

Доверие в российском бизнесе

Доверие в российском бизнесе



Александр Волошин

*Партнер-учредитель
и председатель Совета
директоров Московской
школы управления
SKOLKOVO*

Современная экономика — это экономика, основанная на знаниях. Такая экономика и её субъекты гораздо более чувствительны к деловому климату. В моем представлении, наша основная задача — улучшать этот климат. Это сложная и, в значительной мере, культурная задача, одной из частей которой является повышение уровня доверия в обществе.



Вероника Зонабенд

*Партнер-учредитель
и председатель совета
директоров UWC Dilijan College
в Армении, сооснователь
сообщества Noõdome*

Мы убеждены, что доверие не только улучшает деловой климат, но и ведёт к повышению уровня благосостояния общества. Noõdome — небольшой, но важный шаг на этом пути. Нам удалось создать сообщество, в котором все отношения строятся на взаимном доверии, а главным мерилom успешности человека становится репутация.



Александр Аузан

*Доктор экономических
наук, декан
экономического
факультета МГУ
им. Ломоносова*

Высокий уровень доверия среди предпринимателей, которые мы видим по результатам исследования, является безусловным ресурсом экономического развития, залогом гибкости и адаптации российского бизнеса к быстро изменяющимся условиям.

Авторский коллектив:

Александр Аузан
Асия Бахтигараева
Виктор Брызгалин
Елена Никишина
Антон Золотов
Наталия Король
Александра Ставинская
Даниил Ситкевич
Сергей Трухачев
Софья Фельбуш

Авторы благодарят:

Алексея Калинина
Валерию Воскресенскую
Максима Карпова
Артемия Комарова
Владимира Коровкина
Марию Логненко
Ольгу Молчанову
Анну Паршину
Викторию Садовую
Феликса Фокина
Анастасию Хрисанфову
и всех, кто принял участие
в интервью и опросе.

Дорогие друзья!



С радостью представляю вам исследование «Доверие в российском бизнесе», выполненное совместно с Институтом национальных проектов

под научным руководством декана Экономического факультета МГУ профессора Александра Аузана.

Доверие как фактор качества деловой среды широко исследовано в мире, доказана положительная связь между уровнем доверия и параметрами экономической активности, включая обеспечение исполнения контрактов (contract enforcement). Авторы предлагаемого вашему вниманию исследования восполнили пробел в представлении не только об уровне, но и о структуре доверия в российском бизнесе.

Для меня лично наиболее значимым стал аспект исследования, обсуждающий значение деловых сообществ. Авторы убедительно доказывают, что принадлежность к одному деловому сообществу является важнейшим фактором доверия между контрагентами, а сами деловые сообщества являются важнейшим элементом структуры доверия в российском бизнесе. Я убеждён, что Московская школа управления СКОЛКОВО – это не только место для исследования, обучения и развития, но и место, где формируется сообщество, объединённое общими ценностями, единым управленческим языком общения, практическими подходами к ведению дел, наконец, яркими воспоминаниями о замечательном времени, проведённом на кампусе Школы.

Каждая программа Школы — это наш вклад в повышение уровня доверия в российском бизнесе, а значит и в повышение качества деловой среды, и в конечном счёте в экономический рост в стране в целом. Безусловно, с точки зрения масштаба страны сообщество Школы пока ещё численно небольшое, но его экономическое влияние значительно, если принимать во внимание масштаб бизнеса, стоящего за каждым студентом и выпускником.

Особую признательность хочется выразить всем, кто внёс свой вклад в формирование концепции, лежащей в основе Школы. Именно идея о создании сообщества единомышленников, где царит доверие и поддержка, стала ключевой для её становления и развития. Школа стала пространством, где люди объединяются на основе общих ценностей, взаимного уважения и стремления к совместным достижениям, что и составляет её уникальность и значимость.

Александр Ким,
*Ректор Московской школы управления
СКОЛКОВО*

Оглавление

Введение	5
Методология исследования	7
1 Доверие в российском бизнесе выше, чем в обществе в целом	9
2 Региональные власти — одни из значимых гарантов сделок	17
3 Выстраивание доверия необходимо для начала совместной работы	24
4 Контракт нужен всегда, но, чем выше доверие, тем гибче его условия	31
5 Бизнес-сообщества — недооцененные арбитры для разрешения споров	38
6 Выше неопределенность — больше форм взаимодействия	45
7 Разные типы доверия — разные стратегии защиты сделок	53
Заключение	60
Литература	61

Введение

«Практически каждая транзакция содержит в себе элемент доверия. Можно утверждать, что значительная часть экономической отсталости объясняется недостатком доверия».

К.Дж. Эрроу

Современные исследования указывают на высокое значение доверия для экономического развития: выявлена положительная связь между доверием и экономическим ростом, инвестиционной активностью, объемом венчурных инвестиций и многим другим¹.

В российском бизнесе в конце 1980-х — начале 1990-х не было достаточного запаса доверия, на который бизнес мог бы с уверенностью опереться. Однако уже на протяжении 30 лет в России развиваются рыночные институты, проходя один кризис за другим. Удалось ли за это время бизнесу выстроить систему доверительных отношений друг с другом? И нужно ли вообще бизнесу доверие в современных условиях?

Наше исследование позволяет утвердительно ответить на оба вопроса. Несмотря на непростые и постоянно меняющиеся условия для ведения бизнеса, как минимум часть сообщества российских предпринимателей смогла выстроить механизмы поддержания доверительных отношений. Эти механизмы различаются в зависимости от отрасли, размера фирмы, структуры рынка, но в любом случае являются основой выживания и роста бизнеса.

¹ Подробнее о влиянии доверия на экономическое развитие см. Zack, Knack, 2001; Knack, Keefer, 1997; Guiso et al., 2004; Bottazzi et al., 2016; Bloom et al., 2012; Ahlerup et al., 2009; Erselcan et al., 2007 и др.

Главные выводы исследования можно перечислить в семи основных пунктах, каждому из которых посвящена отдельная глава:

1

В России в предпринимательской среде сформировался высокий уровень доверия, превышающий среднероссийские показатели.

2

Личное взаимодействие с региональными органами власти позволяет российскому бизнесу разрешать спорные ситуации до обращения к судебной системе.

3

Установление межличностного доверия между контрагентами (прохождение фильтра «свой — чужой») — один из ключевых факторов для начала взаимодействия.

4

Высокие уровни доверия снижают издержки принуждения к выполнению контракта и повышают гибкость его условий, но не заменяют собой контрактных отношений.

5

Бизнес-сообщества могут быть альтернативным государственным институтам арбитрам — однако пока они воспринимаются таким образом редко.

6

Внешние шоки и принципиально возросший уровень неопределенности приводят к росту спроса не только на рыночные, но и на более сложные формы взаимодействия (партнерства и др.).

Доверие — ресурс развития бизнеса, в который можно и нужно инвестировать. Несмотря на очевидные успехи на этом пути, российскому бизнесу еще многое предстоит сделать. Российские предприниматели пока не научились вступать в долгосрочные партнерства и использовать деловые сообщества для разрешения споров и развития бизнеса. Но компании, которые постепенно, шаг за шагом выстраивают доверительные отношения как с внешними партнерами, так и внутри своей команды, получают значительные конкурентные преимущества.

7

Существуют четыре основных стратегии защиты сделок, основанные на разных типах доверия:

- 1) «Полагаюсь на юристов»
- 2) «Меняю партнера»
- 3) «Полагаюсь на чиновников»
- 4) «Полагаюсь на сообщество предпринимателей».

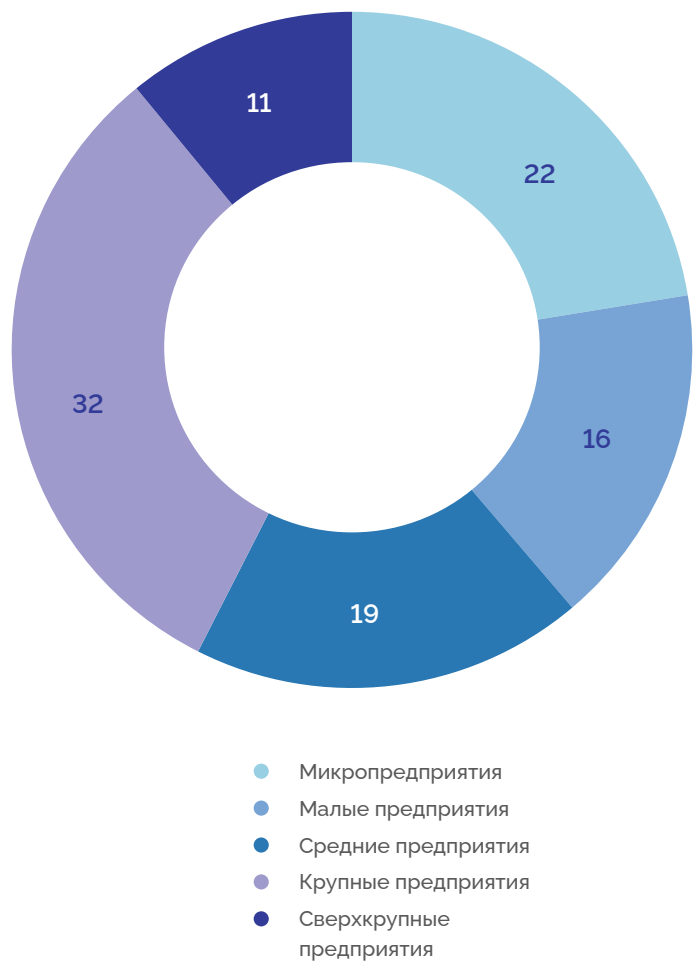
Методология исследования

Методология исследования направлена на определение уровня доверия и социального капитала в российском бизнесе, факторов выбора контрагента, распространенных механизмов обеспечения достоверности обязательств и механизмов управления транзакциями, а также специфики транзакционных издержек. На основе анализа российских и международных отчетов, статистических исследований и научных статей был сформулирован ряд гипотез, которые в дальнейшем проверялись в рамках качественных и количественных социологических исследований.

Качественное социологическое исследование проходило с октября по декабрь 2023 г. и включало глубинные интервью с выпускниками Московской школы управления СКОЛКОВО. Интервью проводились онлайн на основе типового гайда.

Рисунок 0.1

Размеры компаний участников опроса, %



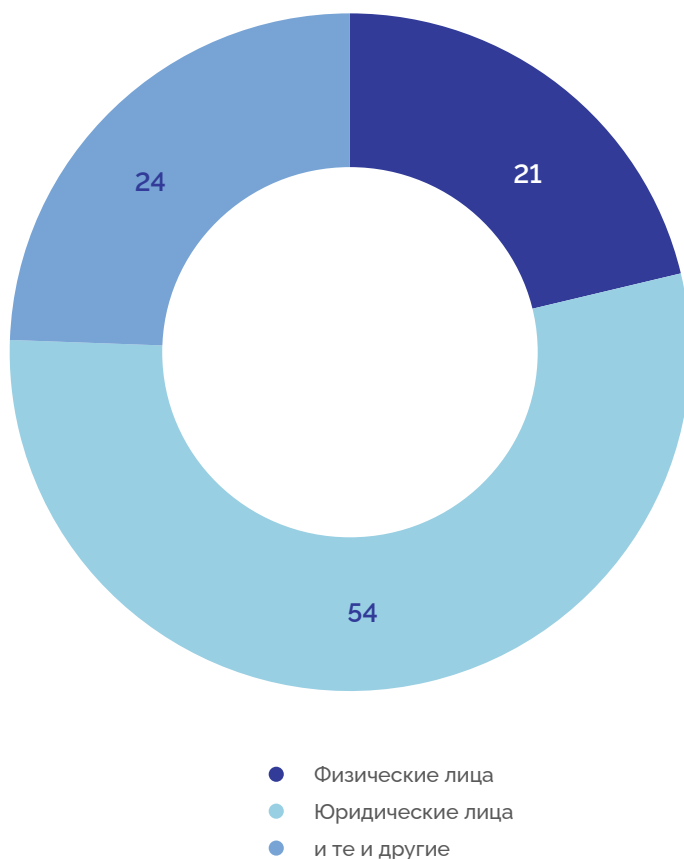
Примечание:

Под микропредприятиями подразумеваются фирмы с годовой выручкой до 120 млн рублей в год, под малыми предприятиями — фирмы с годовой выручкой от 120 до 800 млн рублей, под средними — фирмы с годовой выручкой от 800 млн до 2 млрд рублей в год, под крупными — фирмы с годовой выручкой от 2 до 100 млрд рублей в год, под сверхкрупными — фирмы с годовой выручкой более 100 млрд рублей в год.

