

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**

Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова

Кафедра мировой экономики и статистики

УТВЕРЖДАЮ

Декан экономического факультета



Д.Ю. Брюханов

(подпись)

«12» мая 2021 г.

**Рабочая программа дисциплины  
«Институты внешнеэкономической деятельности»**

Направление подготовки

38.03.01 Экономика

Направленность (профиль)

Мировая экономика и международный бизнес

Форма обучения

очная

Программа одобрена  
на заседании кафедры  
от «12» мая 2021 г., протокол №10

Программа одобрена НМК  
экономического факультета  
протокол №6 от «12» мая 2021 г.

Ярославль

## 1. Цели освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Институты внешнеэкономической деятельности» является формирование у студентов теоретических знаний в области современной институциональной теории и деятельности институтов внешнеэкономической деятельности.

## 2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавриата

Дисциплина «Институты внешнеэкономической деятельности» относится к вариативной части Блока 1. Ее изучение основывается на знаниях, умениях и навыках, полученных студентами в рамках освоения дисциплин «Экономическая теория», «Микроэкономика», «Макроэкономика». Освоение указанных курсов, с одной стороны, подготавливает слушателей к восприятию дисциплины «Институциональная экономика», а с другой стороны, дополняет знания, навыки и умения, полученные ими в процессе их изучения, позволяя студентам выстраивать целостную систему экономических знаний.

## 3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения ОП бакалавриата

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих элементов компетенций в соответствии с ФГОС ВО, ОП ВО и приобретения следующих знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности:

Формируемая компетенция (код и формулировка)	Индикатор достижения компетенции (код и формулировка)	Перечень планируемых результатов обучения
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>		
<b>ПК-2 (ОУ)</b> Способен анализировать нормативные правовые акты, стандарты и требования внешних рынков, международные правила, регламентирующие внешнеэкономическую деятельность	<b>ПК-2 (ОУ)-1.2.</b> Анализирует нормативные правовые акты, стандарты и требования внешних рынков, международные правила, регламентирующие внешнеэкономическую деятельность	<b>Знать:</b> - основные понятия и формы институтов внешнеэкономической деятельности, умеет определять взаимосвязь институтов в экономической системе; - основы поиска и применения нормативных правовых актов, стандартов и требований внешних рынков; - действующую нормативно-правовую базу функционирования институтов рыночной экономики и характеризующие их деятельность экономические и социально-экономические показатели; <b>Уметь:</b> - применять международные правила, регламентирующие внешнеэкономическую деятельность; - использовать типовые методики для расчета экономических и социально-экономических показателей экономической динамики;

		<b>Владеть:</b> - навыками расчета экономических показателей и оценки влияния на них современных институтов развития.
--	--	--

#### 4. Объем, структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 акад. часов.

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего контроля успеваемости
			Контактная работа						Форма
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационные испытания	самостоятельная работа	
1	Нормы, правила и институты	3	3	3		3		6	Решение кейсов
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							4	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - Тест для самоподготовки
2	Теория контрактов	3	3	3		3		6	Задания для самостоятельной работы
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							4	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - Тест для самоподготовки
3	Теория трансакционных издержек	3	3	3		3		6	Выполнение самостоятельного задания
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							4	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - Тест для

									самоподготовки
4	Теория фирмы	3	3	3		3		6	Выполнение самостоятельного задания, решение кейсов
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							4	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - Тест для самоподготовки
5	Теория государства	3	3	4		3		6	Решение кейсов
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							4	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - Тест для самоподготовки
6	Институты развития и их роль во внешнеэкономической деятельности фирмы и государства	3	3	4				6	Решение кейсов
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							4	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - Тест для самоподготовки
7	Особенности ведения международных переговоров	3	4	4				6	Тесты
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							4	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - Тест для самоподготовки
8	Институциональные изменения	3	4	4				8	Тесты
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							4	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - Тест для самоподготовки
						2	0,5	33,5	Экзамен
	<b>Всего</b>		<b>26</b>	<b>28</b>		<b>6</b>	<b>0,5</b>	<b>83,5</b>	
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							<b>32</b>	

### Содержание разделов дисциплины:

#### 1. Нормы, правила и институты

Нормы. Правила. Теория общественного выбора. Экономика соглашений. Институты и их функции. Формальные и неформальные правила. Основные понятия теории игр

## **2. Теория контрактов.**

Теория контрактов: классификация основных направлений. Понятие совершенного контракта. Причины неполноты контрактов. Типы асимметрии информации и виды оппортунистического поведения. Неблагоприятный отбор и институциональные способы его предотвращения. Понятие контракта. Типы контрактов. Факторы выбора контракта

## **3. Теория трансакционных издержек**

Понятие трансакции. Виды трансакций. Понятие трансакционных издержек. Трансакционные и информационные издержки. Трансакционные и трансформационные издержки. Виды и классификация трансакционных издержек. Количественный анализ трансакционных издержек

## **4. Теория фирмы**

Понятие организации. Рынок. Фирма. Типология фирм.

## **5. Неинституциональная теория государства**

Государство и его функции. «Провалы» государства. «Границы» государства. Модели государства

## **6. Институты развития и их роль во внешнеэкономической деятельности фирмы и государства**

Понятие института развития. Финансовые и нефинансовые институты развития. Классификация зарубежных финансовых институтов развития. Международная практика создания специализированных инвестиционных фондов при участии финансовых институтов развития. Институты развития РФ.

## **7. Особенности ведения международных переговоров**

Многосторонние и многоуровневые международные переговоры. Структура процесса ведения переговоров. Стратегии и тактические приемы ведения переговоров.

## **8. Институциональные изменения**

Понятие институциональных изменений. Механизм институциональных изменений. Эволюционность изменений. Революционный вариант развития (импорт институтов)

## **5. Образовательные технологии, в том числе технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

В процессе обучения используются следующие образовательные технологии:

**Академическая лекция** – последовательное изложение материала преподавателем, рассмотрение теоретических и методологических вопросов дисциплины в логически выдержанной форме. В процессе лекции преподаватель стимулирует студентов к участию в обсуждении вопросов и высказыванию собственной точки зрения обсуждаемой проблематики. Цели и требования к академической лекции: современный научный уровень, информативность, системное освещение ключевых понятий и положений по соответствующей теме, обзор и оценка существующей проблематики, дача методических рекомендаций студентам для дальнейшего изучения курса.

**Практическое (семинарское) занятие** – занятие, посвященное практической отработке у студентов конкретных умений и навыков при изучении дисциплины, закреплению полученных на лекции знаний и оценке результатов обучения в процессе текущего контроля.

На первом практическом занятии в вводной части дается первое целостное представление о дисциплине. Студенты знакомятся с назначением и задачами дисциплины, её ролью и местом в образовательной программе. При этом озвучиваются методические и организационные особенности работы в рамках данной дисциплины, а

также дается анализ рекомендуемой учебно-методической литературы. Продолжительность вводной части составляет не более 10-15 минут.

При проведении практических занятий используются такие инновационные методы обучения, как диалог-собеседование, коллективное обсуждение тематических вопросов, разбор практических ситуаций, нормативных документов, теоретических и методических аспектов по темам дисциплины. Обсуждение и оценка правильности выполненных различного типа заданий, указанных в фонде оценочных средств рабочей программы, производится коллективно студентами под руководством преподавателя.

**Консультации** – вид учебных занятий, являющиеся одной из форм контроля самостоятельной работы студентов в течение семестра. На консультациях по инициативе студентов рассматриваются и обсуждаются различные вопросы тематики дисциплины, которые возникают у них в процессе самостоятельной работы.

В процессе обучения используются следующие технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии:

**Электронный университет Moodle ЯрГУ**, в котором присутствуют:

- задания для самостоятельной работы обучающихся по темам дисциплины;
- средства текущего контроля успеваемости студентов (тестирование);
- презентации и тексты лекций по темам дисциплины;
- представлен список учебной литературы, рекомендуемой для освоения дисциплины;
- представлена информация о форме и времени проведения консультаций по дисциплине в режиме онлайн;
- посредством форума осуществляется синхронное и (или) асинхронное взаимодействие между обучающимися и преподавателем в рамках изучения дисциплины.

#### **6. Перечень лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

1) для формирования материалов для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации, для формирования методических материалов по дисциплине:

- программы Microsoft Office;
- Adobe Acrobat Reader DC.

#### **7. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (при необходимости)**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

Автоматизированная библиотечно-информационная система «БУКИ-NEXT»  
[http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)

#### **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (при необходимости), рекомендуемых для освоения дисциплины**

##### **а) основная литература**

1. Корнейчук, Б. В. Институциональная экономика : учебник для вузов / Б. В. Корнейчук. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 241 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07772-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490161>

2. Одинцова, М. И. Институциональная экономика : учебник для вузов / М. И. Одинцова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. —

459 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-6666-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488957>

#### **б) дополнительная литература**

1. Колосов, А. В. Институциональная экономика : учебник и практикум для вузов / А. В. Колосов. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 384 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-4420-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488966>

2. Онуфриева, А. С. Институциональная экономика : учебное пособие для вузов / А. С. Онуфриева. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 160 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08430-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/494192>

3. Сухарев, О. С. Институциональная экономика : учебник и практикум для вузов / О. С. Сухарев. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 463 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06461-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489352>

#### **в) ресурсы сети «Интернет»:**

1. Электронный каталог Научной библиотеки ЯрГУ ([https://www.lib.uni-yar.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](https://www.lib.uni-yar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)).

2. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Юрайт» (<https://www.urait.ru>).

3. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Проспект» (<http://ebs.prospekt.org/>).

4. Научная электронная библиотека (НЭБ) (<http://elibrary.ru>)

5. Сайт по вопросам бухгалтерского учета [www.audit-it.ru](http://www.audit-it.ru)

6. Сайт по вопросам бухгалтерского учета Сайт [www.klerk.ru](http://www.klerk.ru)

#### **9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине включает в свой состав специальные помещения:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа;
- учебные аудитории для проведения практических занятий (семинаров);
- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций;
- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы;
- помещения для хранения и профилактического обслуживания технических средств обучения.

Специальные помещения укомплектованы средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде ЯрГУ.

Автор:

Доцент кафедры мировой экономики  
и статистики, канд. экон. наук

*должность, ученая степень*



*подпись*

И.Г. Переломова

*И.О. Фамилия*



## **Приложение №1 к рабочей программе дисциплины «Институты внешнеэкономической деятельности»**

### **Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов по дисциплине**

#### **1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

##### **1.1 Контрольные задания и иные материалы, используемые в процессе текущей аттестации**

##### **Кейсы по теме «Нормы, правила и институты»**

###### ***Кейс 1. Формальные и неформальные институты. Как бороться со списыванием студентов?***

Студентов отчисляют за списывание, вычисленное с помощью программы.

Профессор физфака университета штата Виргиния Лу Блумфилд (Lou Bloomfield), прослышав о многочисленных случаях плагиата среди студентов, написал специальную компьютерную программу, которая в течение 50 часов анализировала заложенные в нее студенческие работы на предмет совпадения текстовых фрагментов. После окончания анализа программа выдала результаты, показавшиеся профессору вопиющими – выяснилось, что большинство студентов заимствуют значительное количество готовых текстов для своих работ из Интернета, а также из работ других студентов. По требованию профессора в университете было начато специальное расследование, в ходе которого был составлен список из 122 студентов и выпускников. Студентов теперь могут исключить из вуза, а выпускников – лишить диплома, сообщает «Associated Press». Сотрудники университета надеются, что этот показательный процесс поможет другим, пока не пойманным, студентам осознать в чем, все-таки, заключается суть высшего образования. Кроме того, сотрудники признали, что в настоящее время с развитием компьютерной техники процесс заимствования чужих текстов сильно упростился по сравнению с предыдущими десятилетиями, когда информацию из книг или чужих работ надо было переписывать или перепечатывать вручную.

