучающихся по направлениям бакалавриата и колледжа;
- **«Университетская серия»** — учебные издания с углубленным изложением теоретических вопросов;
- **серия «Fresh Book»** — книги об инновационных технологиях в сфере бизнеса;
- **серия «Формула успеха»** — книги об успешных, известных в своей области людях.



Наши издания отличают:

- практическая направленность;
- отражение актуального российского опыта;
- доступность изложения;
- многоступенчатая экспертиза авторских материалов;
- современный дизайн;
- качественная полиграфия.

Издательский дом университета «Синергия»
предлагает на договорной основе полный комплекс услуг
по допечатной подготовке и изданию книг —
качественно и в сжатые сроки.

Контакты:

125190, Москва, Ленинградский пр-т, 80, корп. Г, оф. 612

Заведующая редакцией

Соколова Елена Николаевна, (495) 663-93-88, доб. 1733,
NNSokolova@synergy.ru

Руководитель отдела оптовых продаж

Орлов Павел Викторович, (495) 987-43-74, доб. 1730,
POrlov@synergy.ru

Руководитель отдела розничных продаж

Соколова Марина Ивановна, (495) 987-43-74, доб. 1726,
MSokolova@synergy.ru

ПОДПИСКА - 2016

Журнал «Современная конкуренция» выходит 6 раз в год:

Январь Март Май Июль Сентябрь Ноябрь
1 номер 1080 руб. 3 номера (полугодие) 3240 руб. 6 номеров (годовая) 6480 руб.

Вы можете выбрать любой удобный для вас вид подписки.

Подписка через редакцию

Отправьте заявку на edit@s-university.ru
или позвоните по тел. +7(495) 663-93-88 (доб. 1839).
Доставка включена в стоимость подписки

Подписка по почте

По каталогу агентства «Роспечать» (на 1-е, 2-е полугодие 2015 г.) подписной индекс **36207**;
по объединенному каталогу «Пресса России» (на 1-е, 2-е полугодие 2015 г.) подписной индекс **88060**;
по каталогу российской прессы «Почта России» (на 1-е полугодие 2015 г.) подписной индекс **14246**;

Руководитель службы маркетинга А. А. Розанцев
тел. (495) 987-43-74 (доб. 3304), e-mail: arozantsev@synergy.ru, yorlov@mfp.ru

Доставка осуществляется заказной бандеролью с уведомлением.

Электронный выпуск, а также отдельные статьи журнала можно приобрести на сайтах
www.moderncompetition.ru, www.elibrary.ru и www.litres.ru.

К оплате принимаются все виды электронных платежей, банковские карты.
Возможна также оплата с помощью SMS.

Учредитель и издатель НОУ ВПО «МФПУ «Синергия»
Свидетельство о регистрации ПИ № ФС 77-57863 от 25.04.2014 г.
Выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи,
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

Редакция:

Заместитель главного редактора *А. И. Коваленко*
Литературный редактор *О. А. Михайлова*
Дизайн макета и верстка: *Б. В. Зипунов*

Адрес редакции:

125190, Россия, Москва, Ленинградский просп.,
д. 80, корп. Г, офис 612

Тел.: (495) 663-93-88 (доб. 1839); (905) 510-00-58
e-mail: edit@s-university.ru; Alkovalenko@mfp.ru;
www.moderncompetition.ru

Наши реквизиты:

НОУ ВПО «МФПУ «Синергия»
ИНН 7729152149
КПП 770201001
ОГРН 1037700232558
Р/с 40703810338180120073
Сбербанк России (ОАО) Вернадское ОСБ
к/с 30101810400000000225
БИК 044525225

При перепечатке и цитировании материалов ссылка на журнал «Современная конкуренция» обязательна.
Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях.

© НОУ ВПО «МФПУ «Синергия»

Подписано в печать 26.10.2015

Тираж 1000 экз.

Отпечатано в ООО «САМ ПОЛИГРАФИСТ»
129090, г. Москва, Протопоповский пер., д. 6