Количественное социологическое исследование проходило с ноября по декабрь 2023 г. и представляло собой онлайн-опрос 348 представителей бизнеса разного размера из 26 отраслей (из них 136 топ-менеджеров и 133 владельца компаний), работающих как с физическими, так и с юридическими лицами (см. Рис. 0.1 и 0.2). Основные участники опроса — выпускники и слушатели образовательных программ Школы управления СКОЛКОВО, члены сообщества Noôdome, слушатели и выпускники программ дополнительного образования экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова и члены Клуба Первых. В силу специфики темы исследования и каналов распространения опроса выборка не репрезентирует российских предпринимателей в целом по стране и смещена в сторону социально активных предпринимателей и топ-менеджеров, работающих в Москве. В то же время проведенный анализ связей позволяет выделить общие закономерности, встречающиеся в российском бизнесе.

Данные опроса анализировались с применением статистического анализа, включая корреляционный анализ (Пирсона, хи-квадрат), анализ t-средних, однофакторный дисперсионный анализ, кластерный анализ. Выводы о наличии различий между группами делались при наличии различий, статистически значимых на 5%-ном уровне.

Рисунок 0.2
Основные клиенты компаний
участников опроса, %



1

Доверие в российском бизнесе выше, чем в обществе в целом

В России в предпринимательской среде сформировался высокий уровень доверия, превышающий среднероссийские показатели

Межличностное доверие и нарушение обязательств в российском бизнесе

Современное российское предпринимательство — явление достаточно молодое, по меркам западных стран. В начале рыночных отношений у российского бизнеса не было достаточного запаса доверия, на который он мог бы с уверенностью опереться. Но в ходе становления и развития рыночных институтов происходило постепенное повышение доверия представителей бизнеса по отношению друг к другу. Уже в 2000 г. больше 70% представителей российского бизнеса были склонны доверять другим предпринимателям из своего города, в 2007 г. — больше 80% (см. Рис. 1.1) [Яковлев, Фрай, 2007].

С 2007 г. уровень доверия российских предпринимателей друг другу в целом практически не изменился и в 2023 г. составил 78%, при этом доверие контрагентам — поставщикам/подрядчикам и клиентам — оказалось еще выше (см. Рис. 1.2).

Рисунок 1.1
Доверие российских предпринимателей контрагентам в 2007 г., %



Источник: Яковлев, Фрай, 2007.

Примечание: Представлены суммы ответов «Можно доверять» и «Скорее можно доверять» на вопрос о доверии другим предпринимателям из своего города (в связи с выполнением ими своих обязательств).

Рисунок 1.2
Доверие российских предпринимателей контрагентам и предпринимателям в целом



Источник: ИНП, СКОЛКОВО и др., 2023.

Примечание: Вопрос формулировался следующим образом: «Оцените, в какой степени вы доверяете... вашим поставщикам/подрядчикам / вашим клиентам / предпринимателям в целом». Представлены суммы ответов «Скорее доверяю» и «Полностью доверяю».

Также российские предприниматели больше, чем россияне в целом, доверяют людям, с которыми встречаются впервые. В 2023 г. доля российских предпринимателей, доверивших незнакомцам, составила 54%, тогда как среди населения России в 2020 г. этот показатель был равен 31% — даже если учитывать возможные изменения, случившиеся за произошедшее время, различия весьма ощутимы (см. Рис. 1.3).

Рисунок 1.3

Доверие российских предпринимателей и российского общества незнакомым людям, %



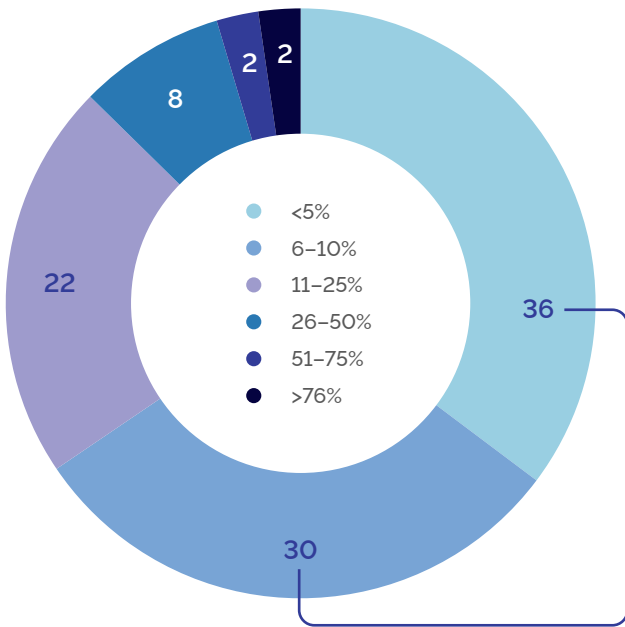
Источник: ИНП, СКОЛКОВО и др., 2023; РВК, ИНП, 2020.

Примечание: Вопрос формулировался следующим образом: «Оцените, в какой степени вы доверяете людям, с которыми вы встречаетесь в первый раз». Представлены суммы ответов «Скорее доверяю» и «Полностью доверяю».

Данные результаты согласуются с результатами исследования, проведенного в 2020–2021 гг. в Санкт-Петербурге. Как уровень обобщенного доверия (людям в целом), так и уровень доверия незнакомцам у предпринимателей оказался самым высоким среди исследованных профессиональных групп [Веселов, 2022]. Феномен более высокого доверия у предпринимателей фиксировался и в других странах [Djankov et al., 2008; Guiso et al., 2006] — в этом отношении российские бизнесмены оказались похожи на своих коллег за рубежом, несмотря на различия в институциональной среде и специфику становления предпринимательского класса в России. Является ли более высокое доверие среди предпринимателей результатом самоотбора (предпринимателями становятся люди с изначально более высоким уровнем доверия) или профессиональной деформации — открытый вопрос.

Реальный опыт взаимодействия предпринимателей с партнерами по бизнесу лучше, чем их ожидания в отношении «качества» бизнес-среды в целом. 66% опрошенных сказали, что в их практике доля нарушений договоров со стороны контрагентов не превышает 10% (см. Рис. 1.4), но при этом 45% считают, что в российском бизнесе обязательства нарушаются часто. Данное соотношение почти не изменилось за 25 лет (см. Рис. 1.5) [Радаев, 1999].

Рисунок 1.4
Доля нарушений договоров со стороны контрагентов у опрошенных предпринимателей, %

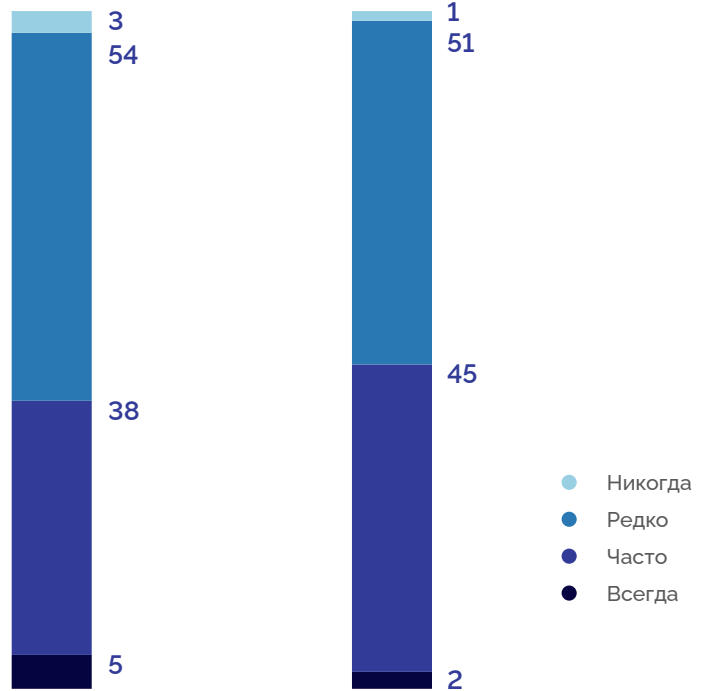


Источник: ИНП, СКОЛКОВО и др., 2023.

Примечание: Вопрос формулировался следующим образом: «Скажите, пожалуйста, как часто, на ваш взгляд, представители российского бизнеса нарушают условия договора?».

Примечание: Вопрос формулировался следующим образом: «Скажите, пожалуйста, как часто, на ваш взгляд, представители российского бизнеса пользуются «дырами» в договоре, чтобы извлечь для себя дополнительную выгоду в ущерб другой стороне? / представители российского бизнеса нарушают условия договора?».

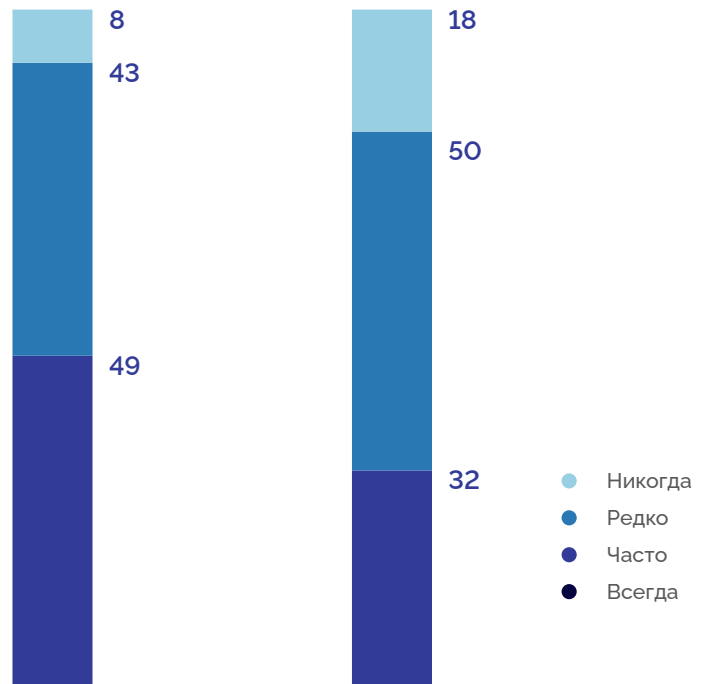
Рисунок 1.5
Представление предпринимателей о добросовестности российского бизнеса, %



Представители российского бизнеса пользуются «дырами» в договоре, чтобы извлечь для себя дополнительную выгоду в ущерб другой стороне

Нарушают условия договора

Источник: ИНП, СКОЛКОВО и др., 2023.