Из интервью с Радаевым В.В.

Сегодня проблема плагиата существует во всех учебных заведениях. Но мы хотим, чтобы наш университет (ГУ–ВШЭ) был особенный, лучший. Поэтому мы сейчас и активизируем борьбу с плагиатом. Подготовили документ. В нем грамотно расписано, что могут и что должны делать преподаватели, поймавшие студента на плагиате, списывании или подлоге. И меры предусмотрены строгие – вплоть до отчисления. При этом студент должен быть гарантирован и от ошибки преподавателя, от произвола. Права учащихся тоже необходимо защищать. Поэтому студент имеет право на апелляцию. Но если вина доказана, наказание должно быть строгое. Как преподаватель я лично все правила объявляю на первом же занятии. И к плагиату отношение очень простое: при обнаружении сразу ставится «неуд». Приговор окончательный и обжалованию не подлежит. Да и зачем спорить, если правила всем известны заранее. О рисках списывания предупреждаю без усталости. Если кто-то списал у соседа, оба получают «неуд». Но не все сводится только к списыванию и плагиату. Еще существует такая мерзкая вещь как подлог. Это когда один студент сдает за другого зачет или экзамен по каким-то фиктивным, подложным документам. Один такой случай был обнаружен и у нас. Мы за это студента отчислили. Пока больше никто повторить не рискнул. Принимаем



превентивные меры. Что касается плагиата, повторяю, будем за это тоже безжалостно отчислять. Халявы ни в жизни, ни в учебе быть не должно.

*Вопросы: 1. Почему студенты, зная о существующих формальных правилах, следуют неформальным правилам? 2. Как в этом примере соотносятся формальные и неформальные правила? 3. Охарактеризуйте неформальный институт, существующий в студенческой среде (правило плюс санкция).*

***Кейс. 2. Формальные и неформальные институты: электронный кондуктор и честный «заяц» – эффективность неформальных институтов.***

Новая система оплаты проезда провоцирует пассажиров не платить за проезд в городских автобусах.

Не будем в очередной раз расписывать все многочисленные недостатки новой системы, а расскажем о ее неэффективности в борьбе с безбилетниками. С точки зрения турникета, «зайцем» считается пассажир, зашедший в салон автобуса без отметки билета. Естественно называть «зайцем» и пассажира, не имеющего права на льготы, но пользующегося чужой льготной карточкой.

«Зайцы» в Зеленограде делятся на три вида: 1. Классические «зайцы». Это пассажиры, которые не платят за проезд и вообще игнорируют турникет как таковой. Для безбилетного прохода в автобус существует множество способов. Основные из них: проход через задние двери; проход вдвоем; подлезание под турникет или перепрыгивание.

Самый простой и быстрый способ – зайти через заднюю дверь. Практически на каждой остановке находится хоть один пассажир, который хочет выйти, и поэтому задние двери почти всегда открываются. Конечно, водители посматривают за дверями, и даже пытаются отсекают входящих. Однако эти попытки зачастую приводят к тому, что двери захлопываются не перед входящими, а перед выходящими пассажирами. Тем более, что многие пассажиры проявляют солидарность и сначала дают другим войти, а потом уже сами выходят. Причины этой солидарности рассмотрим чуть ниже, когда будем рассказывать про честных «зайцев». В целом, проход через заднюю дверь не представляет собой ничего сложного и легко осуществим на всех остановках, кроме конечных.

2. Псевдольготники. Это те, кто честно проходит через турникет, но предъявляет ему чужой бесплатный проездной. Многие льготники, особенно пенсионеры, редко ездящие общественным транспортом, отдают свои карточки родственникам и знакомым, которые ими и пользуются. Препятствий для этого нет никаких: турникет не способен отличать льготника от его родственника. Водитель же за этим не следит, да и ему просто не до этого: средняя скорость передвижения автобусов по городу с учетом остановок и так крайне мала, не хватало еще тратить время на проверку каждого пассажира.

3. Честные «зайцы». Это люди, имеющие при себе проездной билет, но желающие быстрее добраться до места назначения. Они по возможности стараются зайти в заднюю дверь, чтобы уменьшить время стоянки автобуса на остановке, и тем самым уменьшить свое время в пути, а также время в пути других пассажиров автобуса. На посадку одного пассажира в автобус через турникет требуется в среднем 5 секунд, и если через заднюю дверь пройдет 12 человек, то автобус доедет быстрее на одну минуту. Конечно, один пассажир погоды не сделает, но если их будет много, то результат будет налицо. Как уже упоминалось ранее, многие пассажиры помогают войти другим, умышленно задерживаясь при выходе. Это явление постепенно носит все больший характер: людям надо быстрее доехать, а не стоять по несколько минут на каждой остановке. А доехав быстрее сами, они дают возможность доехать быстрее и другим. Действует принцип: сегодня я тебя пустил, завтра ты меняпустишь. Но эти люди – отнюдь не безбилетники: у них есть проездные, удостоверения, но им надо ехать, а не стоять.

Ко всему вышеизложенному стоит добавить то, что автобусы почти никогда не проверяются контролерами, то есть пассажиры, обманывая турникет, абсолютно ничем не рискуют. Работает принцип метро: прошел без билета – дальше бояться нечего. А уж последней категории – честным «зайцам» – уж тем более нечего бояться контролеров: билет-то у них есть.

Таким образом, слова властей о трехкратном увеличении сборов и о сотой доли процента людей, проходящих в обход турникета, кажутся мифом. Может быть, на первых порах выручка и поднялась: ведь стоимость проезда увеличилась, и за турникетами следили кондукторы. Однако потом пассажиры наловчились не только проходить через турникеты, но и обходить их. Тем более, что речь идет не столько о том, как бесплатно доехать, сколько о том, как доехать с минимальной потерей времени. Ведь получается, что честно оплачивая свой проезд, мы сами себя задерживаем. А раз так, то можно говорить о том, что турникеты попросту провоцируют людей на безбилетный проезд.

*Вопросы: 1. Какие неформальные институты действуют в этой ситуации (правило плюс механизм, обеспечивающий его выполнение)? 2. Почему люди следуют неформальным правилам? 3. Как неформальные правила соотносятся с формальными правилами? 4. Почему формальные правила не работают?*

### **Самостоятельное задание по теме «Теория контрактов»**

Проведите анализ внешней торговли группы стран между собой с точки зрения теории контрактов на каком-либо континенте (части света) на выбор: Европа, Азия, Африка, Северная Америка, Южная Америка.

### **Самостоятельное задание по теме «Теория трансакционных издержек»**

Для оценки трансакционных издержек на макроэкономическом уровне Дж. Уоллис и Д. Норт предложили использовать понятие трансакционного сектора. Они включили в этот сектор оптовую и розничную торговлю, страхование, банковский сектор, операции с недвижимостью, затраты на аппарат управления в других отраслях, затраты государства на судебную и правоохранительную деятельность (государственный трансакционный сектор). Согласно сделанным указанными авторами расчетам, доля трансакционного сектора в США выросла с 26% ВВП в 1870 г. до 55% ВВП в 1970 г., но трансакционные издержки на единицу национального продукта сократились, в частности, из-за опережающего роста государственного трансакционного сектора.

По аналогии с данным кардиналистским подходом к количественному анализу трансакционного сектора оцените динамику доли трансакционного сектора в российской экономике за последние 10 лет. Для представления результатов сформируйте таблицы за каждый год с двумя колонками: трансформационный и трансакционный секторы, куда включите соответствующие отрасли с указанием абсолютной и относительной величин доли в ВВП.

### **Кейсы по теме «Теория трансакционных издержек».**

***Кейс 1. Классификация трансакционных издержек Милгрона – Робертса и искусство управления государством.***

Ослаблению соперничества сверхдержав на завершающем этапе «холодной войны» сопутствовало и ослабление порядка. С одной стороны, от Советского Союза отошли его сателлиты в поисках собственных нестандартных и эксцентрических орбит. С другой стороны, в результате распада самого Союза его арсеналы рассыпались и подверглись разграблению, появились новые потребители военной продукции, а эксперты, обладающие знаниями в сфере современных военных технологий, покинули страны, которая больше не могла платить по счетам. <...> [Необходимо] осознать всю сложность создания единого фронта против тех, кто способствует расползанию ядерного оружия, хотя бы против тех, кого в обществе называют государствами-изгоями. <...> [Ричард Батлер] приводит новые факты, подтверждающие безответственность таких стран, как Китай, и в особенности Франция с Россией, в отношении своих международных обязательств. <...> Если это и есть образец международного сотрудничества в подобных вопросах, то лучше поискать другие пути. Более общий и более важный вывод <...> заключается в том, что чрезвычайно трудно удержать страны, решившие

приобрести оружие массового уничтожения, от этого намерения. Если мониторинг и контроль деятельности даже такой страны, как Ирак, который потерпел поражение в войне и на который оказывается давление и налагаются санкции, настолько затруднен, то что уж говорить о менее открытых для контроля странах? Фактически процесс распространения не прекращается. В определенной мере это результат неспособности Запад остановить утечку технологий. Не много толку и от международных соглашений о контроле над вооружениями. Конвенция о запрещении биологического оружия так и не смогла прекратить разработку этого наиболее ужасного оружия просто потому, что выполнение ее положений практически невозможно проверить. То же самое можно сказать и о Конвенции о запрете химического оружия. Последствия принятия этих конвенций по крайней мере относительно нейтральны. Однако этого нельзя сказать о договоре о всеобъемлющем запрещении ядерных испытаний. <...> От ядерного оружия нельзя избавиться в принципе. Таким образом, мир без ядерного орудия – это плод фантазии. Реальный вопрос, следовательно, в том, намерены Запад и Америка сохранить первенство перед потенциальными ядерными конкурентами или нет. <...> «Чем менее привлекательны ядерные вооружения для Соединенных Штатов в стратегическом плане, тем больше они и другие средства массового уничтожения притягивают внимание враждебных сил и прочих «изгоев». <...> Договор о контроле над вооружениями, который наносит наибольший ущерб и практически лишен смысла <...> – это Договор об ограничении средств противоракетной обороны (ПРО). <...> Договор запрещал как Соединенным Штатам, так и Советскому Союзу размещать стратегические противоракетные системы, способные защищать всю территорию страны. Он, кроме того, запрещал разработку, испытание и размещение любых средств, кроме ограниченной наземной системы фиксированного базирования. <...> В основе договора лежала доктрина гарантированного взаимного уничтожения. По существу, она упиралась на уверенность в том, что, пока каждая из сверхдержав остается абсолютно уязвимой для ответного ядерного удара, ни одна из них не решится начать ядерную войну. Практика же никогда полностью не совпадает с теорией. <...> [Но] именно отсутствие системы ПРО подталкивает руководителей государств-изгоев к приобретению ракет и созданию оружия массового уничтожения. Развертывание же глобальной системы ПРО будет сдерживать их стремление к накоплению арсеналов, так как вероятность достижения целей ракетного удара значительно снизится. <...> Мы должны признать, что угроза применения баллистических ракет с ядерными зарядами или другими средствами массового уничтожения реальна <...>. Мы должны признать, что дипломатические и прочие средства, направленные на ограничение распространения вооружений, малоэффективны.

