

## **Тема 7. Стимулирующие контракты. Организационный дизайн экономических механизмов**

Стимулирующие контракты и проектирование квази-рынков. Виды контрактов. Учет риска подрядчика при составлении контракта. Идеальный контракт: принципал vs. агент. Промежуточные формы контрактов. Влияние фактора неопределенности и расположенности к риску сторон на тип контракта.

Разделение функций производства и финансирования у государственных структур. Механизм государственной услуги. Механизм рыночной услуги. Субсидия. Франчайзинг. Механизм потребительских сертификатов (гарантий, ваучеров).

### **Методические материалы к теме 7**

#### *К теории об оптимальном контроле персонала*

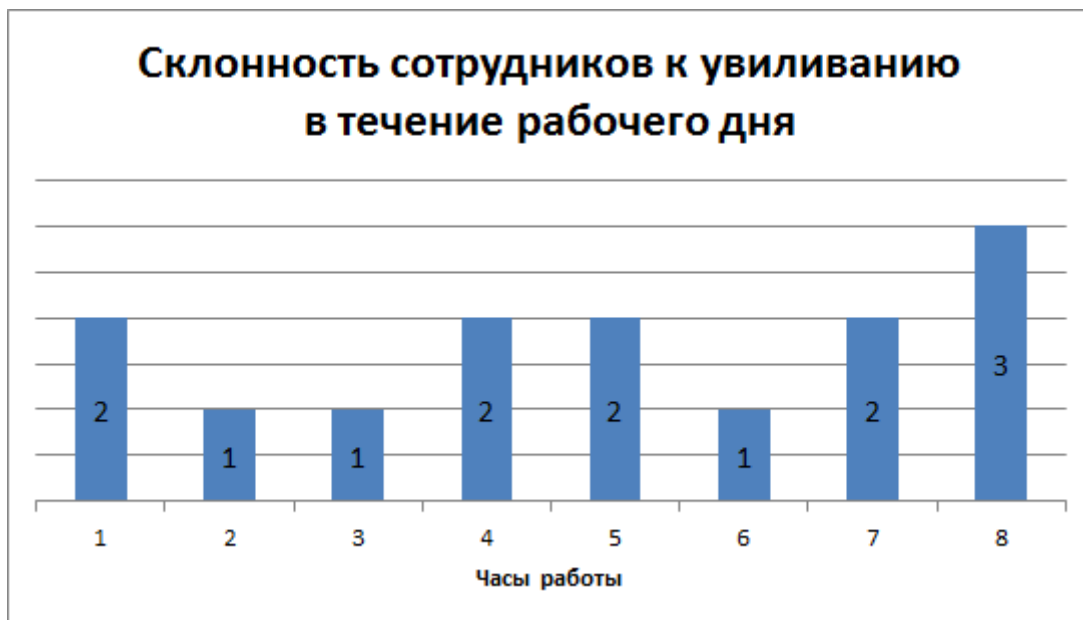
Вы - руководитель. Одна из Ваших функций - контроль за тем, чтобы подчиненные находились на рабочем месте и работали. Вы можете игнорировать эту функцию, вызывая подчиненных к себе и определяя для них фронт работы. Вы можете ходить по зданию и проверять - работают ли люди, находятся ли они на своем рабочем месте или увивают от выполнения своих функций.

Если Вы будете постоянно контролировать персонал, то для выполнения других руководящих функций у Вас не останется времени. Если Вы вообще не будете "гулять по зданию", то сотрудники станут недостаточно интенсивно работать.

Выходом являются выборочные проверки. Т.е. проверки должны быть, но они не должны быть постоянными. Возникает вопрос - каким образом оптимально организовать систему контроля. В целях упрощения будут предполагать, что руководитель готов тратить на подобный контроль один час из своего восьмичасового "ненормированного" дня.

Накопленный опыт и/или знание человеческой психологии позволяет каждому руководителю сформировать вероятность увиливания в течение рабочего дня.

Мне картина видится примерно следующим образом (она может оказаться и неверной, все зависит от конкретной организации):



Т.е. я утверждаю, что второй, третий и шестой час работы являются самыми продуктивными и вероятность увиливания от выполнения непосредственных обязанностей у сотрудников в эти часы низка. В первый, четвертый, пятый и седьмой часы работы вероятность увиливания увеличивается вдвое, а в последний час работы - втрое.