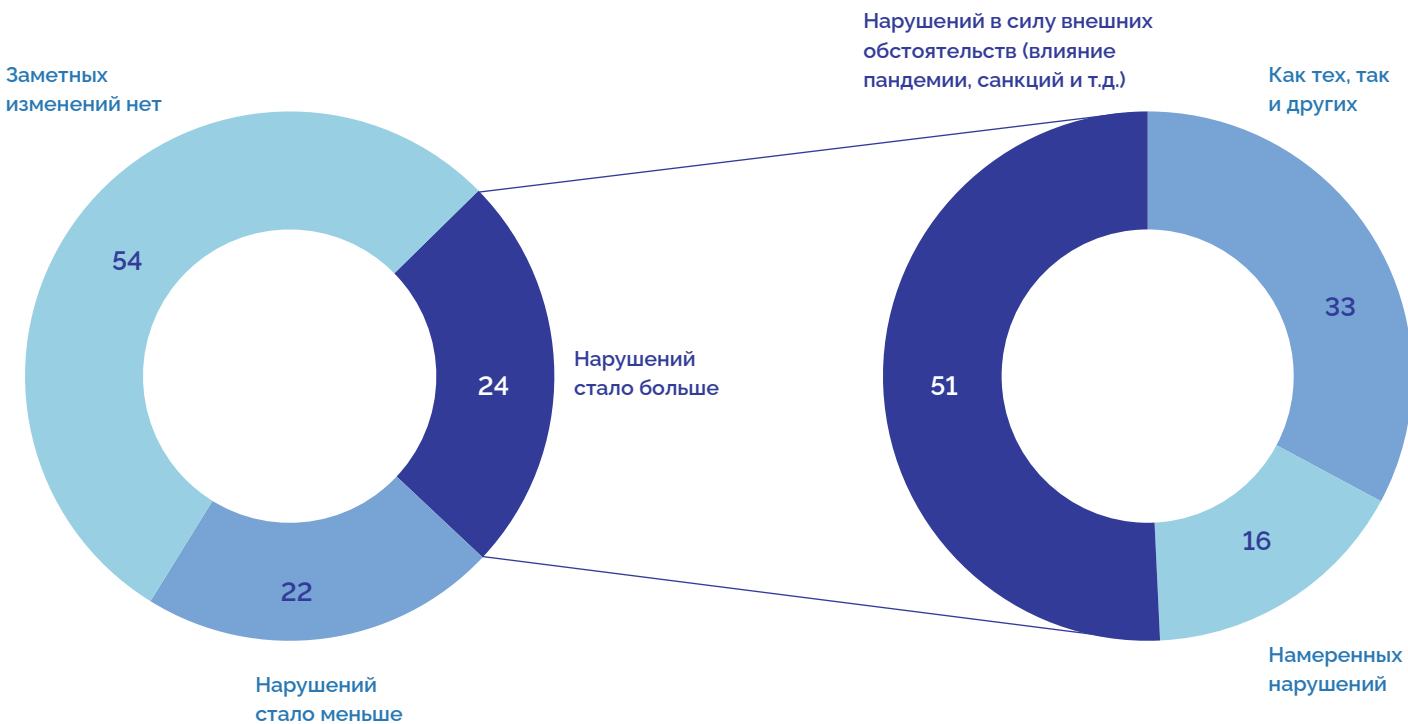


Как часто наблюдаются нарушения деловых обязательств в российском бизнесе?

Как часто приходится сталкиваться с нарушением деловых обязательств?

По мнению большинства респондентов, ситуация с нарушением условий договоров представителями российского бизнеса за последние три года значимо не изменилась: шоки 2020–2023 гг. не привели к росту числа случаев преднамеренного нарушения договоров. Причину нарушений респонденты видят скорее во внешних обстоятельствах, чем в недобросовестности контрагентов (см. Рис. 1.6).

Рисунок 1.6
 Представление предпринимателей о добросовестности российского бизнеса, %



Источник: ИНП, СКОЛКОВО и др., 2023.

Примечание: Вопросы формулировались следующим образом: «Как, по вашему мнению, изменилась ситуация с нарушением условий договоров представителями российского бизнеса за последние три года?»; «Какого рода нарушений договоров, по вашему мнению, стало больше?».

Устойчивость частоты нарушений договоров во времени, а также в значительной степени их обусловленность не зависящими от предпринимателя обстоятельствами, поддерживают сравнительно высокие показатели доверия в предпринимательской среде.

Контракт как основа доверия

Детализированный контракт, вероятнее всего, является основой доверия в российской предпринимательской среде. 90% респондентов всегда или часто детально прописывают условия договора. Причем, по мнению участников интервью, это относительно недавнее явление — еще несколько лет назад в ряде сегментов российские бизнесмены предпочитали работать без договоров. Другие способы обеспечения достоверности обязательств (штрафы, предоплата, залоги и пр.) используются реже (см. Рис. 1.7). В целом методы, применяемые предпринимателями в борьбе с оппортунизмом, могут быть разными.

Кроме того, разные инструменты могут использоваться одной и той же фирмой в зависимости от важности или уникальности (специфичности) контрагента, а также влияния его работы на результат компании.

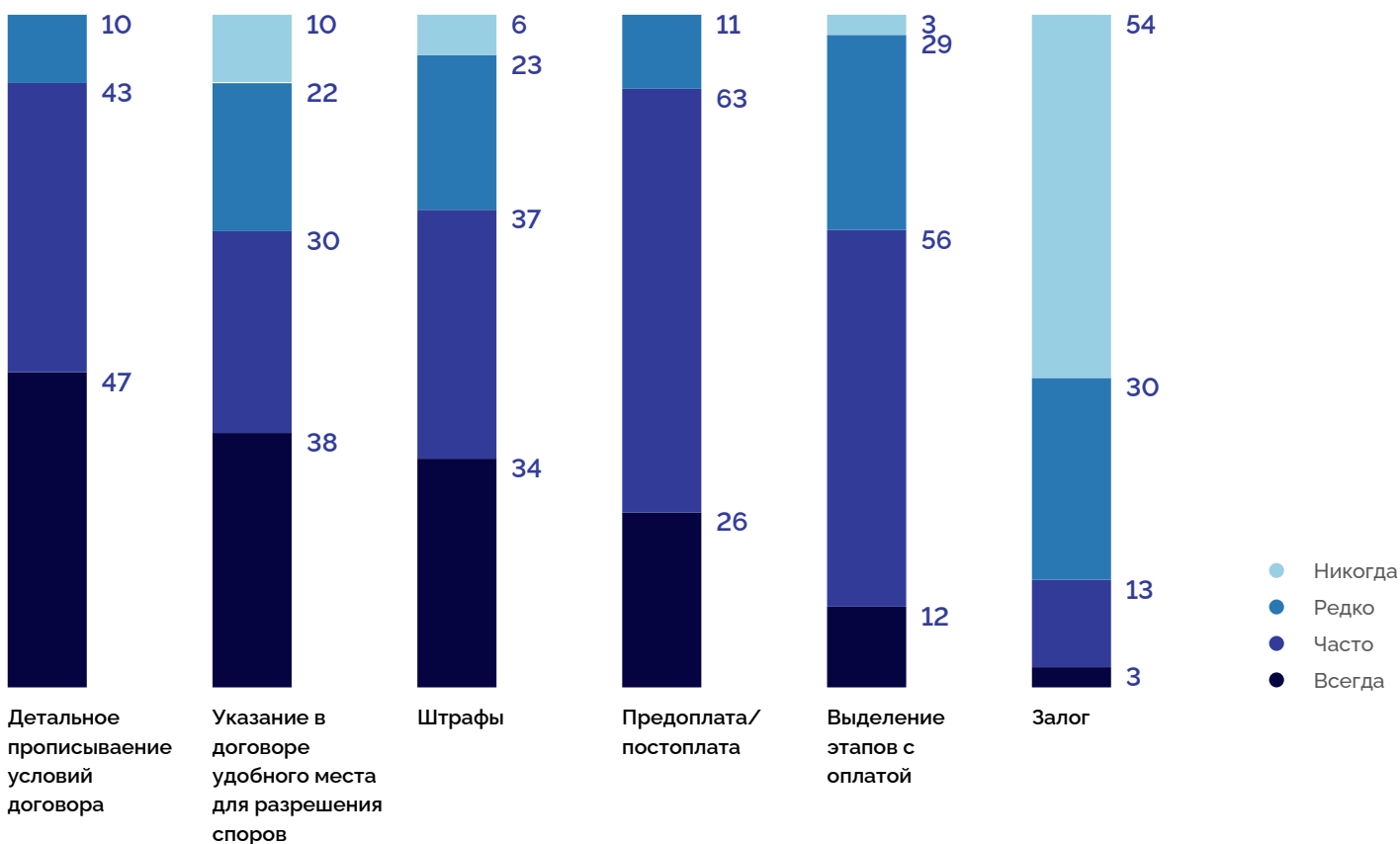
«Как бы ни выстраивались отношения, в любом случае существует соглашение, которое ложится на бумагу, и нужно стараться внести туда максимально возможно подробно все те вещи, которые могут гипотетически с тобой произойти».

«Если сейчас мы плохо себе представляем, что вступили в какие-то отношения без договора, спецификаций, актов, то есть всего пакета документов, то четыре–пять лет назад, мне кажется, nonsensом было, когда люди работали в белую».

(из интервью)

Рисунок 1.6

Представление предпринимателей
о добросовестности российского бизнеса, %



Источник: ИНП, СКОЛКОВО и др., 2023.

Примечание: Вопрос формулировался следующим образом:
«Как часто в вашей компании используются следующие способы защиты своих интересов в договорах с контрагентами?».

Стремление прописать в контракте все детали говорит о том, что бизнесмены боятся возникновения зон неопределенности, которые могут привести к непреодолимым в ходе рабочих взаимодействий разногласиям. В этих условиях детально составленный договор укрепляет доверие между предпринимателями за счет явного обмена ожиданиями и согласования интересов.

Также он усиливает переговорную позицию при обращении в суд — а большинство предпринимателей при невозможности разрешения конфликтной ситуации с контрагентом путем переговоров в первую очередь обращаются именно в суд (см. главу 2).

«Максимально проработать все вопросы и ответы в интерпретации «а что будет, если»: если будет вот так, если будет вот этак, если мы попадем на деньги, как мы будем делить убытки, что будет, если кто-то умрет из нас? Чем лучше ты ответишь на эти вопросы и зафиксируешь это в соглашении, тем у тебя проще будет движение».

«Один мой преподаватель работал в американском институте, и там его договор был на одной странице. Когда он перешел [работать в российскую организацию — ред.], у него договор состоял из около 30 страниц, которые нужно было прочитать и подписать. У нас в России больше перестраховываются и всяческие моменты сразу указывают в договоре».

(из интервью)

Детальная роспись условий контракта укрепляет доверие между предпринимателями (за счет явного обмена ожиданиями и согласования интересов), а также усиливает переговорную позицию при обращении в суд.

Таким образом, несмотря на относительно низкий уровень доверия в российском обществе в целом, в предпринимательской среде сформировался высокий уровень доверия, основанный на позитивном опыте взаимодействия, устойчивом уровне нарушений деловых обязательств и детальном прописывании условий контрактов.



Региональные власти — одни из значимых гарантов сделок

Личное взаимодействие с региональными органами власти позволяет российскому бизнесу разрешать спорные ситуации до обращения к судебной системе

Использование механизмов инфорсмент² и доверие государственным институтам

При возникновении конфликтной ситуации предприниматели сначала пытаются решить ее мирным путем с помощью переговоров. Однако это не всегда приводит к результату, и в этом случае дальнейшие действия, предпринимаемые бизнесменами, могут различаться. Большинство обращается в суд (см. Рис. 2.1).



Источник: ИНП, СКОЛКОВО и др., 2023.