*Вопросы: 1. С помощью классификации транзакционных издержек Милгрона – Робертса покажите, почему международные конвенции о запрещении оружия массового поражения являются неустойчивыми. 2. Опишите ситуацию с продажей и покупкой оружия массового уничтожения в терминах проблемы кооперации. 3. Что является кооперативным равновесием? 4. Какое равновесие будет складываться? 5. Что мешает достижению кооперативного равновесия? Каковы способы достижения кооперативного равновесия?*

## **Кейс 2. Транзакционные издержки получения высшего образования.**

1. В Россию пришел единый экзамен Более мучительной процедуры поступления в вуз, чем в России, придумать трудно, и такого нет ни в одной стране мира. Все знают: школьные экзамены ничего не стоят. Нервы себе дети, конечно, портят, но вузам это глубоко безразлично. На переходе от школы в вуз родители тратят более 1 миллиарда долларов. На репетиторов (их нанимают не в последний год, а за два, а то и за три года до поступления), на дополнительные занятия в школе, наконец, на элементарные взятки. Не говоря уже о проезде из дальних регионов в Москву или даже в областной центр, расходы на подготовительные курсы и просто на то, чтобы жить в чужом городе во время экзаменов. Но самое главное, что никакие экзамены не дают представления о том, насколько будущий студент и специалист сознательно выбрал этот вуз и эту профессию. По архаичной системе отечественного высшего образования к профессии начинают целенаправленно готовить с первого курса, что уже давно признанно не

самым лучшим способом. Гораздо эффективнее два три года глубоко осваивать гуманитарный слой культуры, а уж потом становиться экономистом, врачом или юристом. Вспомните – сколько ваших сокурсников сознательно выбрали профессию уже на первом курсе? Сколько из них добились успеха по избранной специальности? Уверен – единицы, а многие добились его совсем не в той области, к которой готовились в институте.

2. Покупка диплома в России в последнее время стала очень актуальной темой. Сейчас в России сложилась довольно своеобразная ситуация с образованием и трудоустройством. Многие работодатели взяли на вооружение псевдо-западную модель – то есть они стремятся брать на работу только тех, кто имеет диплом о высшем образовании. Мы называем такую модель «псевдо-западной», так как в подавляющем большинстве случаев наличие такого диплома нужно работодателям только для «галочки». Парадоксально, но при этом многих работодателей действительно больше интересует именно диплом, а вовсе не знания! И очень многим специалистам, в том числе с большим стажем, ничего не остается кроме как идти за дипломом на заочные или вечерние отделения российских ВУЗов. Обращаем внимание, идти именно за дипломом, а не за знаниями! При этом очевидно, что этим людям приходится платить за обучение большие деньги и, помимо этого, терять драгоценное время, которое можно было бы вместо этого посвятить дальнейшей карьере.

3. На работу – с липой в кармане. Судя по объявлениям о вакансиях, высшее образование необходимо чуть ли не каждому из желающих найти хорошую работу. Что же в этой ситуации делать тем, у кого нет ни заветных вузовских «корочек», ни времени на учебу? Может быть, стоит купить себе диплом и не мучаться? Говорят, сделать это совсем не сложно: в обмен на свои «зеленые» вы приобретете такой документ, что «комар носа не подточит». Наш корреспондент решил проверить, так ли это на самом деле, и действительно ли можно получить работу с «липой» в кармане. Все по 200 долларов. В Москве есть несколько общеизвестных мест, где можно купить любой документ. В первую очередь это метро. Двух женщин с обычными картонными табличками, на которых от руки было написано «Дипломы, аттестаты», я нашла на станции «Проспект Мира». – А МГУшный диплом сможете сделать? – спросила я, подойдя поближе. – Конечно! Любой вуз, любой факультет, с «орлами» или советским гербом на обложке – на ваш выбор. Естественно, я поинтересовалась стоимостью «корочек». – Дипломы идут по 200 долл., – сказала одна из женщин. – Если для вас это дорого, давайте оформим свидетельство о повышении квалификации. Оно дешевле, всего 100 долл. – Нет, мне нужен именно диплом, – ответила я. – Но прежде чем брать, хотелось бы посмотреть на бланк. Женщины объяснили, что при себе бланков не держат, они у них в машине на улице. Мы поднялись наверх и молодой человек, назвавшийся Олегом, откуда-то из-под сиденья достал несколько синих бланков и протянул один из них мне. Качество на мой неискушенный взгляд было вполне приличным, если бы я не знала, что это «липа», то вряд ли бы догадалась. Но то я, а то – руководство компаний. Вдруг они заметят в бланке что-то такое, на что я не обратила внимания, и захотят убедиться в подлинности документа? – Проверку такой диплом не выдержит, – честно признался Олег. – Чтобы никто не смог придраться, его нужно зарегистрировать в вузе. Мы за такое не беремся, этим занимаются другие фирмы. Но имейте в виду: обращаясь к ним, вы сильно рискуете: вас могут элементарно обмануть. Скажут, что «провели» диплом по всем правилам, вы заплатите кругленькую сумму, а получите точно такой же документ, как наш. Проверить- то вы этих продавцов не сможете, всем подряд информацию о своих выпускниках вузы не сообщают. Да и длиться такое оформление будет неизвестно сколько. А у нас вы сегодня вносите предоплату, сообщаете все необходимые данные и уже завтра забираете готовый диплом.

Еще одно место встречи продавцов и покупателей высшего образования – Интернет. На виртуальных «барахолках» предложения – на любой вкус и цвет, в том числе и от тех, кто берется сделать документ, практически не отличающийся от официального. Отправив послание по одному из таких электронных адресов, в ответ я получила письмо с расценками. Если верить его автору, зарегистрированные дипломы стоят от 2–2,5 тыс. долл. и выше, деньги переводятся на указанный счет в банке. К письму был прикреплен файл с табличкой. В нее мне предлагали



внести данные, которые я бы хотела видеть в своем дипломе. Предоставить мне готовые корочки автор письма обещал примерно через неделю после того, как денежки «упадут» на его счет.

Доверяют, но проверяют. Побывав в роли покупателя заветных «корочек», я решила «примерить» на себя роль работодателя, пожелавшего проверить подлинность предъявленного ему документа. Может быть, Олег, продавец из метро, был действительно прав, и ни один вуз не дает сведения о своих выпускниках? Начала, естественно, с МГУ. Звоню в учебную часть журфака. Представляюсь менеджером по кадрам одной из солидных московских компаний. Интересуюсь, как я могу узнать, действительно ли один из кандидатов на нашу вакансию закончил университет. – Конечно, можете, – тут же отвечают мне. – Как, вы говорите, зовут вашего кандидата? Как видите, все оказалось предельно просто. Один звонок – и все тайное станет явным. Позвонив еще в несколько московских вузов, я спросила, часто ли к ним обращаются работодатели с просьбой проверить подлинность дипломов. «Не часто, но бывает, – отвечали практически везде.

Подведем итоги. Итак, купить диплом в Москве не проблема. Но и проверить ваши «корочки» работодателю при желании тоже не составит особого труда. Так что советуем перед покупкой тщательно взвесить все «за» и «против». Возможно, приобретя документ о высшем образовании, вы и получите желаемую работу, но хочется ли вам жить в постоянном страхе? Ведь с этих пор над вами нависнет «дамоклов меч» разоблачения. Если же оно действительно произойдет, увольнение – не самое худшее из того, что вас ожидает. В статье 327 Уголовного кодекса РФ говорится о том, что наказанию подлежат не только изготовители подделок, но и те, кто этими подделками пользуется. Дословно в законе говорится следующее: «использование заведомо подложного документа наказывается штрафом в размере от ста до двухсот минимальных размеров оплаты труда или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от одного до двух месяцев, либо обязательными работами на срок от ста восьмидесяти до двухсот сорока часов, либо исправительными работами на срок до двух лет, либо арестом на срок от трех до шести месяцев».

*Вопросы: 1. В соответствии с классификацией Норта – Эггертссона, приведите примеры транзакционных издержек (по 1-2 примера на каждую категорию), с которыми сталкиваются люди, решившие купить диплом о высшем образовании. 2. В соответствии с классификацией Норта – Эггертссона, приведите примеры транзакционных издержек (по 1-2 примера на каждую категорию), с которыми сталкиваются люди, решившие получить диплом о высшем образовании, пройдя обучение в ВУЗе. 3. Сравните транзакционные издержки покупки диплома с транзакционными издержками получения образования. В каком случае транзакционные издержки ex ante будут выше? В каком случае транзакционные издержки ex post будут выше?*

### **Кейс по теме «Теория фирмы»**

#### ***Кейс 1. Корпоративная миссия как способ снижения транзакционных издержек.***

Когда численность сотрудников возрастает до 30-50 человек, то директивное управление заходит в тупик. Руководитель, чувствуя, что исчезает привычная точность и слаженность выполнения его команд, пытается ужесточить контроль над действиями подчиненных. Сотрудники, зажимаемые в формальные рамки строгих требований, начинают сопротивляться. Люди гораздо лучше делают что-то, соответствующее их желаниям, чем то, что их заставляют делать. Знание системы ценностей позволяет понять все глубинные процессы, происходящие на предприятии.

Практика. Руководство московской торговой компании WELD решило объединиться с заводом – производителем одного из видов товаров промышленного оборудования. Но, несмотря на то, что директора и персонал обеих фирм тесно контактировали в процессе работы, представления тех и других о совместной деятельности в рамках единой компании оказались настолько разными, что поставили под сомнение целесообразность объединения.

Известно немало примеров, когда объединение подобного рода оказывалось неэффективным. Причиной неудавшейся интеграции чаще всего называют различия в корпоративных культурах фирм-участников. Ценности определяют поведение персонала, поэтому если ценности не совпадают, то и деятельность сотрудников каждой из фирм будет разнонаправленной. В результате фирмам не удастся договориться, не удастся достичь эффективного взаимодействия. Либо они теряют время и деньги, сначала объединившись, а потом расставшись, либо просто не могут объединиться, упуская взаимную выгоду. Чтобы добиться единства действий, необходимо сформировать общие ценности.

Российские предприниматели заключают договоры, обсуждая условия сотрудничества, поставки, платежи, и т.п., а навыков ведения переговоров о создании совместных ценностей не имеют. Для многих непонятен предмет переговоров и не очевидна его значимость. В силу этих причин в России очень немного примеров успешного объединения независимых фирм. В основном слияние происходит путем приобретения.

Для того чтобы сформировать общую систему ценностей, должны быть определены представления о совместных путях развития объединенной компании, желаемых результатах, исполнении миссии. В случае с компанией WELD для создания объединенной компании потребовался ресурс – бизнес-идеология. И команда начала формировать ее на специальном тренинге. Была выработана миссия новой, единой фирмы. Определили те принципы, на основе которых она будет построена. В том числе разработали ценности, которые будет исповедовать компания, – удовлетворение потребностей тех групп, которые участвуют в работе компании или оказывают серьезное воздействие на ее деятельность. Таковыми являются: клиенты, собственники, персонал, менеджмент, поставщики, партнеры. Установили принципы взаимоотношений указанных групп и компании. Стало понятно, какой требуется персонал для работы в новых условиях, чему и как следует его обучать. Появились контуры будущей системы мотивации.