Возникает вопрос - как организовать систему выборочного контроля при подобном распределении? Необходимо организовать контроль таким образом, чтобы вероятность проверки была прямо пропорциональная вероятности увиливания. Этой мысли экономисты обязаны Томасу Шеллингу, а в популярном изложении книжке Диксида и Нейлбуфа "Стратегическое мышление"

Осталось задать вероятности. Для этого нужно сложить и поделить.

Суммарная склонность к увиливанию составляет 14. Вероятность проверки в первый час работы персонала должна составить  $2/14=0,14$ . Вероятность проверки в течение второго, третьего и шестого часов работы должна

составить 0,07. Вероятность проверки на последнем, восьмом часу работы, составит 0,21.

Вероятности заданы, теперь остается определить, как их реализовать. Здесь методы у каждого свои. Можно воспользоваться обычными часами. Идете на работу, посмотрели на секундную стрелку. Распределение может выглядеть следующим образом:

Часы работы	Показания секундной стрелки
1	9
2	13
3	17
4	26
5	34
6	39
7	47
8	60

Т.е., если секундная стрелка "легла" между 0 и 9, то проверку Вы делаете в первый час работы организации, если между 9 и 13, то во второй час и т.д. Можно воспользоваться функцией выбора случайного числа в программе Excel (функции-математические-СЛУЧМЕЖДУ). В нашем случае нужно задать случайное число между 1 и 14. Распределение будет следующим:

Часы работы	Кумулята склонности к увилчанию
1	1; 2
2	3
3	4
4	5; 6
5	7; 8
6	9
7	10; 11
8	12; 13; 14

Как ляжет генератор случайных чисел, так и проводим проверку.

Но главное здесь не передоговариваться самим с собой.

Главное для проверки - это непредсказуемость. Лучший способ быть непредсказуемым для других, это стать непредсказуемым для самого себя. Я имею в виду только систему контроля за персоналом.

Данный принцип можно распространить и на другие виды деятельности: система оптимального опроса учащихся, система оптимальной расстановки сотрудников ГИБДД на дорогах и проч.

Литература: Dixit, Avinash K. Thinking strategically: the competitive edge in business, politics, and everyday life // Dixit, Avinash K. and Barry J. Nalebuff. - W.W. Norton & Company, Inc. 1991.

*Субсидия, дотация или субвенция?*

Хожение в гости можно рассматривать как своеобразное бизнес-мероприятие, при котором сумма съеденного и выпитого должна быть выше стоимости подарка. Предположим, что Вы не такой человек, рассматриваете подарок как трансферт (т.е. Вы дарите независимо от того, получите ли Вы что либо взамен) и желаете максимизировать счастье реципиента

А) Вы идете на день рождения. Что лучше подарить подарок или деньги?

Б) Что лучше подарить мужу (жене), другу (подруге), маме, ребенку, однокласснику (це), начальнику на работе, сестре (брату)?

В) Изменится ли Ваше решения, если Вы пойдете на свадьбу?

Г) От чего зависит выбор формы трансферта в обоих случаях? Заполните таблицу:

Выгоды денежного трансферта (дотации)	Выгоды натурального трансферта (субвенции)

Д) От чего зависит выбор формы трансферта в государственном управлении?

Е) В каких случаях нужно использовать механизмы субсидии?

Ж) Субсидия – это эгалитаристский или либертарианский инструмент государственного регулирования?

Подсказка:

Субсидия – помощь сильным муниципальным образованиям, дотация – помощь слабым. В натуральных трансфертах заложены предпочтения донора, денежный трансферт доставляет максимальную полезность реципиенту. Чем в большей степени предпочтения донора отличаются от предпочтений реципиента, тем в большей степени донор будет склоняться к натуральному трансферту. Иногда выбор натурального трансферта определяется экономией на транспортных (и\или транзакционных) издержках реципиента.

### **Эффект кобры**

Во время Британского владычества в Индии развелось большое количество змей, которые кусали всех подряд. Чтобы справиться с проблемой британцы предложили индусам вознаграждение за каждую пойманную змею в надежде на то, что индусы начнут отлавливать змей, их количество уменьшится и т.д. Что в результате? Индусы стали разводить змей, чтобы получить вознаграждение и их количество увеличилось.

Приведите иллюстрации «эффекта кобры» из Вашего личного опыта.

Приведите примеры из менеджмента и государственного управления

Подумайте о следующих примерах:

- А) Предложение московского правительства о том, что по четным дням должны ездить машины с четными номерами, а по нечетным дням с нечетными...
- Б) Платные отработки в институте
- В) Штрафы за нарушение правил дорожного движения