Примечание: Вопрос формулировался следующим образом: «В случае возникновения конфликтной ситуации с контрагентом, которую не удастся решить с помощью двусторонних переговоров, как часто компании, действующие в той же сфере, что и ваша, прибегают к следующим действиям?». Представлены суммы ответов «Часто» и «Всегда».

² Инфорсмент (от англ. Enforcement) — механизм принуждения к исполнению правила.

В редких случаях (до подачи заявления в суд, но после попыток личных переговоров) предприниматели стараются использовать третейские механизмы решения конфликтов. Особенно это характерно для тех ситуаций, когда высока вероятность дорогого и затяжного судебного процесса, не дающего к тому же гарантий вынесения желаемого судебного решения.

И все же обращение в суд — тоже скорее крайняя мера, к которой предприниматели прибегают после множества попыток уговорить и убедить контрагента исполнить свои обязательства (и в этом плане ситуация не изменилась за 25 лет [Радаев, 1999]). По оценкам участников интервью, судебными разбирательствами заканчиваются лишь 5–10% возникающих споров.

Такое нежелание иметь дело с судом, помимо указанных выше причин дороговизны и неочевидного результата, объясняется тем, что для бизнес-среды характерно противопоставление «мы» (предприниматели) и «они» (власть, государство) [Радаев, 1999]. Причина этого кроется, вероятно, в низком уровне доверия государственным институтам, в т.ч. судам (см. Рис. 2.2).

«У меня такое бывало, но очень редко. Это зачастую касалось какой-то очень большой суммы, существенно значимой для бизнеса в целом, невозможности решить самостоятельно и при этом понимания того, что, если ты попадешь в суд, это сильно затянется, будет административный спор, а не только юридический, и, в конечном итоге, могут пострадать обе стороны. Тогда приходится обращаться к какой-то третьей стороне или к ассоциации».

(из интервью)

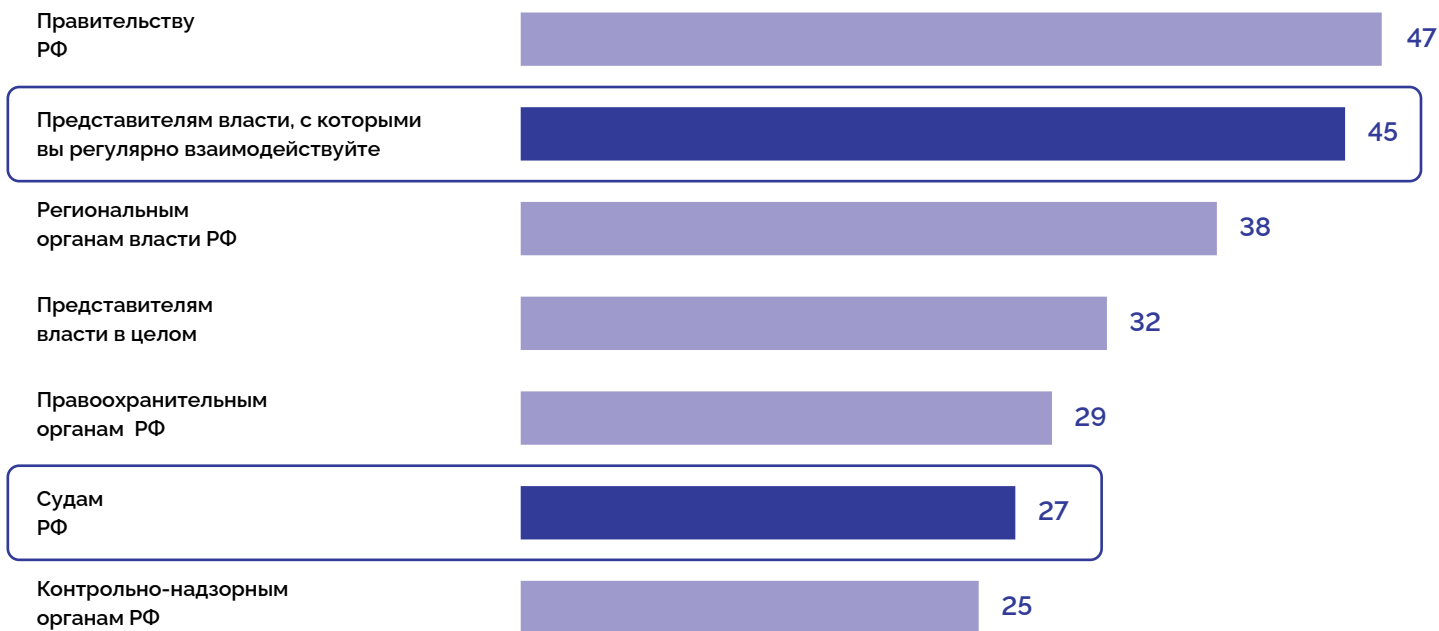
«Угроза обращения в суд — это финальный аргумент, когда уже другие не находятся».

(из интервью)

«Следующий ограничитель, в который [предприниматели] упираются, — это правила той системы, в которой они находятся. Это законы, кодексы, эффективность судов. Собственно, то, за что у нас все и борются — за независимый суд. Потому что когда у тебя суд зависим, то тебе нет смысла играть в игру по каким-то другим правилам».

(из интервью)

Рисунок 2.2

*Доверие российских предпринимателей
государственным институтам, %*

Источник: ИНП, СКОЛКОВО и др., 2023.

Примечание: Вопрос формулировался следующим образом: «Оцените, пожалуйста, в какой степени вы доверяете...». Представлены суммы ответов «Скорее доверяю» и «Полностью доверяю».

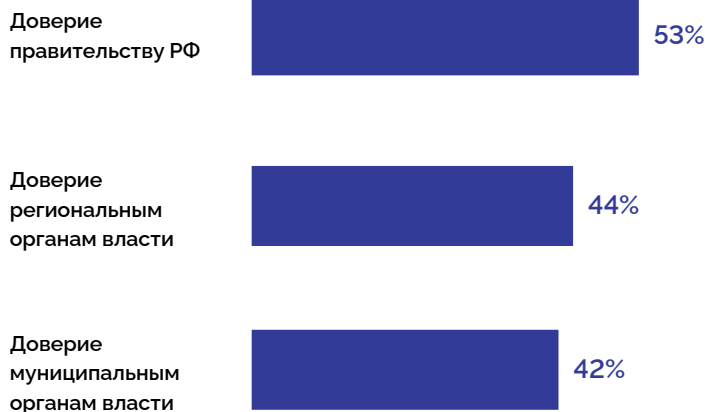
При невозможности решить конфликтную ситуацию путем переговоров предприниматели обращаются в суд. Однако низкий уровень доверия суду и государственным институтам в целом говорит о том, что доверие государственным механизмам обеспечения достоверности контрактных обязательств не объясняет высокого уровня доверия в предпринимательской среде.

Отношения с региональными властями

Для российских предпринимателей характерен тот же паттерн, что и для населения России в целом: доверие «дальней» власти выше, чем «ближней» (см. Рис. 2.2), — эти результаты подтверждаются исследованием Российской венчурной компании и Института национальных проектов [РВК, ИНП, 2019] (см. Рис. 2.3) и воспроизводятся на других данных, в частности, Всемирного исследования ценностей. При этом

доверие представителям власти, с которыми есть регулярное взаимодействие, выше, чем просто представителям органов власти. Вероятно, это связано с тем, что налаженное взаимодействие с представителями власти способно смягчить забюрократизированность системы, а опыт конструктивного взаимодействия повышает доверие системе.

Рисунок 2.3
*Доверие россиян
государственным
институтам, %*



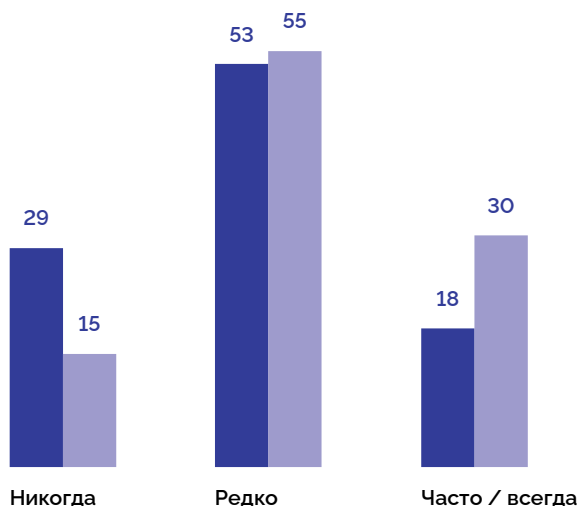
Источник: РВК, ИНП, 2019.

Примечание: Вопрос формулировался следующим образом: «В какой мере, на Ваш взгляд, заслуживают доверия..?».

При этом предприниматели, по видимости, чаще всего устанавливают персональные связи с представителями региональных властей. Наличие особых отношений между российским бизнесом и региональными властями в виде системы «обменов» еще в 2002 г. обнаружил Т. Фрай. (Frye, 2002). В исследовании 2007 г. А. Яковлев писал о высокой (более 11%) доле фирм, которым местные и региональные власти помогали в контактах с российскими предприятиями-партнерами, и о возможном участии региональных и местных властей в урегулировании конфликтов между контрагентами в условиях недостаточной эффективности судебной системы. В текущем исследовании об этом, во-первых, говорит само значение показателя доверия региональным властям, которое превышает доверие правоохранительным органам и судам. Во-вторых, доверие региональным властям положительно и статистически значимо коррелирует с частотой разрешения конфликтов с привлечением третьих лиц (см. Рис. 2.4). В-третьих, чем выше доверие региональным властям, тем выше доверие контрагентам (см. Рис. 2.5). Таким образом, представители региональных властей действительно могут являться одним из значимых гарантов сделок.

Рисунок 2.4

Частота привлечения третьих лиц для разрешения конфликтов среди российских предпринимателей, доверяющих и не доверяющих региональным властям, %



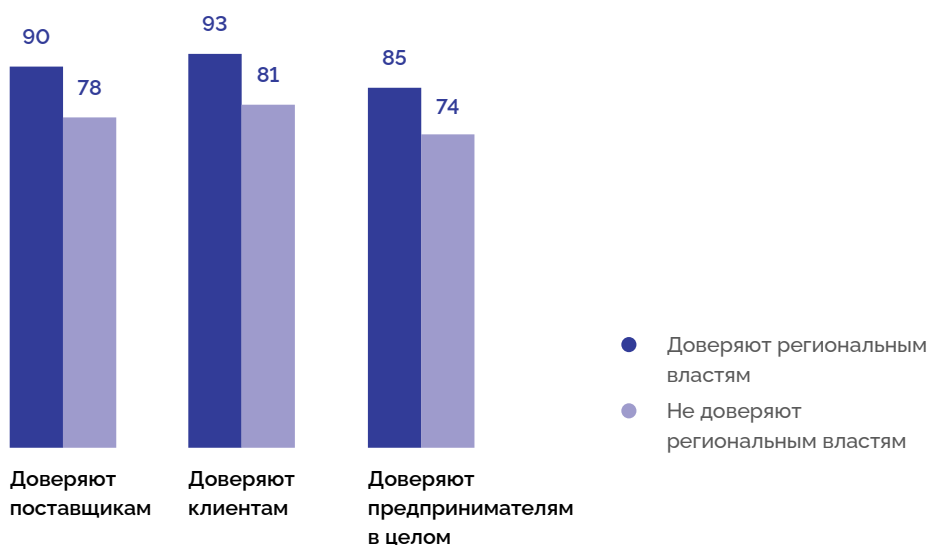
- Не доверяют региональным властям и никогда не привлекают третьих лиц для разрешения конфликтов
- Доверяют региональным властям и часто/всегда привлекают третьих лиц для разрешения конфликтов

Источник: ИНП, СКОЛКОВО и др., 2023.