Итогом проделанной работы стало формирование системы ценностей, которая в дальнейшем будет определять характер действий всего коллектива. Сотрудники обоих предприятий объединят усилия в достижении общей цели, эффективно взаимодействуя и двигаясь в одном направлении по намеченному пути.

*Вопросы: 1. Какое влияние определение и внедрение корпоративной системы ценностей оказывает на величину издержек координации и мотивации? 2. Как наличие общих ценностей в компаниях, которые планируют взаимодействовать друг с другом, влияет на величину издержек ведения переговоров, составления контракта, мониторинга и принуждения к исполнению контрактов? 3. К какому из выделенных Дугласом Нормом факторов, определяющих уровень и структуру транзакционных издержек, можно отнести наличие корпоративной системы ценностей? 4. Выделите три категории издержек ведения переговоров. На какие из этих категорий введение корпоративной системы ценностей не окажет влияния?*

## **Кейс 2. «Миссия и цели Российской гильдии риэлтеров».**

Миссия РГР – создание и развитие в России цивилизованного рынка недвижимости.

Цель РГР (в соответствии с уставом) – содействие развитию цивилизованного рынка недвижимости на основе развития законодательной и нормативной базы и создания системы профессиональных стандартов для ее участников, использование собственной инфраструктуры для защиты общих имущественных интересов и удовлетворения нематериальных потребностей членов Гильдии, расширение их возможностей в профессиональном, научнотехническом и социальном развитии, повышение статуса риэлтора.

Предмет деятельности Гильдии: Для удовлетворения интересов и потребностей своих членов Гильдия осуществляет следующие виды деятельности:

Изучение текущего состояния, тенденций и проблем развития рынка недвижимости в России. Подготовка информационных, аналитических, конъюнктурных исследований, экспертных материалов для своих членов, всем заинтересованным лицам и общественности.

Оказание влияния на формирование законодательной и нормативной базы для рынка недвижимости как в РФ, так и в ее субъектах, а также развитие рыночных механизмов управления недвижимостью на муниципальном уровне. Участие в экспертизе законопроектов, нормативных актов, разработка альтернативных законопроектов и дополнений к действующему законодательству, рекомендаций и предложений для соответствующих комитетов, комиссий и экспертных групп Палат Федерального Собрания, местных органов власти.

Определение основных направлений в области подготовки специалистов на рынке недвижимости, создание обучающих программ, обучение членов Гильдии и лиц, работающих на рынке недвижимости, на основе принятых в Гильдии стандартов.

Оказание услуг по обмену информацией, установление связей и развитие сотрудничества между различными участниками рынка недвижимости, взаимодействие со СМИ.

Содействие в создании региональных и профессиональных объединений риэлторов.

Участие в защите прав собственников на рынке недвижимости, рассмотрении споров между членами Гильдии, а также между членами Гильдии и потребителями их услуг, формирование механизма третейского суда, создание системы коллективной ответственности членов Гильдии перед третьими лицами.

Содействие развитию деловых связей членов Гильдии с иностранными партнерами по вопросам, входящим в компетенцию Гильдии.

Проведение научных исследований, разработка и предоставление членам Гильдии рекомендаций по вопросам торгово-инвестиционной политики, ипотеке, приватизации, оценке недвижимости, налогообложению и страхованию, развитию системы регистрации прав на недвижимое имущество.

Создание единой информационной сети коммерческой информации, относящейся к торговле недвижимостью, инвестиционной и строительной деятельности с целью активизации операций с недвижимостью на межрегиональном и международном уровне. Содействие развитию мультиистинговых систем.

Формирование положительного общественного мнения о Гильдии, осуществление конструктивного взаимодействия с органами государственной власти и общественными объединениями, проведение активной рекламной и редакционно-издательской деятельности в интересах членов Гильдии, налаживание постоянной связи со средствами массовой информации для разъяснения целей, задач и предмета деятельности Гильдии.

Развитие информационной, консультативной, образовательной и просветительской деятельности, способствующей становлению и совершенствованию цивилизованного рынка недвижимости в России и повышению профессионального уровня его участников.

Разработка и внедрение системы стандартов профессиональной деятельности членов Гильдии.

Проведение работ по сертификации на соответствие требованиям стандартов профессиональной деятельности членов Гильдии.

Организация и проведение специализированных выставок, симпозиумов, конференций и конгрессов по недвижимости, культурных и общественных мероприятий.

Осуществление иной деятельности, не противоречащей действующему законодательству, которая будет направлена на реализацию поставленных целей Гильдии.

*Вопросы: 1. К какому типу контрактных отношений (по Макнейлу) относится данный контракт? 2. Почему РГР заинтересована во внедрении и поддержании стандартов профессиональной деятельности риэлторов? 3. Почему независимые риэлторы заинтересованы в членстве в гильдии? 4. Почему одним из предметов деятельности гильдии является содействие в создании региональных и профессиональных объединений риэлторов, то есть, фактически, содействие появлению и развитию своих конкурентов?*

### ***Кейс 3. «Прибыль из хруста».***



Если еще с давних пор ведутся споры, что было вначале – яйцо или курица, то с пивом все ясно уже давно. Именно оно дало толчок к появлению множества других продуктов, а точнее, целой категории так называемых снежков (сухих закусок). До 80-х роль снежков выполняли исключительно соленые сушки и рыбка снежок, а если везло – худая вобла из ближайшей речушки и красные вареные раки; с начала 90-х – чипсы, фисташки и арахис, тоннами завозившиеся в Россию. Казалось бы, все что возможно производителями уже придумано, и тем не менее новый продукт появился. Впрочем, новый он только относительно – на самом деле он древнее всех этих анчоусов и орешков. Появился он тогда, когда человек впервые догадался собрать рожь, намолотить муку и испечь хлеб. Хлеб подгорел – и получился сухарь. Случилось это много тысяч лет назад...

Больше всего от появления сухариков пострадали производители одной и той же товарной группы снежков (сухих закусок) – чипсов, орешков, фисташек, анчоусов и пр. Впрочем, как сами они утверждают, для них что есть сухарики, что нет – все равно. Продажи продолжают

расти с каждым годом пропорционально росту производства пива, а это – 25% ежегодно.

В Москву из Америки привез сухарики Леонид Мерзон, директор хлебопекарного предприятия «Боско-Л», в прошлом выпускник экономического факультета МГУ, сотрудник НИИ Госплана, десять лет назад торговавший бытовой техникой и даже успевший в начале 90-х создать небольшую розничную сеть.

Если кто помнит, в середине 90-х по Москве прокатился настоящий хлебопекарный бум, была даже разработана программа правительства Москвы, под которую строились помещения для пекарен по всему городу. На заработанные на телевизорах и холодильниках деньги Мерзон зачем-то тоже построил пекарню.

- Когда мы начинали печь хлеб, знали только, что на деревьях батоны не растут, — вспоминает сейчас со смехом Мерзон. — Массу денег потратили впустую, зачем-то купили несколько дорогих английских печей, хотя можно было приобрести другие, того же качества, но в три раза дешевле.

- В 1998 году я оказался по делам в Америке и заодно решил поискать какую-нибудь интересную и красивую идею, пригодную для переноса в Россию, — рассказывает Леонид. — И оказался в гостях у одной знакомой соотечественницы. Она приготовила гороховый суп с нашими традиционными гренками. Правда, как оказалось, гренки она сама не жарила, а купила готовые в магазине – там они называются «крутоны». И стоят почти доллар за небольшой пакет!..

Перед вылетом в Россию я отправился в ближайший супермаркет и купил кучу этих самых крутонов с разными вкусами. Дома собрал коллектив, «напряг» технологов – и через пару месяцев экспериментов над собственными желудками первая партия сухариков была готова. Название «крутоны» нам понравилось – так и назвали.

Позже многие спрашивали: а что, крутоны – это только для крутых? Никто из них не догадывался, что это красивое французское слово означает всего лишь «маленький обжаренный кусочек хлеба». В Европе и Штатах, куда сухарики под красивым французским названием «крутоны» пришли вместе с немецкими переселенцами, их начали выпускать после Второй мировой войны.

Правда, еще полгода Мерзон никак не мог приступить к производству: власти утверждали ему ТУ (техническое условие, без которого ни один продукт в России не имеет права быть произведенным, а особенно проданным).

- В России сейчас существует только два ТУ на сухари. Первое разработано нами, — не без гордости замечает Мерзон, — второе – НИИ хлебопекарной промышленности, по нему работают все остальные. Почему так? Наше ТУ предусматривает самостоятельную выпечку хлеба, а с этим никто связываться не хочет: гораздо проще купить уже готовый батон, порезать, пропитать ароматизаторами, упаковать и продать...

В том же 1998 году ООО «Бриджтаун» запустило свою марку – «3 корочки». Директору и совладельцу ООО «Бриджтаун» Дмитрию Васильеву всего 32; в 1998-м он потерял свой прежний бизнес, оценивавшийся в 2 миллиона долларов, и денег осталось только на сухари.

- Мы просто решили рискнуть, причем почти всем, — рассказывает Дмитрий. — Тогда кредиты никто не давал, банки умирали ежедневно, и вместе с такими же разорившимися партнерами мы скинулись, вложив «в дело» последние деньги. Все производство нам обошлось примерно в 100 тыс. долл. Название «3 корочки» родилось случайно: ехали мы как-то в машине и обсуждали, какую бы торговую марку придумать. Ничего в голову не шло, спросили водителя, а он возьми и скажи: «Три корочки, как у Буратино».

Правда, вместо премии за удачное название водителя через пару месяцев... уволили за аварию по пьянке.

Сейчас в месяц «3 корочки» делает чуть более 600 тонн сухариков – примерно столько же, сколько «Емеля» (кстати, «Емелю», вторую самую известную на рынке марку, создал бывший оптовик, закупавший ранее «3 корочки», — производство оказалось все-таки выгоднее). Ежегодно в Москве, по подсчетам Васильева, с которым согласен и Мерзон, производят почти 15 тыс. тонн сухариков, другими словами – 300 млн. упаковок, а это почти 30 млн. долл. оборота в оптовых ценах - неплохо для «сушеных корочек»! Есть за что побороться почти пятидесяти московским производителям – сколько их точно, никто не считал и вряд ли когда-либо посчитает. Мерзон раньше пытался следить за конкурентами – в кабинете у него вся стена увешана пустыми упаковками любых марок, — но оставил это занятие как неперспективное.

Васильев мелких конкурентов, выпускающих от 2 до 10 тонн, называет «подснежниками» или «партизанами»: — Они просто так работают: «выстреливают» по весне и исчезают по осени, до нового «жаркого» сезона. «Жаркий» сезон – это когда солнце встает в пять утра, заходит после десяти, на улице жара, все ходят от палатки к палатке в поисках самого холодного пива, а к ним, конечно, и закуски. Тогда у всех продажи вырастают на треть. А «партизаны» только рынок портят: навалят пол-упаковки крошек с солью, сэкономят свои копейки, а потребитель в следующий раз купит чипсы...

Еще миф, что режут для сухариков только черствый хлеб, покупая чуть ли не отходы с хлебокомбинатов.

- Вранье все это, — утверждают знатоки. — Вы когда-нибудь пробовали порезать черствый хлеб? Об него даже хлебoreзка свою пилу обломает, а сухарика правильной формы не получить – раскрошится.

Кстати, моя тайная попытка обзвонить московские хлебозаводы, чтобы купить у них черствый хлеб, действительно ни к чему не привела: нет его в продаже, все свежее. Слухи же, по словам знатоков, распускают конкуренты, и в первую очередь «чипсовики». По данным «3 корочек», сухарикам удалось отвоевать у них никак не меньше 20% рынка (сами «чипсовики» утверждают, что не больше 2-3%).

- Выпускать сухарики – удел относительно небольших фирм, многие из которых сами начинали с чипсов, но поняли, что это не так просто, и занялись сухарями, — говорит Алексей Пронин, выпускающий картофельные чипсы «Русская картошка». — Дело в том, что только одно оборудование для чипсов стоит не одну сотню тысяч, а то и миллионов долларов. А для сухарей денег надо на порядок меньше.

Как показал экспертный опрос, все компании, работающие на рынке сухариков имеют свои технологические особенности по производству продукции.

Во-первых, это сырье, т.е. хлебные заготовки, которые используются для приготовления сухарной продукции. Компании можно определить как на производителей, которые используют специальный хлеб собственной выпечки; заказывают специальный хлеб для сухарей; покупают готовый хлеб; и, наконец, покупают обрез и возвратный хлеб на хлебопекарных производствах. Понятно, что от используемого сырья зависит качество, вкус и цена предлагаемой на рынок готовой продукции.

Отметим, что в основном для изготовления сухариков используется хлеб высокой пористости. Мелкопористый хлеб (именно собственно сухарный хлеб), в настоящее время производит только пекарня «Боско-Л». Что выводит их продукцию на самый высокий ценовой диапазон в данном сегменте рынка.

Основа сухарной продукции – это хлеб из которого выпекаются сухарики. В основном выпускаются ржаные сухарики из хлеба на основе смеси ржаной и пшеничной муки, соотношение которых и придают основной вкус. Чисто ржаных сухариков на рынке нет, в силу особенностей самой ржаной муки, так как такой продукт было бы невозможно есть из-за жесткости.

*Вопросы: 1. Чем можно объяснить разнообразие производителей (и, соответственно, способов организации контрактов) на описанном рынке? 2. Какие формы вертикальной интеграции присутствуют на описанном рынке? 3. Зачем компании «Боско-Л» нужна собственная выпечка хлеба, если большинство других производителей предпочитают покупать готовый хлеб? 4. В чем, на ваш взгляд, заключается ущерб, наносимый рынку сухариков «партизанами» (если таковой вообще имеет место)?*

#### **Кейс 4. Рестораны Франции: как заключить контракт с рестораном?**

Первый ресторан появился в Париже в 1672 г., когда кому-то из парижан пришло в голову вынести на тротуар несколько мраморных столиков, за которыми посетители могли спокойно пообедать. На двери заведения повесили надпись на латыни: «Пожалуйста ко мне, вы, у кого нет аппетита – я восстановлю ваши силы». От латинского слова «подкреплять, восстанавливать силы» и произошло слово «ресторан».

Очень скоро – в 1680 г. в Париже открылось первое кафе, где посетителям подавали фруктовые сиропы, чай, ликеры, шоколад и, разумеется, кофе, от которого, собственно и произошло название этого вида заведений.

Французы – самая «ресторанная» нация мира. Если для большинства русских семей поход в ресторан – это праздник и событие, то французы обычно имеют свой любимый ресторанчик поблизости от дома, в котором они зачастую и завтракают, и обедают, и ужинают. Кафе и рестораны, которых во Франции великое множество чаще являются семейным бизнесом. Каждый из этих маленьких ресторанчиков имеет свой круг постоянных посетителей, живущих поблизости, свои фирменные блюда и свои тщательно охраняемые кулинарные секреты. При этом с точки зрения экономных французов, хорошая еда не должна стоить дорого (если речь, конечно, не идет о высокой кухне или о заведениях для наивных туристов). Для экономии средств во французских ресторанах рекомендуется пользоваться «фиксированным меню» – то есть заказывать комплексный обед, состоящий из основного блюда, салата и десерта или сыра (иногда больше – вплоть до шести блюд). «Menu fixe» пользуется широкой популярностью в обеденное время, так как посетителю, заказавшему комплексный обед, блюда обходятся вдвое дешевле, чем если бы он заказывал их «à la carte», т.е. по отдельности.

Порядок подачи блюд несколько отличается от принятого в России. Блюда всегда подаются одно за другим и никогда не смешиваются – на стол никогда не ставится несколько салатов или закусок сразу, как у нас. Обед начинается с супа (если он присутствует в меню) или с холодной закуски, причем ее роль может выполнять, например, дыня (но ни в коем случае не сыр, его подают в конце трапезы). За холодной закуской следует горячая, затем основное блюдо – мясное или рыбное (если в меню включено и то и другое, то рыбу подают перед мясом). Следом идет овощной салат, а после него сыры – разные сорта, нарезанные треугольными кусочками, подают на одном большом подносе. После сыров подают «антреме» (буквальный перевод «между блюдами» – кушанье, призванное создать плавный переход от обеда к десерту). После «антреме» (мусс, крем, суфле, блинчики, пончики) подают сам десерт.

Французы знают толк в ресторанном деле. Не зря же самые престижные рейтинги в ресторанном мире создаются именно во Франции. Самый уважаемый – «Красный гид Мишлен»: его штатные инекторы анонимно посещают рестораны Европы, оценивая кухню,

комфорт, гармонию с интерьером, обслуживание. Следующие по авторитетности рейтинги – французские «спГомийо», «Пюдло» и «Гид Лёбей».

*Вопросы:* 1. Можно ли назвать соглашение между рестораном и посетителями ресторана контрактом? 2. Почему? 3. Соблюдаются ли в этом случае основные принципы контрактных отношений? 4. Выделите основные элементы структуры контракта в данном случае.

#### **Кейс 5. Договор по химической чистке.**

Особые условия выполнения договора по химической чистке Исполнителем.

Срок ответственного хранения выполненного заказа у Исполнителя не более 3-х дней.

Химчистка осуществляется по заданию Заказчика в соответствии с требованиями ГОСТ Р 51108-97 <...>.

Изделие, имеющее неполную, неправильную маркировку (символику к обслуживанию), либо отсутствие таковой, принимается только с согласия Заказчика. За возможные последствия результата чистки таких изделий (срыв красителя, усадка, раздублирование ткани и подкладочного материала, покрас и прочие дефекты, независящие от Исполнителя) претензии предъявляются к Изготовителю либо к Продавцу изделия. Ответственность за вред, причиненный Заказчику вследствие недостоверной или недостаточной информации, лежит на Изготовителе либо на Продавце изделия, сдаваемого в чистку (ст.ст. 1095 и 1096 ГК РФ).

Исполнитель предупреждает Заказчика о том, что: пятна от крови, краски, растительных масел, лекарств, духов, дезодорантов, вина с добавками красителя, жировые пятна, застаревшие пятна и закрепленные самостоятельной чисткой в домашних условиях, плохо поддаются выведению.. Изделия с такими пятнами принимаются без 100% гарантии пятновыводки без претензий со стороны Заказчика (ГОСТ Р 51108-97 п.5.19).

Недостатки и дефекты на изделии, которые не устраняются: пятна ржавчины, чернил, шариковой пасты, потосолевые и потожировые пятна <...>, вытирание волокон с нарушением структуры ткани, молевые повреждения и пиллингование, полосы от изгиба, <...>, белесость от трения (серость), отклеивание флизелина (раздублирование, усадка подкладочного материала), разводы от воды и стирки, у пухо-перьевых изделий и изделий на синтепоне – желтизна, разводы от несвоевременной сушки, сваленность и усадка пуха <...>; желтизна, выгар меха у меховых изделий.

В случае сильного износа и ветхости изделия предприятие не может отвечать за возможные механические повреждения в процессе обработки. При наличии на изделии искусственных материалов, запрещенных к х/чистке <...> ответственность за их повреждение несет фирмаизготовитель вещи. За оставленную съемную фурнитуру, не подлежащую химобработке, а также фурнитуру с плохим креплением к изделию, предприятие ответственности не несет. В случае порчи съемной фурнитуры по вине предприятия, последнее оставляет за собой право самостоятельной замены на аналогичную без согласования с Заказчиком либо возмещает стоимость испорченной съемной фурнитуры.

Все претензии к качеству услуги могут быть предъявлены только в момент приема-передачи заказа (ст. 29 Закона «О защите прав потребителей»). Заказчик, принявший изделие без проверки лишается права на претензию и ссылки на недостатки в услуге, которые могли быть устранены при приемке вещи (п.3 ст. 720 ГК РФ).

С определением пороков, дефектов вещей и износа СОГЛАСЕН.

О неустраняемых дефектах, последствиях х/чистки, в случае некачественного изготовления изделия фирмой-производителем и недостоверной информацией по уходу за изделием (либо отсутствия таковой) ПРЕДУРЕЖДЕН.

С правилами приема вещей в химическую чистку (стирку), а также с условиями выполнения типового договора по химической чистке (стирке) изделий, указанных в «Информации для клиентов».

ОЗНАКОМЛЕН И СОГЛАСЕН \_\_\_\_\_

Качество работы (услуги), сохранность, исходную форму, целостность ПРОВЕРИЛ



Заказ ПОЛУЧИЛ, претензий к качеству услуги  
НЕ ИМЕЮ \_\_\_\_\_

*Вопросы: 1. Назовите два основных принципа заключения договоров. Соблюдаются ли они в случае заключения подобного договора между химчисткой и клиентом? 2. Почему? 3. Как называются договоры такого типа? 4. Какие трансакционные издержки могут снизить химчистка и ее клиент, заключив подобный договор?*

### **Кейс 6. Как привлечь посетителей на интернет-площадку?**

Онлайн-биржу Nastoronu.ru ([www.nastoronu.ru](http://www.nastoronu.ru)) М.Куземченко и его друг запустили летом 2009 года. Идея возникла после того, как они в очередной раз пожаловались друг другу на нехватку времени, нежелание заниматься скучными делами, из-за чего второстепенные или неинтересные задачи постоянно откладывались на потом. К тому же Максиму хотелось получить опыт развития стартапа в Интернете. Знания и умения партнеров (инвестиционный банкир и опытный операционный управляющий) вполне позволяли рассчитывать на успех.

Nastoronu.ru – интернет-площадка, на которой те, кому нужна помощь в каком-то деле, могут подобрать исполнителей, а умеющие что-то делать – найти подходящую задачу и получить вознаграждение за ее выполнение. Сейчас у портала 2700 зарегистрированных пользователей и более 300 посетителей в день. В ближайшем будущем владельцы хотят достичь таких показателей: 1000 посещений, 30–40 регистраций и размещение 10–20 задач ежедневно.

При подготовке проекта партнеры изучили рынок подобных онлайн-услуг, проанализировали особенности и преимущества других ресурсов. В частности, их внимание привлекли такие сайты:

- [www.free-lance.ru](http://www.free-lance.ru) (IT-услуги; сервис ориентирован только на специалистов, отсутствует широкая аудитория);
- [www.porucheno.ru](http://www.porucheno.ru) (сайт агентства, которое берет дополнительные деньги за посреднические услуги и ограничивает в выборе исполнителей);
- [www.youdo.ru](http://www.youdo.ru) (проект нацелен на молодежь и посвящен в основном развлечениям);
- [www.time4money.ru](http://www.time4money.ru) (идея примерно такая же, как на предыдущем сайте, но акцент только на заказчике);
- [www.shorttask.com](http://www.shorttask.com) и [www.domystuff.com](http://www.domystuff.com) (американские ресурсы, не адаптированные для отечественного пользователя).