Примечание: Шкала отражает процент респондентов, никогда, редко или часто/всегда привлекающих третьих лиц для разрешения конфликтов, среди респондентов, доверяющих и не доверяющих региональным властям. Вопрос про доверие формулировался следующим образом: «Оцените, пожалуйста, в какой степени вы доверяете..?». Представлены суммы ответов «Скорее доверяю» и «Полностью доверяю». Вопрос про частоту привлечения третьих лиц формулировался следующим образом: «В случае возникновения конфликтной ситуации с контрагентом, которую не удастся решить с помощью двусторонних переговоров, как часто компании, действующие в той же сфере, что и ваша, прибегают к следующим действиям: привлечение третьей стороны, обладающей независимой экспертизой по содержанию спора?».

Рисунок 2.5

Доверие контрагентам среди российских предпринимателей, доверяющих и не доверяющих региональным властям, %



Источник: ИНП, СКОЛКОВО и др., 2023.

Примечание: Шкала отражает процент респондентов, доверяющих различным контрагентам, среди респондентов, доверяющих и не доверяющих региональным властям. Вопросы формулировались следующим образом: «Оцените, пожалуйста, в какой степени вы доверяете..?». Представлены суммы ответов «Скорее доверяю» и «Полностью доверяю».

Представители региональных властей, с которыми предприниматели регулярно взаимодействуют, могут являться одним из значимых гарантов сделок.

Таким образом, регулярное взаимодействие с представителями региональных органов власти создает основу для доверия контрагентам — вероятно, благодаря их участию в разрешении конфликтов.



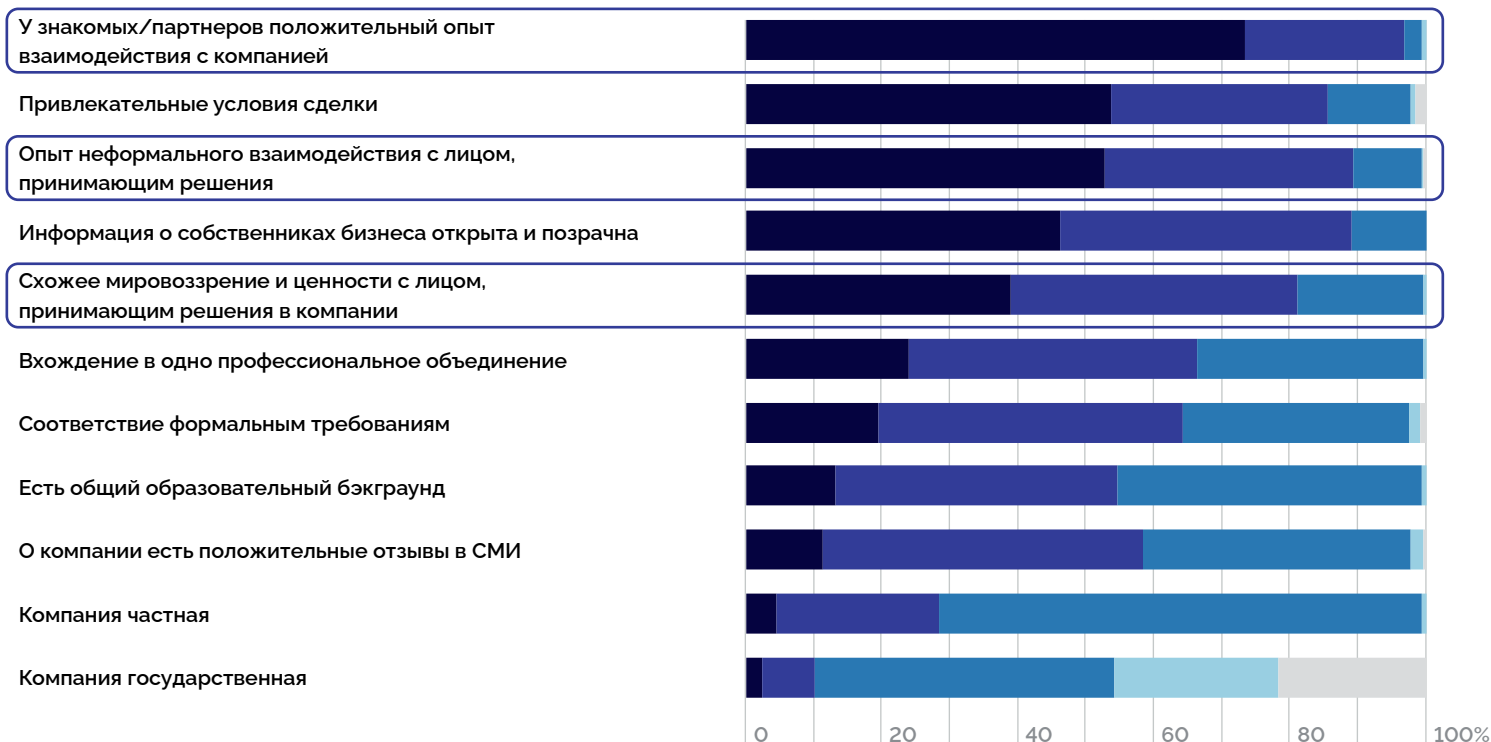
Выстраивание доверия необходимо для начала совместной работы

Установление межличностного доверия
между контрагентами — один из ключевых
факторов для начала взаимодействия

Репутация и общие ценности — основа доверия

Что влияет на готовность доверять контрагенту? Обращают на себя внимание три фактора, которые по результатам опроса, оказываются важнее для начала взаимодействия с контрагентом, чем, казалось бы, очевидное соответствие компании формальным критериям добросовестности контрагента (см. Рис. 3.1).

Рисунок 3.1
Факторы, влияющие на готовность предпринимателей начинать взаимодействие с другой компанией, %



Источник: ИНП, СКОЛКОВО и др., 2023.

Примечание: Вопрос формулировался следующим образом: «Представьте, что вы принимаете решение о начале работы с компанией, с которой до этого не взаимодействовали. Сумма контракта и/или предмет взаимодействия являются существенными для вашей компании. Оцените, пожалуйста, в какой степени каждый из следующих факторов снижает или повышает вероятность принятия вами решения о начале работы с компанией».

- Значительно повышает вероятность
- Незначительно повышает вероятность
- Не влияет на вероятность
- Незначительно снижает вероятность
- Значительно снижает вероятность

Главный из таких факторов — репутация потенциального контрагента: для 97% опрошенных предпринимателей важно, чтобы у знакомых или иных партнеров был положительный опыт работы с компанией. Этот фактор оказывается даже важнее для начала взаимодействия, чем привлекательные условия сделки.

Два других фактора — наличие неформального опыта взаимодействия с лицом, принимающим решения в компании-контрагенте (важен для 90% опрошенных предпринимателей), а также схожее с ним мировоззрение (важен для 81%). Для бизнесменов важно, чтобы контрагент прошел фильтр «свой–чужой» — и если он «свой», то с ним можно работать. Значимость этого фактора за последние годы выросла — это отмечает половина опрошенных предпринимателей. При этом для прохождения этого фильтра необходима прямая межличностная коммуникация — наличие положительных отзывов в СМИ и интернете недостаточно (см. Рис. 3.1).

Соответствие компании формальным критериям, выдвигаемым органами власти при оценке добросовестности бизнеса (в части рисков неисполнения обязательств, финансового положения, налоговых рисков, признаков «однодневки» и др.), не играет решающей роли в принятии решения о взаимодействии с новым контр-

«Когда мы находим нового партнера, <...> спрашиваю общих знакомых: "Как вообще этот человек? Какие бизнесы у этого человека до этого были? Как он их вел и какие вообще результаты его деятельности?"».

(из интервью)

«Важно пройти тест на «свой–чужой» и иметь схожие ценности».

«Вторая составляющая доверия — это межличностные коммуникации и химия, без которой все равно не обойтись. Там, где она возникает, ты чуть больше узнаешь о человеке, о его мыслях, о его суждениях, о каком-то его внутреннем устройстве».

(из интервью)

агентом. Более того, участники интервью отмечают, что мониторинг характеристик контрагента (например через базы данных СПАРК или СБИС) является инструментом первичной проверки, направленным на отсеивание заведомо ненадежных партнеров, окончательное же решение принимается на основании других критериев.

«Анализ формальных и неформальных характеристик фирмы служит некой гигиеной. Она важна, но ее недостаточно. Решающим фактором являются рекомендации профессиональной среды и личное знакомство».

(из интервью)

Фактор, который может отпугивать предпринимателей при мониторинге контрагентов, — нахождение компании в государственной собственности. Для 46% опрошенных аффилированность компании с государством снижает готовность начать с ней взаимодействие. Причем связано это не столько с недоверием госкомпаниям, сколько с бюрократией, из-за которой оперативная реализация совместных проектов становится затруднительной.

«Зачастую мы отдаем предпочтение все-таки частным компаниям и стараемся не работать с государственными компаниями, с такими крупными монстрами, потому что часто мы упираемся в бюрократию, которая тормозит проекты».

(из интервью)

Прохождение контрагентом фильтра «свой–чужой» — на основе положительных отзывов знакомых, опыта личных неформальных взаимодействий с лицом, принимающим решения, а также воспринимаемого сходства в мировоззрении — важнее для начала взаимодействий с компанией, чем ее соответствие формальным критериям добросовестности контрагента.

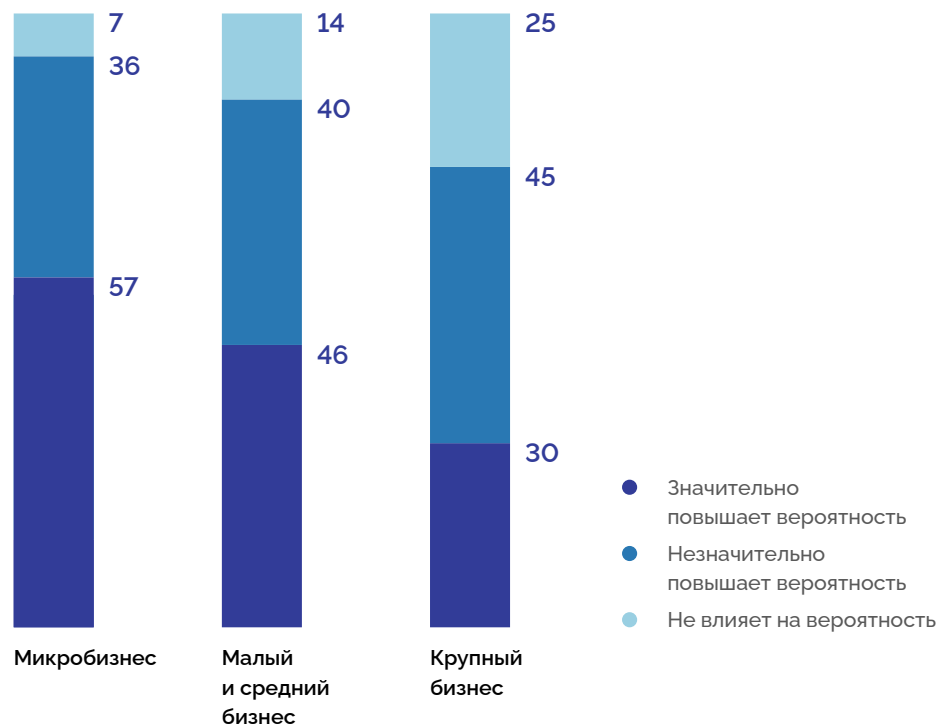
Факторы выбора контрагентов у малого, среднего и крупного бизнеса

Факторы выбора контрагента имеют разную значимость у малых и крупных предприятий. Особенно наглядно это проявляется в вопросе о том, насколько важным фактором при принятии решения о начале взаимодействия с контрагентом являются схожие ценности и мировоззрение. Чем меньше фирма, тем большую значимость для нее они играют (см. Рис. 3.2). Хотя для

большинства опрошенных представителей крупных компаний прохождение фильтра «свой–чужой» также важно, значимость этого не так высока, как для микропредприятий. Схожие закономерности заметны и для факторов присутствия в одной бизнес-ассоциации, а также наличия опыта неформального взаимодействия.