В результате были четко сформулированы отличия и преимущества запускаемого портала:

- сайт ориентирован на широкую аудиторию, не ограничен какой-либо отраслью или сферой деятельности;
- заказчик сам ищет исполнителя и взаимодействует с ним напрямую, портал лишь помогает найти нужного человека;
- исполнителям ресурс предоставляет не меньше возможностей, чем заказчикам;
- портал дает возможность переложить на другого неинтересную, рутинную работу или высвободить время для занятий чем-то приоритетным не в ущерб другим делам; владельцы ресурса поняли, что сама по себе экономия времени для заказчика ценности не представляет.

Сейчас портал существует на деньги соучредителей, лимит – 1000 долл. США в месяц (сайт пока еще остается их хобби, и именно такую сумму партнеры могут позволить себе на него тратить). Размещать на портале рекламу учредители не спешат: с одной стороны, мало что можно предложить рекламодателям, с другой – проект только начал развиваться и сначала нужно понять, какую аудиторию он заинтересует (это позволит в дальнейшем привлекать целевую рекламу). Монетизировать проект владельцы собираются за счет основной услуги портала, а также за счет продажи дополнительных возможностей. Но это – планы на будущее.

А пока идет подготовка к прорыву (тогда уже понадобятся инвестиции). Текущая задача – достичь указанных выше показателей. Для этого сейчас активнее всего ведется работа в блогах, на форумах – используется партизанский маркетинг (он оказался самым эффективным).

Кроме того, статистика показала, что трафик и интерес к ресурсу тем выше, чем больше на нем размещено задач. Поэтому основные силы сосредоточили на создании потока заказчиков. А исполнители приходят сами – сейчас уже сформировался круг лояльных пользователей: фрилансеров-профессионалов, любителей (студенты, домохозяйки и пр.) и компаний (доставка, ремонты, консультации), которые используют ресурс для того, чтобы обеспечить свою занятость.

Команда (владельцы и пока единственный сотрудник, поддерживающий сайт) пробовала использовать и другие методы продвижения: контекстную рекламу, плату за переходы, доски объявлений, вирусный маркетинг. Однако они не принесли желаемых результатов.

*Вопросы:* 1. Верно ли решение владельцев не размещать на данном этапе рекламу вообще, а в дальнейшем использовать ее очень выборочно? 2. Какие дополнительные сервисы, позволяющие получить прибыль, можно было бы предложить посетителям? 3. Какими способами, кроме уже испробованных, портал может обеспечить себе большой поток заказчиков? В чем эффективность этих способов?

**Кейс 7. Домик в Германии Компания Kaiser Estate находится в Мюнхене и помогает жителям России купить недвижимость в Германии без посредников. Однако на рынке довольно много подобных предложений, в том числе и от московских посредников. Как же немецкой компании заявить о себе и стать известной в России?**

– Клиенты приходят к нам в основном через знакомых, – рассказывает генеральный директор Kaiser Estate Борис Бронштейн. – Однако нам хочется увеличить поток клиентов, и мы пробуем различные маркетинговые инструменты.

Когда Kaiser Estate начал свое продвижение в России, он столкнулся с некоторыми проблемами. В ТОПе Яндекса уже находились несколько десятков конкурентов, поэтому решено было не концентрироваться на поисковой оптимизации. Контекстная реклама довольно быстро принесла результаты, но компания продолжала искать способы продвижения. Была запущена реклама в социальных сетях, однако она не принесла практически никакого результата. Общение на форумах, в блогах, участие на выставке недвижимости в Москве давало свои результаты, но довольно скромные.

Была выдвинута идея – предложить партнерство московским риелторам, с достойными комиссионными. Однако риелторы встретили предложение не особо активно. Реклама в газетах и журналах в настоящий момент выходит за рамки бюджета, однако в будущем будет задействована.

У конкурентов, особенно находящихся в Москве, клиентов вполне хватает. Большинство из них являются посредниками, некоторые из них даже передают клиента в Kaiser Estate, таким образом, клиент переплачивает. Возможно, россиянам очень важен личный контакт и поэтому они более охотно работают с посредниками, нежели напрямую с немецкой компанией.

Открывать свой офис в России Kaiser Estate пока не планирует. Это связано с довольно значительными расходами, которые придется переложить на плечи клиентов. А это совсем не является желаемым вариантом.

*Вопросы:* 1. Как компания, находящаяся в Германии, может привлекать клиентов из России? 2. Какие методы малозатратного и партизанского маркетинга она может использовать? 3. Какие интересные PR-ходы можно придумать?

## **Кейсы по теме «Неоинституциональная теория государства»**

**Кейс 1. Bankers of the World: Роль Банка Москвы в формировании Международного Финансового Центра**

Президентом РФ и Председателем Правительства РФ был поднят вопрос о необходимости развития Москвы как международного финансового центра (МФЦ). Признана целесообразность привлечения к разработке и реализации данной задачи представителей

финансового сообщества, саморегулируемых организаций, профессиональных участников финансового рынка (в т.ч. зарубежных), а также специалистов ведущих МФЦ.

В августе 2008 г. было выпущено распоряжение Правительства Москвы о первоочередных мерах по развитию Москвы как МФЦ. В июле 2009 г. распоряжением Правительства РФ утвержден план мероприятий по созданию международного финансового центра в Российской Федерации. В июне 2010 г. в целях перехода к практической реализации поставленной задачи была сформирована Рабочая Группа по созданию международного финансового центра в России при Совете при Президенте Российской Федерации по развитию финансового рынка РФ. В августе 2010 г. Банк Москвы также пригласили войти в состав участников Рабочей Группы. Тем не менее, несмотря на то, что отдельные вопросы формирования МФЦ Банком прорабатывались, необходимость подготовки комплексной Стратегии формирования МФЦ возникла лишь в настоящий момент. В 2010 году был также принят долгожданный закон о противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком. В самом конце года был учрежден международный консультативный совет по созданию и развитию международного финансового центра, в который вошли авторитетные иностранные и российские финансисты. Наконец, уже в начале наступившего года достигнуто принципиальное решение о слиянии двух московских фондовых бирж - ММВБ и РТС, что должно сделать работу на российском фондовом рынке более понятной и удобной для инвесторов.

В марте 2011 г. Президент России подписал указ «О мерах по совершенствованию государственного регулирования в сфере финансового рынка». Указ предусматривает присоединение Федеральной службы страхового надзора (ФССН) к Федеральной службе по финансовым рынкам (ФСФР) с передачей ФСФР функций по контролю и надзору в сфере страховой деятельности и с установлением определенных возможностей для объединенной службы, включая функции по нормативно-правовому регулированию, контролю и надзору в сфере финансового рынка, за исключением банковской и аудиторской деятельности. Таким образом, на российском финансовом рынке, наконец, создается мегарегулятор. Идея эта не нова и вполне логична. Ведь не только инвестиционные компании, но и страховые компании, и пенсионные фонды являются институциональными инвесторами. Более того, нередко случаи, когда они объединены в рамках одних финансовых холдингов.

Создание МФЦ в России прямо зависит от решения двух задач. Первая задача касается финансовой архитектуры международного финансового центра. В России должен быть создан центр, где представлены все основные виды финансовых инструментов. В этой связи необходимо в оптимальные сроки внедрить международные стандарты финансовой отчетности как для эмитентов, так и для регулирующих и налоговых органов. Второй вопрос касается городской инфраструктуры МФЦ. Естественно, будут использоваться критерии и стандарты, которые приняты в мире. Второй крупный практический вопрос, обсуждавшийся на совещании 4 марта – это перспективы внедрения в России международных стандартов финансовой отчетности (МСФО).

Данная тема на слуху в России уже более десятилетия, был принят и ряд нормативных актов в этом направлении. Крупнейшие российские компании, тесно взаимодействующие с зарубежными инвесторами, уже в течение ряда лет предоставляют отчетность по МСФО. Например, из первой сотни компаний в России так делает 61 компания, из второй сотни - 45 компаний. Тем не менее, применение ряда стандартов МСФО будет затруднено, поскольку у некоторых из них вообще не было аналогов в России, а некоторые слишком сильно противоречат российским.

На текущий момент существует шести важных аспектах развития г. Москвы как Международного финансового центра. Первый – это развитие транспортной системы города. Второе – это развитие столичного здравоохранения. Третье – образование, как школьное, так и высшее. Четвертое – охрана окружающей среды. Пятое – развитие информатизации города. Шестое – вопросы безопасности в городе.



В марте 2011 г. «Интерфакс» со ссылкой на The Financial Times и The Wall Street Journal сообщил, что Россия сформирует из руководителей ряда крупнейших мировых инвестиционных банков консультационный совет, который будет работать при группе по созданию Международного финансового центра. В международный консультационный совет, по данным газет, войдут высшие должностные лица Bank of America, Blackstone, BNP Paribas, Goldman Sachs, J.P. Morgan и Unicredit Bank. Также в это время было сообщено, что Правительство России создает фонд объемом \$10 млрд. для совместных инвестиций с ведущими мировыми компаниями.

Все эти новости еще раз подняли тему создания Международного финансового центра (МФЦ) в Москве на первый уровень по значимости. Как ни странно, среди всех вопросов, поднятых на последних встречах, были рассмотрены практически все аспекты развития МФЦ, кроме одного. И сегодня Центру Стратегического развития Банка Москвы необходимо разработать и предложить комплекс мер по содействию созданию МФЦ в г. Москве, ориентированных, прежде всего, не на глобальную перестройку финансовой инфраструктуры или модернизацию законодательства (это задача государства), но на развитие «человеческого капитала» г. Москвы. Повышение финансовой активности и грамотности жителей города, и развитие услуг и сервисов, направленных на вовлечение населения в экономический оборот. – вот на что должен быть сделан основной акцент в Стратегии.

Необходимо обратить внимание на анализ опыта ведущих МФЦ и лучших практик европейских банков. То, что сегодня широко применяется в Европе, в РФ может быть только модным веянием, но не практически реализованным сервисом.

Рекомендуется также внимательно изучить конкурентные преимущества РФ (в частности г. Москвы), которые могут быть использованы для построения МФЦ - удобный часовой пояс, схожая с западной система ценностей, обширный внутренний рынок.

Это и есть та база, на которой может быть выстроена логика Вашего решения кейса. Не стоит забывать о том, что формирование МФЦ – это не только амбициозная, красивая задача, но реальная программа, подходить к которой нужно взвешенно, предлагая практически реализуемые инициативы. Ближайшей целью должно стать формирование регионального финансового центра: важно быть конкурентоспособными в сравнении с нашими ближайшими соседями: Польшей, Украиной, Прибалтикой.