Рисунок 3.2

Процент респондентов, считающих, что схожие ценности и мировоззрение снижают/повышают/ не влияют на вероятность принятия решения о начале работы с компанией, %



Источник: ИНП, СКОЛКОВО и др., 2023.

Примечание: Вопрос формулировался следующим образом: «Представьте, что вы принимаете решение о начале работы с компанией, с которой до этого не взаимодействовали. Сумма контракта и/или предмет взаимодействия являются существенными для вашей компании. Оцените, пожалуйста, в какой степени каждый из следующих факторов снижает или повышает вероятность принятия вами решения о начале работы с компанией». Столбец «Крупный бизнес» отражает ответы представителей крупных и сверхкрупных предприятий.

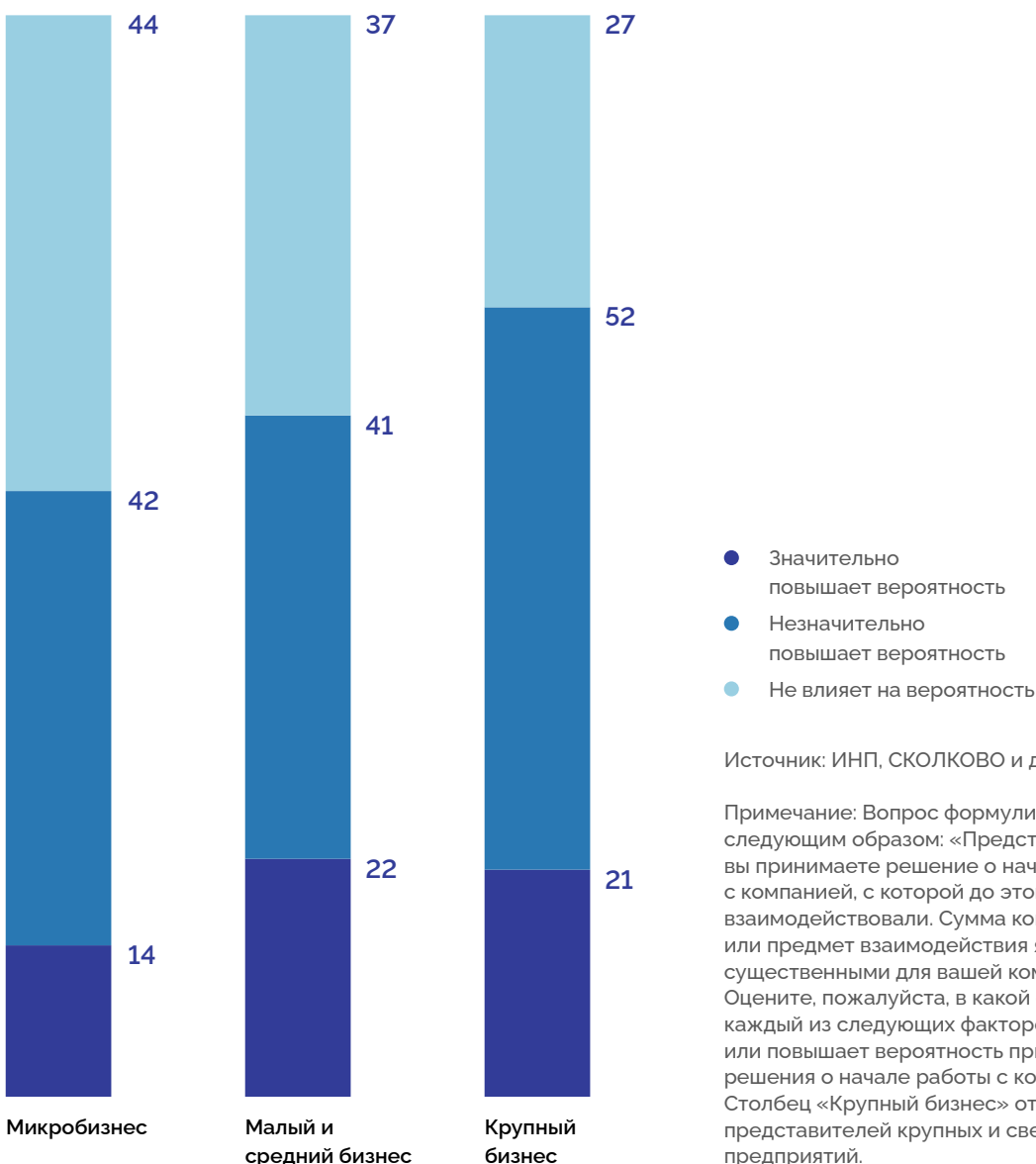
Напротив, формальные критерии отбора более распространены среди представителей крупных компаний, чем среди малого и среднего бизнеса (см. Рис. 3.3). Для крупного бизнеса характерно наличие стандартных критериев, по которым выбираются контрагенты, а также существование специальных отделов, которые занимаются проверкой потенциальных партнеров на соответствие условиям сотрудничества.

«У нас есть отдельное подразделение, которое по тем или иным критериям их выбирает. В этом смысле можно сказать, что мне проще, потому что <...> есть специальные подразделения, которые отвечают за то, чтобы к нам пришли те компании, которые через эти критерии уже прошли».

(из интервью)

Рисунок 3.3

Процент респондентов, считающих, что формальные критерии отбора снижают/повышают/ не влияют на вероятность принятия решения о начале работы с компанией, %



Следствием высокой формализации и зарегулированности процедуры поиска контрагентов для крупных компаний является менее значимая роль критерия «свой–чужой». С другой стороны, сложности при преодолении процедуры отбора у малых и средних фирм могут подталкивать их к выстраиванию неформальных отношений с партнерами.

Факторы межличностного доверия имеют большее значение для малого и среднего бизнеса, чем для крупного. Уровень формализации и зарегулированности процессов в крупном бизнесе, вероятно, существенно снизил роль человеческих отношений при принятии решения о начале взаимодействий.

Прохождение фильтра «свой–чужой» является важнейшим фактором для начала взаимодействия с контрагентом. Чем меньше размер компании, тем большее значение он имеет.

4

**Контракт нужен всегда,
но, чем выше доверие,
тем гибче его условия**

Высокие уровни доверия снижают издержки инфорсмента контракта и повышают гибкость его условий, но не заменяют собой контрактных отношений

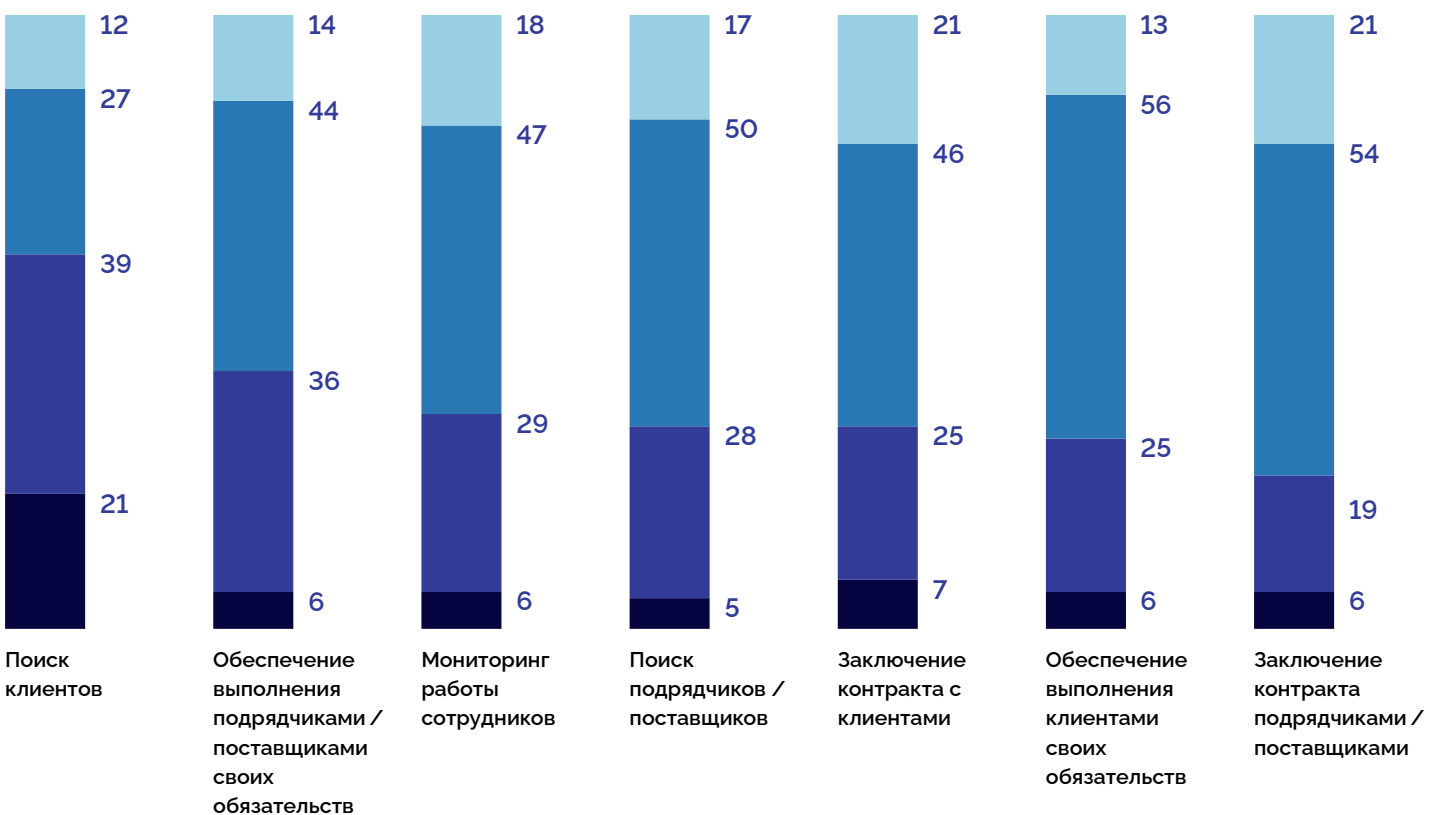
Доверие снижает издержки инфорсменты

Величина издержек на том или ином этапе работы различается для разных компаний: она зависит от отрасли, размера фирмы, структуры рынка и т.п. Для большинства компаний (60% опрошенных) наибольшие издержки связаны с поиском клиентов.

За ними следуют издержки инфорсменты — обеспечения исполнения контракта подрядчиками/поставщиками (42%). Другие виды издержек считают большими и скорее большими от 25% до 35% респондентов (см. Рис. 4.1).