*Необходимо проанализировать представленную информацию и дать обоснованные ответы на следующие поставленные вопросы: 1. Какие меры государственного регулирования и поддержки реализуются, могут быть реализованы в рамках формирования МФЦ? 2. Предложите механизм создания МФЦ. Какие институты могут оказать существенное влияние на формирование эффективного МФЦ? Ответы необходимо обосновать. Предложенные меры должны решать не только социальные задачи, но и соответствовать интересам Банка, повышать продажи банковских продуктов, расширять его клиентскую базу. Банк Москвы заинтересован, прежде всего, в практических рекомендациях, реализация которых возможна на горизонте в 5 лет. Идеи по активизации использования финансовых инструментов, инновационные каналы продвижения финансовых услуг, механизмы развития перекрестных продаж, построение клиентского менеджмента – эти и многие другие аспекты могут стать предметом рассмотрения команды.*

### **Кейс 2. Влияние институциональной среды на деятельность фирм в России.**

Ассоциация менеджеров России и журнал «Деньги» представляют очередное ежеквартальное исследование «Что препятствует развитию российского бизнеса?»

Главный его вывод, к сожалению, таков: влияние ряда ключевых негативных факторов ослабевает, однако это незамедлительно компенсируется усилением других.

В рамках исследования было опрошено 172 представителя российского бизнеса. Среди ответивших преобладают топ-менеджеры и собственники крупнейших компаний. Как обычно, им предложили оценить по десятибалльной шкале наиболее значимые в настоящее время факторы, тормозящие развитие бизнеса. Затем была рассчитана важность (значимость) каждого

фактора — усредненная оценка бизнесменов, выраженная в процентах к ее максимально возможной величине (т.е. к 10).

Экспертная оценка:

Павел Неумывакин, председатель правления Юниаструм-банка:

Основное препятствие — наличие субъективных факторов и, прежде всего, реальной незащищенности российского бизнеса от неправовых форм воздействия на него: недобросовестной конкуренции (с использованием административного ресурса, правоохранительных органов и пр.), а также несовершенства нашего законодательства.

Сергей Литовченко, исполнительный директор Ассоциации менеджеров России:

Особенно велика коррупционная нагрузка и административное давление, что видно по результатам исследования. Преобладание внешних факторов среди препятствий для развития бизнеса остается стабильным и соответствует реальной ситуации в экономике. Вместе с тем в первом квартале 2006 г. наметился ряд новых тенденций. Так, отечественные деловые круги полагают, что нехватка квалифицированных кадров тормозит развитие бизнеса ненамного меньше, чем проблемы налогообложения. А недостаток инвестиций оказывает такое же негативное влияние, как и неразвитость судебной системы. Ситуация серьезно изменилась по сравнению с 2005 г., когда бизнес утверждал, что ему мешают развиваться только внешние факторы и ничего более.

По мнению участников исследования, первая тройка факторов, оказывающих наиболее сильное негативное влияние на развитие российского бизнеса, не изменилась по сравнению с 2005 г. Однако их значимость по сравнению с четвертым кварталом 2005 г. снизилась. На первом месте вновь оказался фактор «коррупция»: его уровень значимости — 58,73%. Второе место уже полгода занимает фактор «административные барьеры», хотя его значимость также понизилась. Третье место уверенно удерживает фактор «налогообложение», но его значимость впервые упала ниже 50-процентного уровня: она составляет 49,58%, тогда как еще три месяца назад была 58,33%.

Понижение уровня значимости в глазах респондентов всех трех лидирующих негативных факторов (в среднем, на 6–8%) означает, что в российском бизнес-сообществе постепенно наступает успокоение. Все это могло бы вселить оптимизм относительно перспектив развития российского бизнеса. Однако, как это часто бывает в нашей стране, послабления в одних сферах сопровождаются ужесточением в других. В 2005 г. мы не раз говорили о том, что фактор «нехватка квалифицированных кадров» со временем должен усилить свою значимость. В первом квартале 2006 г. прогноз подтвердился: по результатам исследования этот фактор с уровнем важности 47,04% уверенно занял четвертое место. Кроме того, по критерию полученных у респондентов высших баллов третье место также занимает внутренний фактор развития бизнеса: недостаток инвестиционных ресурсов (12,21% опрошенных считают его наиболее значимым из предложенных). Аналогичная ситуация с фактором «неразвитость и изношенность инфраструктуры». Его значимость возросла довольно сильно — с 39,33% три месяца назад до 43,10% сегодня.

По итогам исследования важность фактора «общая политическая и экономическая нестабильность» составила 46,34%. Фактор же неразвитости судебной системы просто рухнул — с четвертого места в предыдущем квартале он откатился на восьмое, а его значимость упала с 51,67 до 40,28%. Ясно, что судебная система за такой короткий срок принципиально измениться не могла, изменилась лишь ее оценка со стороны делового сообщества. Не исключено, что отечественное деловое сообщество, не надеясь на судебную систему, стало вырабатывать внутренние механизмы цивилизованного разрешения конфликтных ситуаций. Это позволяет утверждать, что российский бизнес выработал необходимую устойчивость по отношению к внешним воздействиям и сегодня на повестку дня постепенно выходят вопросы внутреннего развития.

*Вопросы: 1. Как можно охарактеризовать институциональную среду, в которой действуют российские фирмы? 2. Из тех функций, которые должна выполнять институциональная среда, какие она действительно выполняет в данной ситуации?*

## **Кейсы по теме «Институты развития и их роль во внешнеэкономической деятельности фирмы и государства»**

### ***Кейс 1. Молодая российская компания выходит на международный рынок.***

Компания «Холдинговая компания «Фаст энд Шайн» основана чуть больше года назад, однако предприниматель уже собирается выходить на международные рынки. План покорения Запада разработан, но, вместе с тем, необходимо сформулировать дополнительные стимулы продвижения бизнеса на территории страны и за рубежом.

«Фаст энд Шайн». Сфера деятельности: услуги автомойки на парковках торговых центров и с выездом к клиенту, поставка расходных материалов партнерам в России, Азербайджане, Белоруссии, Казахстане, Туркменистане, Узбекистане и на Украине. Форма организации: ООО Территория: главный офис – в Москве, официальные представительства – более чем в 30 городах России, а также в Минске, Баку и в четырех городах Казахстана. Численность персонала: свыше 100.

Компания была основана в феврале 2010 года. Идея пришла руководству компании в Нью-Йорке летом 2009-го во время отпуска. Там в пробках предлагают за несколько минут помыть машину без воды, используя только специальное средство из баллончика и тряпку из микрофибры.

Вернувшись домой, предприниматель начал искать производителей такого средства. В России он нашел всего одного поставщика, и компания «Фаст энд Шайн» стала его единственным покупателем. Чтобы снизить стоимость закупки и увеличить объем, было решено привлекать по франшизе партнеров из других регионов России и покупать средство в складчину. Через пару месяцев, когда мобильные мойки работали уже во многих городах, производитель поднял цену (раз наш завод единственный в России, решило его руководство, покупателю деться будет некуда). Если в Москве повышение цены на расходный материал не сильно повлияло на бизнес, то в регионах вынудило бы партнеров закрыть его там. Тогда предприниматель стал искать поставщиков в других странах. Заказал пробники у нескольких заводов в Америке и Европе. В результате выбрал поставщика в Литве.

Собственное производство. В июне следующего года компания «Фаст энд Шайн» начала производить моющее средство под собственной торговой маркой. Главные плюсы такого решения – отсутствие задержек груза, а также возможность продвигать в розничных сетях свой товар и компанию, а не рекламировать стороннего производителя. Третье преимущество – себестоимость средства будет значительно ниже. Конечно, чтобы все затраты окупились, нужно время, но в перспективе продажа средства будет еще одним источником доходов.

Для открытия производства компания заключила контракт с химическим заводом под Смоленском. Состав вещества был разработан совместно специалистами химического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова и Российского химико-технологического университета им. Д.И. Менделеева (на основе имевшегося средства).

Выход на международный рынок. Налаживание производства идет параллельно с выходом компании на зарубежный рынок. Конечно, в Европе и Америке есть свои производители, однако глава компании «Фаст энд Шайн» считает, что его средство вполне может конкурировать с их продукцией и по качеству, и по цене. Вот какие шаги планирует предпринять молодой бизнесмен.

— Поиск покупателей в других странах. Делать это предполагается так же, как в России, – размещать информацию о компании и об услуге быстрой безводной мойки в социальных сетях, на деловых форумах и т. п. Заинтересованные люди сами начинают звонить или писать, компания продает им франшизу и договаривается о роялти.

— Совершенствование сайта. Следующее, что планируется реализовать для продвижения на международный рынок, – переделать сайт компании в html-формат, чтобы можно было заходить с планшетных компьютеров, перевести контент на три языка

(английский, французский и испанский) и оптимизировать сайт под поисковые запросы в Yahoo! и Google.

— Организация доставки. Доставлять товар предполагается через «Почту России». Тестовая посылка, сданная в распределительный центр на Варшавском шоссе в Москве, дошла в Ашхабад за два дня. При необходимости нужно будет доплатить за срочность. Отправлять можно любые объемы, хотя вряд ли они будут огромными, так как производить компания собирается концентрат один к десяти (если покупателю требуется 200 л средства, отправить ему нужно всего 20 л концентрата). Предприниматель следит за стоимостью средства у зарубежных производителей (с помощью сайта [www.alibaba.com](http://www.alibaba.com)) и может корректировать расходы на отправку, так чтобы цена для конечного покупателя была конкурентоспособной (литр концентрата, произведенного компанией «Фаст энд Шайн», будет стоить 1000–1500 руб.).

*Вопросы: 1. Определите какие институты поддержки предпринимательства могут быть использованы в данном примере? 2. Какие механизмы государственного регулирования можно активизировать для продвижения продукции не только внутри страны, но и за рубежом? 3. Как (и почему именно так) Вы оцениваете идею продвижения компании на международный рынок? 4. Какие Вы видите недостатки в намеченном плане выхода? Как их исправить? Что в плане Вы оцениваете как правильный шаг? 5. Предложите и обоснуйте свои идеи, касающиеся вывода новой услуги и товара на рынки других стран. 6. Какие существуют институциональные барьеры в продвижении продукции на международные рынки?*

### **Тесты по теме «Особенности ведения международных переговоров»**

#### **Выберите единственный ответ.**

1 Назовите основные индикаторы успешности переговоров в условиях конфликта

- А) субъективные оценки переговоров и их результатов;
- Б) наличие итогового документа, в котором отражено соглашение сторон по решению проблемы;

В) выполнение обеими сторона взяты на себя обязательств;

Г) быстротечность переговоров.

2 Определите общие признаки переговоров

А) это диалог как минимум двух сторон;

Б) переговоры ведутся только в условиях конфликта;

В) предметом обсуждения на переговорах является значимая для обеих сторон проблема;

Г) участники переговоров абсолютно независимы друг от друга.

3 К переговорам обычно приступают, если:

А) стороны заинтересованы в дружественных отношениях;

Б) есть четкое правовое решение проблемы;

В) баланс сил неравный;

Г) отсутствует ясная и четкая регламентация для решения возникших проблем.

4 Основа любых переговоров – это: А) интересы;

Б) коммуникации;

В) общение;

Г) ситуация.

5 Чтобы переговоры могли проходить эффективно, прежде всего нужно определить:

А) инструменты;

Б) решение;

В) цель;

Г) место.

6 К какой модели поведения в переговорном процессе относится следующее поведение: «Отказывается приступать к обсуждению конфликтной проблемы; стремится уйти от обсуждаемой проблемы, и изменить предмет обсуждения»?

А) избегающий;

Б) уступающий;

В) отрицающий;

Г) наступающий.