Рисунок 4.1

Величина издержек, связанных с разными видами работ, %



- Издержки велики
- Издержки скорее велики
- Издержки скорее малы
- Издержки малы

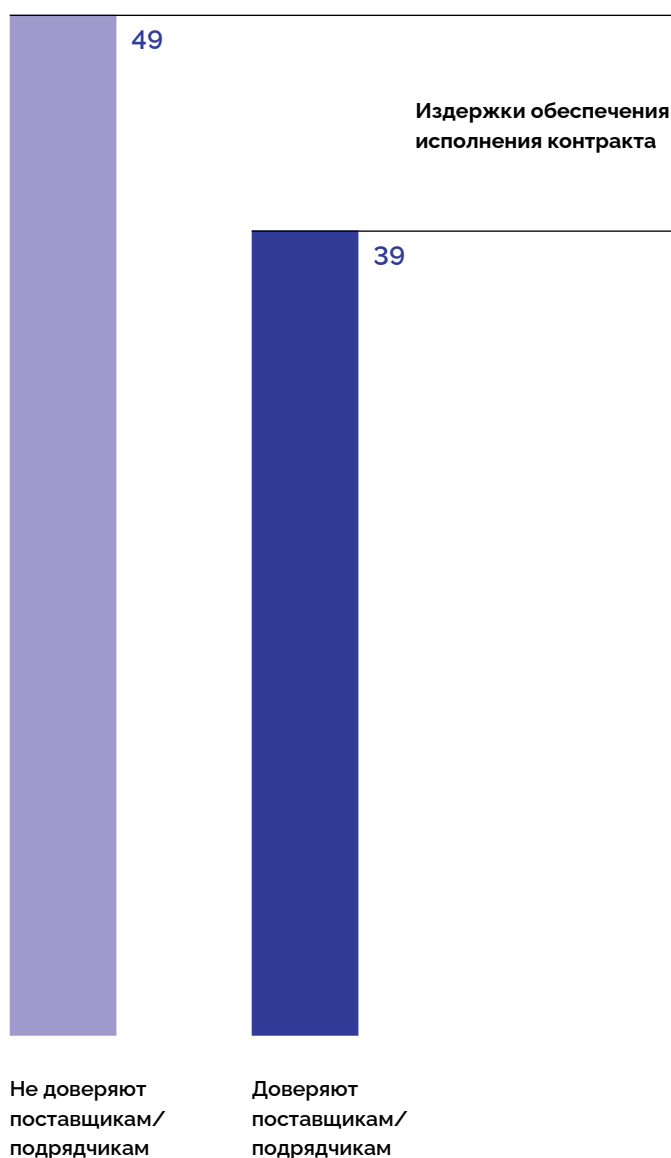
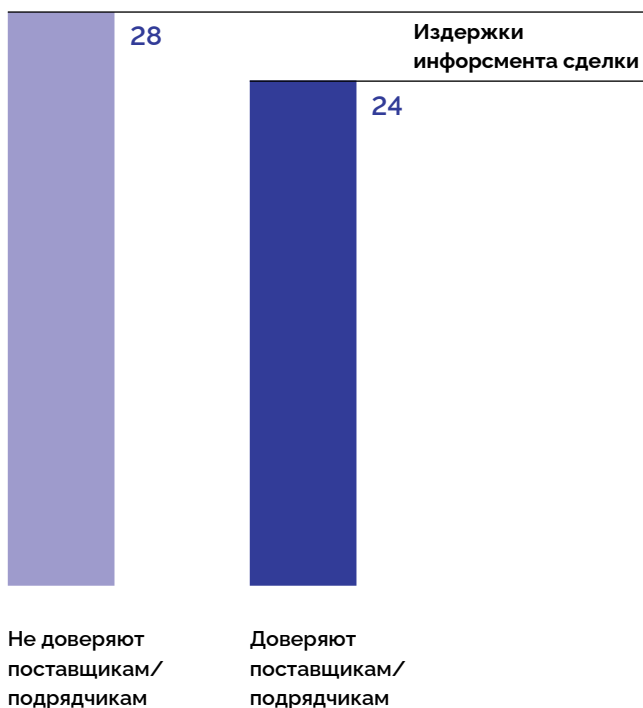
Источник: ИНП, СКОЛКОВО и др., 2023.

Примечание: Вопрос формулировался следующим образом: «Оцените величину издержек (временных/денежных), связанных со следующими этапами работы».

Как уже отмечалось выше, формальный контракт является основой заключения договоренностей между российскими предпринимателями. При этом то, насколько легко (в восприятии самих предпринимателей) происходит его исполнение, связано с уровнем доверия поставщикам и подрядчикам. Так, те, кто заявляет о доверии своим контрагентам, оценивают свои временные и денежные издержки на обеспечение исполнения контракта ниже, чем те, кто не доверяет партнерам (см. Рис. 4.2).

Рисунок 4.2

Издержки российских предпринимателей на заключение контрактов и обеспечение их исполнения, %



Источник: ИНП, СКОЛКОВО и др., 2023.

Примечание: Вопрос формулировался следующим образом: «Оцените величину издержек (временных/денежных), связанных со следующими этапами работы: заключение контракта с подрядчиками/поставщиками» [издержки заключения контракта] / «обеспечение выполнения подрядчиками/поставщиками своих обязательств» [издержки обеспечения исполнения контракта].

Более низкие издержки обеспечения выполнения контрактов, вероятно, связаны с тем, что при наличии доверия обеим сторонам легче пойти навстречу друг другу в ситуациях, когда контрагент по не зависящим от него причинам не может все сделать точно в срок. Более того, при сформированном доверии фирмы могут заложить более гибкие условия сотрудничества, что в дальнейшем снижает издержки на поддержание контракта, — но для этого доверие должно быть взаимным.

«Если практика оплаты после, а люди по каким-то причинам просят оплатить раньше, мы это оплатим, верим. Но то же самое и к нам: если мы что-то не успеваем в силу тех либо иных нюансов, люди идут навстречу нам, тоже подписывают документы, акты под честное слово».

«Когда мы с компанией работаем долго и она свой опыт и приверженность нашим целям и задачам подтвердила, мы готовы пересмотреть контрактные требования».

(из интервью)

Интересно, что схожая закономерность не наблюдается в вопросе издержек заключения контракта — «доверяющие» и «недоверчивые» предприниматели оценивают их одинаково (см. Рис. 4.2). Это может являться следствием рассмотренной в главе 1 важной роли контракта в современном российском бизнесе. Наличие доверительных отношений не заменяет собой контрактных отношений — формальный договор заключается в любом случае.

Доверие контрагентам в первую очередь снижает издержки обеспечения выполнения сделок, так как способствует готовности партнеров пойти друг другу навстречу. Однако доверие не подменяет собой формальных контрактных отношений.

Доверие снижает контрактные требования

Еще один эффект доверия — значимое снижение жесткости контрактных требований к новому контрагенту. Результат опросного эксперимента показал, что при упоминании наличия доверительных отношений с лицом, принимающим решения в компании, опрошенные предприниматели скорее готовы идти на уступки по отношению к своим контрагентам (см. Рис. 4.3).

Опросный эксперимент

Для определения причинно-следственной связи между наличием личных доверительных отношений и уступками, на которые готов идти человек при заключении контракта, в анкету был встроен опросный эксперимент: нижеследующий вопрос случайным образом показывался респондентам в двух вариантах.

Представьте, что к вам обращается заказчик, с которым вы до этого не работали и о котором не слышали. На основе открытых источников вы знаете, что компания-контрагент работает на рынке пять лет и соответствует формальным требованиям, которые выдвигаются органами власти при оценке добросовестности бизнеса. Компания относится к сегменту среднего бизнеса.

В ходе предконтрактного взаимодействия у вас установились личные доверительные отношения с лицом, принимающим решения в компании. [Эта информация показывалась случайным образом половине респондентов.]

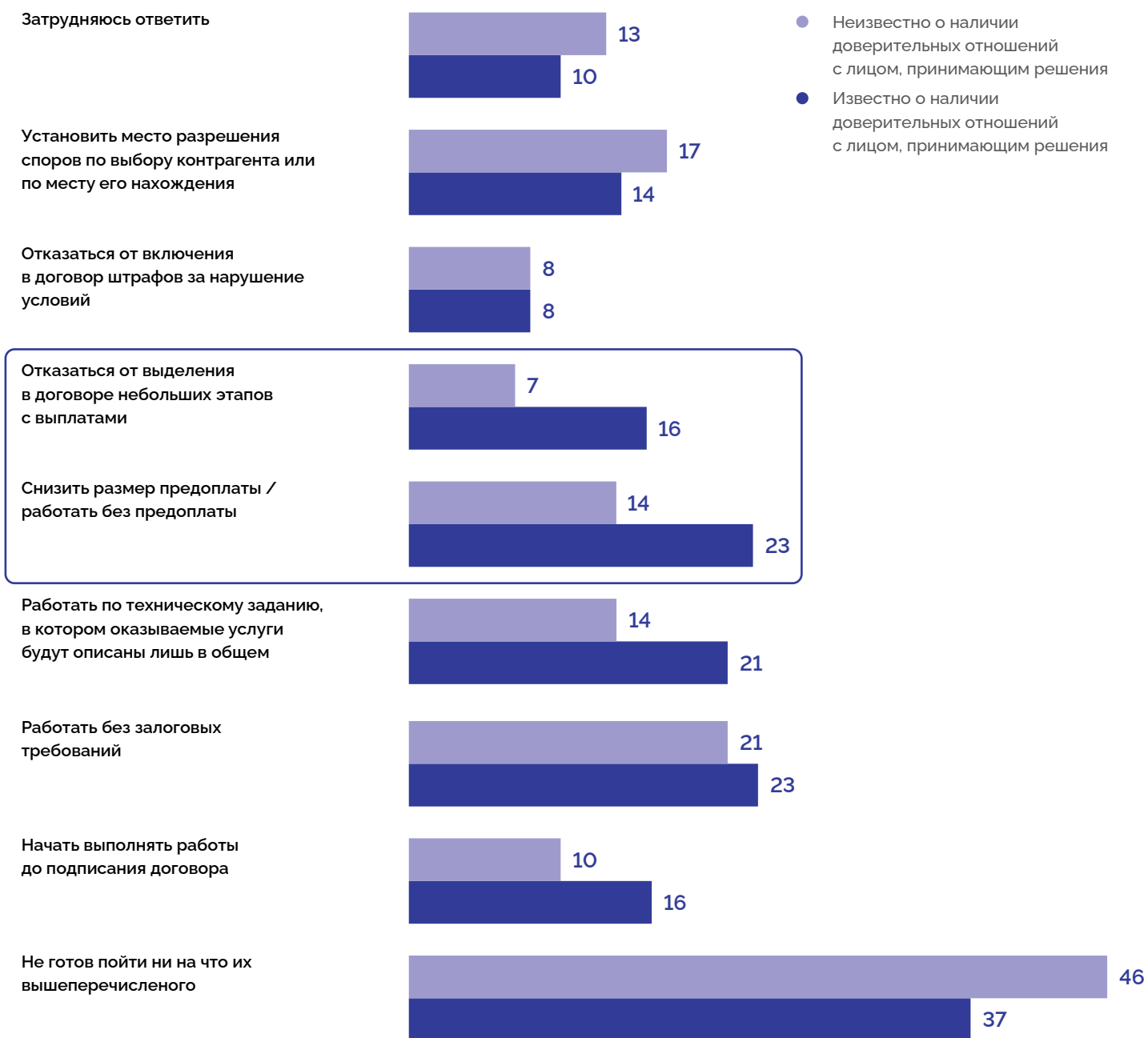
На какие действия вы будете готовы пойти, если владеете только данной информацией?

Выберите, пожалуйста, все подходящие варианты ответа.

Такой подход, включающий имитацию реальной ситуации, позволил избежать получения социально одобряемых и шаблонных ответов, которые могли бы быть получены при прямом вопросе о роли доверия.