7 Сколько основных стратегий поведения в переговорном процессе выделяют исследователи?

- А) одна;
- Б) две;
- В) три;
- Г) четыре.

8 В рамках какой стратегии в переговорном процессе ставиться основная цель – выигрыш за счет проигрыша оппонента?

- А) выигрыш – выигрыш;
- Б) выигрыш – проигрыш;
- В) проигрыш – проигрыш;
- Г) проигрыш – выигрыш.

9 В рамках какой стратегии в переговорном процессе ставиться основная цель – уход от конфликта, уступая оппоненту?

- А) выигрыш – выигрыш;
- Б) выигрыш – проигрыш;
- В) проигрыш – проигрыш;
- Г) проигрыш – выигрыш.

10 Взаимозависимые переговоры предполагают:

- А) совпадение интересов партнеров;
- Б) слишком большое расхождение интересов;
- В) смещенные интересы партнеров;
- Г) все вышеперечисленное верно.

### **Тесты по теме «Институциональные изменения»**

**Тесты. Выберите единственный ответ.**

1. Основой любых институциональных изменений в экономике является (отметьте не менее двух вариантов правильных ответов):

- а) изменение относительных цен;
- б) необходимость тотальной формализации неформальных норм;
- в) необходимость законотворческой деятельности для повышения благосостояния общества;
- г) изменение предпочтений хозяйствующих субъектов.

2. К числу факторов, от которых зависит уровень значимости для человека потребности в институциональных изменениях, не относится:

- а) осознанность причины неудач как проявления несовершенства институтов;
- б) нарастание противоречий при использовании института;
- в) рост ресурсной базы институциональных изменений;
- г) важность проблемы относительно других интересов человека.

3. Возможность институциональных изменений, необходимых человеку или организации будет возрастать, если:

- а) увеличивается количество посредников между человеком и лицом, принимающим решения о институциональных изменениях;
- б) растет ресурсная обеспеченность изменений;
- в) возрастает число лиц, которых затрагивают данные изменения
- г) повышается значимость для человека альтернативных интересов.

4. Реформы Петра I можно рассматривать как пример (отметьте не менее двух вариантов правильных ответов):

- а) эволюционных институциональных изменений;
- б) импорта институтов;
- в) значения влияния лица, заинтересованного в трансформации норм;



г) реформы, ставшей возможной благодаря распространенности идеи перемен в обществе.

5. Институциональное равновесие - это ситуация, при которой:

а) один из участников взаимодействия, сравнивая издержки и выгоды от изменения норм, приходит к выводу о нежелательности перемен;

б) спрос на нормы со стороны экономических агентов равен их предложению со стороны государства;

в) ни один из участников взаимодействия не заинтересован в институциональных изменениях;

г) количество и качество формальных правил уравновешены соответствующим количеством и качеством неформальных.

### **Критерии оценки форм текущего контроля**

#### **Критерии оценки теста**

Тест – инструмент оценивания уровня знаний студентов, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизированной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента на более чем 85 % тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента на 71-85 % тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 56-70 % тестовых заданий.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 55 % тестовых заданий и менее.

#### **Критерии оценки устного опроса (диалога-собеседования)**

Опрос – метод контроля знаний, заключающийся в осуществлении взаимодействия между преподавателем и студентом посредством получения от студента ответов на заранее сформулированные вопросы.

Оценка «отлично» выставляется за полный ответ на поставленный вопрос с включением в содержание ответа лекции, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов.

Оценка «хорошо» выставляется за полный ответ на поставленный в опрос в объеме лекции с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими ответами на наводящие вопросы преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено более половины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено менее половины требуемого материала или не озвучено главное в содержании вопроса с отрицательными ответами на наводящие вопросы или студент отказался от ответа без предварительного объяснения уважительных причин.

#### **Критерии оценки решения практических (ситуационных) заданий**

При решении практических заданий разрешено пользоваться табличными, нормативными, специализированными управленческими, вероятностно-статистическими, экономико-финансовыми справочными материалами.

Оценка «отлично» - студент ясно изложил условие решения задания с обоснованием точной ссылкой на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «хорошо» - студент изложил условие решения задания, но с отдельными несущественными неточностями при ссылках на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «удовлетворительно» - студент в целом изложил условие решения задания, но с отдельными существенными неточностями при ссылках на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «неудовлетворительно» - студент не уяснил условие решения задания или решение не обосновал ссылками на формулы / правила / закономерности / явления.

## **2 Список вопросов и (или) заданий для проведения промежуточной аттестации**

### **Тесты для проведения экзамен:**

1. Согласно теории институциональной экономики институт – это:
  - система отношений в обществе по поводу управления производством, распределением и обменом товаров
  - принятые в обществе правила взаимодействия индивидов
  - привычный способ организации той или иной сферы общественной жизни
  - организационно-правовые формы социальных взаимодействий хозяйствующих субъектов
2. В теории институциональной экономики существуют следующие подходы к определению институтов:
  - Рыночный подход
  - Нормативный подход
  - Трансакционный подход
  - Информационный подход
  - Эволюционный подход
  - Культурологический подход
3. К основным направлениям институциональной теории относятся:
  - теория общественного воспроизводства
  - либеральное направление
  - мейнстрим
  - социально-институциональное направление
  - пространственная теория размещения производительных сил
4. Институциональное поведение:
  - исходит из определенных норм и ценностей
  - определяется мотивом максимизации некоторого дохода
  - соответствует идеальному (целевому) состоянию
  - предполагает выбор из любого множества альтернатив единственного варианта действий
  - предполагает полную независимость действий человека от других людей
5. Основные методы исследования институциональной экономики включают:
  - метод историзма
  - метод конкурентно-рыночного анализа
  - индуктивный метод
  - метод абстракций
  - органический подход
6. Близкими по значению понятию «информационная экономика» являются следующие термины:
  - цифровая экономика
  - экономика, основанная на знаниях
  - постиндустриальная экономика
  - индустриальная экономика
  - эмоциональная экономика
  - е-экономика
7. Элементами игрового подхода в институциональной теории являются:
  - игроки



- альтернативы
- игровая матрица
- игровые стратегии
- счет матча
- победители

8. Стратегии игрока могут быть:

- чистые
- смешанные
- активные
- пассивные
- наступательные
- оборонительные

9. Отметьте виды несолидарного поведения:

- нерациональное
- осторожное
- оптимизирующее
- инновационное

10. Назовите основные причины солидарного поведения игроков:

- этичность
- выгодность
- справедливость

11. Выберите верное определение. Трансакция – это:

- вид социального взаимодействия, в результате которого материальные блага переходят от одного собственника к другому

- социальное взаимодействие, в результате которого происходит отчуждение или присвоение прав собственности и прав свобод

- фьючерсная сделка, при которой участники приобретают (или теряют) право собственности на товар до того, как они приобретают (или теряют) сам товар

- договорная сделка, в результате которой стороны добровольно возлагают на себя определенные ограничения в повседневном экономическом поведении

12. Экономическая трансакция характеризуется наличием:

- конфликт,
- официального договора
- взаимозависимости
- порядка
- юридического обеспечения

13. Согласно классификации Р. Коуза трансакции бывают (выберите 2 пары из трёх):

- рыночные, нерыночные
- краткосрочные, долгосрочные
- стратегические, тактические

14. Согласно классификации Дж.Коммонса трансакции бывают (выберите 2 пары из трёх):

- симметричные, несимметричные
- рациональные, иррациональные
- межличностные, межгрупповые

15. К основным видам трансакционных издержек относят:

- издержки производства
- издержки обращения
- издержки поиска
- издержки измерения
- издержки ведения переговоров и заключения контракта
- издержки конкуренции

16. Институциональная теория изучает следующие благ:

- материальные
- нематериальные
- опытные
- эмпирические
- исследуемые
- неформализуемые
- доверительные
- общедоступные

17. В институциональной теории оптимальной считается такая величина издержек ведения переговоров, которая:

- при прочих равных условиях обеспечивает максимальный конечный результат деятельности фирмы
- распространена достаточно широко и требует средних общественно необходимых усилий и затрат на заключение контракта
- в случае привлечения фирм-посредников, специализирующихся на организации переговоров и заключении контрактов, порождает минимальный риск увеличения издержек, связанный с возможным мошенничеством.
- эффективно противодействует оппортунистическому поведению

18. Трансакционные издержки в сфере образования и культуры обеспечивают:

- затраты на финансирование образовательных учреждений из бюджетов всех уровней
- информирование людей о правовых и этических основах собственности
- формирование идеологии, обеспечивающей не только экономию на издержках принятия решений, но и институционализацию правовых и этических норм.
- непосредственное сокращение издержек, связанных с классовыми, этническими, культурными и другими различиями между группами в обществе

19. В институциональной экономике под свободой контракта понимается свобода

- от соблюдения официально установленной структуры контракта
- заключать или не заключать контракт
- выбора партнера или партнеров по контракту
- выбора легальной системы права и подсудности того или иного государства при разрешении споров по контракту

20. К основным типам контрактов в институциональной экономике не относятся:

- договор купли-продажи,
- договор ипотеки
- договор аренды,
- трудовой договор
- брачный договор
- договор займа

## 2 Описание процедуры выставления оценки

В зависимости от уровня сформированности каждой компетенции по окончании освоения дисциплины студенту выставляется оценка.

### Правила выставления оценки:

#### Оценка теста:

Оценка проставляется по количеству набранных баллов:

менее 60% от максимально возможного количества баллов - неудовлетворительно,

60-69 % от максимально возможного количества баллов - удовлетворительно,

70-79 % от максимально возможного количества баллов - хорошо,

80-100% от максимально возможного количества баллов — отлично.

## **Приложение №2 к рабочей программе дисциплины «Институты внешнеэкономической деятельности»**

### **Методические указания для студентов по освоению дисциплины**

Успешное овладение дисциплиной «Институты внешнеэкономической деятельности», предусмотренное рабочей программой, предполагает выполнение ряда рекомендаций.

1. Следует внимательно изучить материалы, характеризующие курс «Институциональная экономика» и определяющие целевую установку. Это поможет четко представить круг изучаемых проблем и глубину их постижения.

2. Необходимо знать подборку литературы, достаточную и необходимую для изучения предлагаемого курса. При этом следует иметь в виду, что нужна литература различных видов:

а) учебники, учебные и учебно-методические пособия.

б) монографии, сборники научных статей, публикаций в экономических журналах, представляющие эмпирический материал, а также многообразные аспекты анализа современного развития организаций;

в) справочная литература – энциклопедии, экономические словари, раскрывающие категориально понятийный аппарат.

г) аналитические материалы.

3. По большинству тем предусмотрены практические занятия, на которых происходит закрепление лекционного материала путем устного опроса. Поэтому в процессе изучения дисциплины рекомендуется регулярное повторение пройденного лекционного материала. Материал, законспектированный на лекциях, необходимо дома еще раз прорабатывать и при необходимости дополнять информацией, полученной на консультациях, практических занятиях или из учебной литературы.

4. Для проверки и контроля усвоения теоретического материала и приобретенных практических навыков в течение обучения проводятся мероприятия текущей аттестации в виде устного опроса. Также проводятся консультации (при необходимости) по разбору заданий для самостоятельной работы, которые вызвали затруднения.

5. В конце курса студенты сдают экзамен. Экзамен принимается в виде собеседования по всем пройденным темам курса.