Рисунок 4.3

Готовность российских предпринимателей снизить контрактные требования в зависимости от наличия доверительных отношений с представителями компании, %



Источник: ИНП, СКОЛКОВО и др., 2023.

Примечание: Вопрос формулировался следующим образом: «Представьте, что к вам обращается заказчик, с которым вы до этого не работали и о котором не слышали. На основе открытых источников вы знаете, что компания-контрагент работает на рынке пять лет и соответствует формальным требованиям, которые выдвигаются органами власти при оценке добросовестности бизнеса. Компания относится к сегменту среднего бизнеса. [В ходе предконтрактного взаимодействия у вас установились личные доверительные отношения с лицом, принимающим решения в компании. — Эта информация показывается случайным образом половине респондентов.] На какие действия вы будете готовы пойти, если владеете только данной информацией?».

Более того, доверие способствует тому, что фирмы могут начать сотрудничество еще до заключения контракта: при наличии доверительных отношений предпринимателям может быть достаточно устных договоренностей (что не отменяет заключения контракта в дальнейшем).

«Такое бывает достаточно часто, приходится это делать, <...>, приходится де-факто работу начинать до того, как [заключение контракта — ред.] произошло. Здесь фактор доверия, конечно, важен».

(из интервью)

Доверительные отношения имеют экономическое измерение: отсутствие предоплаты высвобождает средства, снижаются издержки на подготовку и согласование промежуточных отчетов и др.

Когда доверие находится на высоком уровне, наблюдаются более низкие издержки принуждения к выполнению контракта, а его условия становятся более гибкими. Но даже высокие уровни доверия не заменяют собой контрактных отношений.

5

Бизнес-сообщества — недооцененные арбитры для разрешения споров

Бизнес-сообщества могут быть альтернативным государственным институтам арбитром — однако они пока редко воспринимаются таким образом

Бизнес-сообщества — место для доверия

В 1993 г. российские предприниматели предпочитали организовывать предприятия со знакомыми (42%), друзьями и членами их семей (23%) или членами своей семьи (17%). Только 11% начинали дело с новыми и малознакомыми людьми [Радаев, 1993; Радаев, 1994]. За 30 лет на смену отношениям, основанным на родстве и дружбе, пришли отношения, основанные на репутации и общих ценностях (см. главу 3). Это в свою очередь увеличило роль бизнес-сообществ: доверие российских предпринимателей к тем из своих коллег, с которыми они лично не знакомы, но состоят в тех же бизнес-сообществах, находится на уровне доверия знакомым им людям и превышает 90% (см. Рис. 5.1).

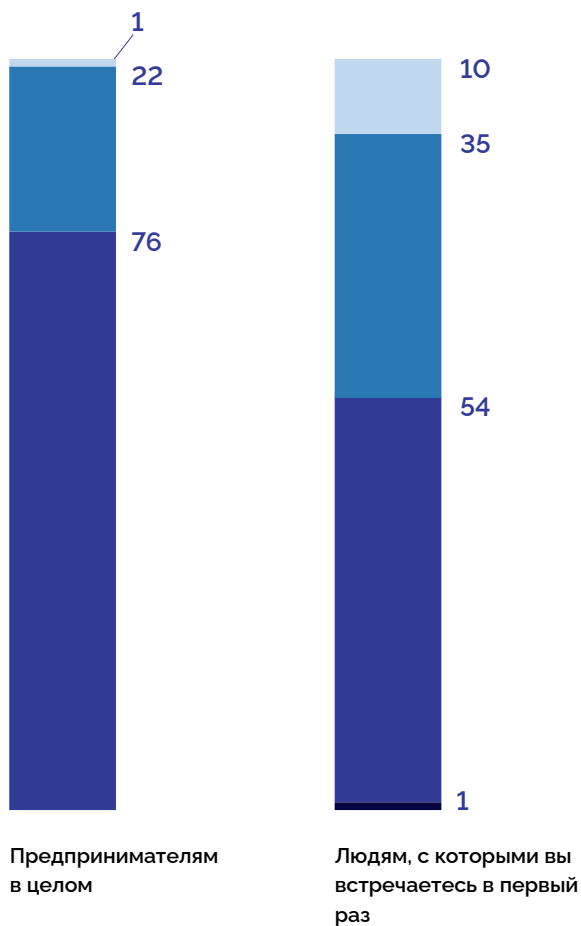
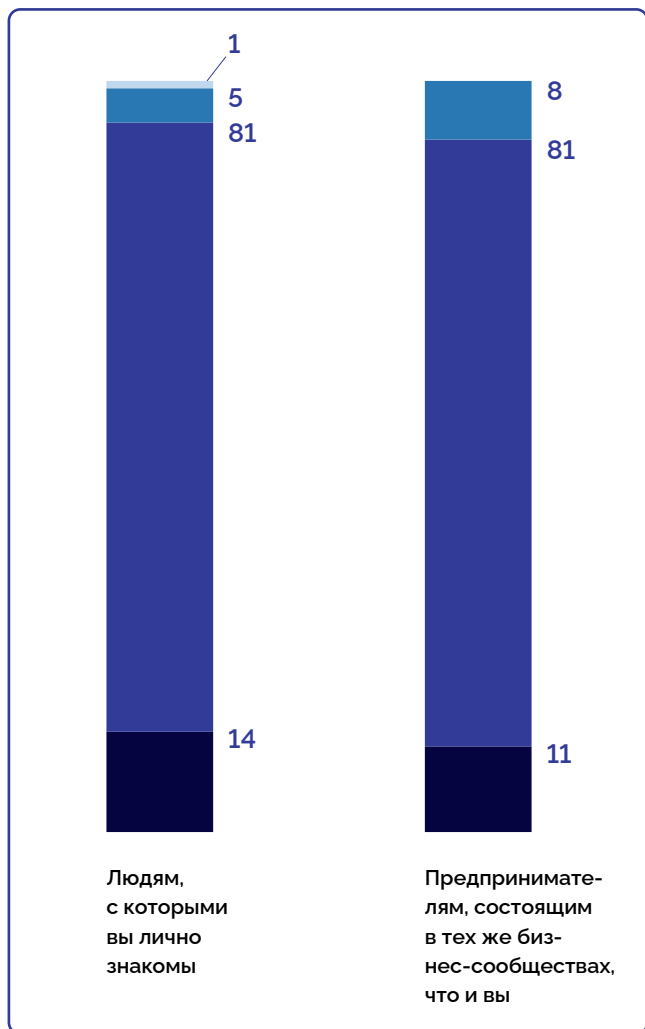
Такой высокий показатель может объясняться, с одной стороны, предполагаемым наличием общих ценностей и мировоззрения, с другой стороны, наличием репутационного механизма, работающего в рамках бизнес-сообщества. Объединения формируют среду, в которой легче распространяется информация о каждом из участников, включая случаи нарушения обязательств. Нарушитель может столкнуться с неформальными санкциями со стороны других участников, вплоть до исключения из сообщества. Это создает стимулы для каждого члена сообщества поддерживать свою репутацию.

«В нормальном бизнес-сообществе есть так называемая репутационная шкала, фейс-контроль, то есть не все люди попадают в нормальные бизнес-сообщества, ты должен каким-то образом не с улицы прийти, ты должен иметь некоторых двух поручителей, которые уже находятся в сообществе. Поручители, естественно, про тебя могут сказать только в том случае, если они тебе доверяют».

(из интервью)

Рисунок 5.1

Доверие российских предпринимателей знакомым и предпринимателям из их сообществ, %



Источник: ИНП, СКОЛКОВО и др., 2023.

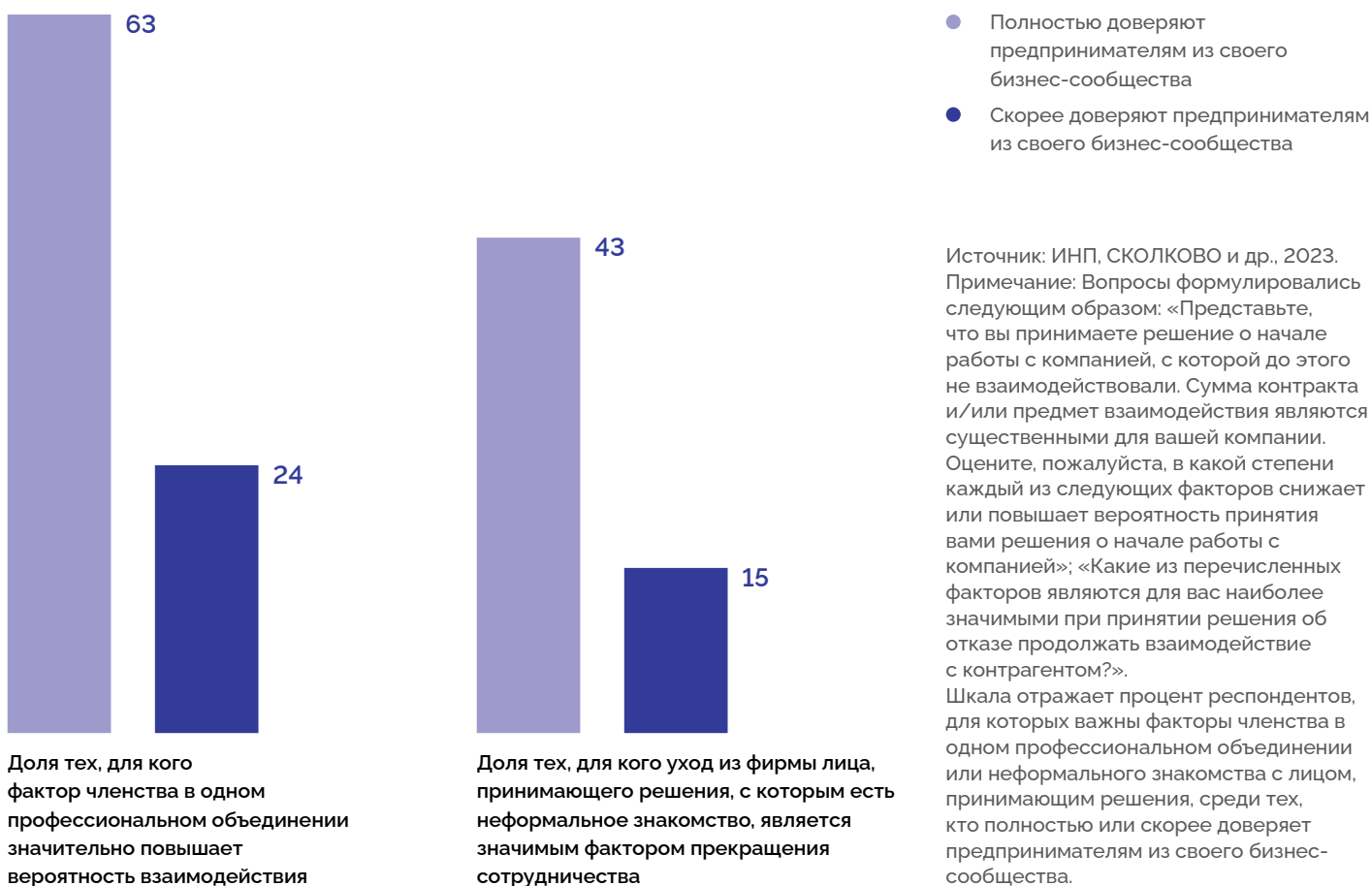
Примечание: Вопрос формулировался следующим образом: «Оцените, в какой степени вы доверяете... людям, с которыми вы лично знакомы / предпринимателям, состоящим в тех же бизнес-сообществах, предпринимательских клубах или бизнес-ассоциациях, что и вы».

В отдельных сообществах репутационный механизм становится полноценным механизмом инфорсмента и дает возможность членам сообществ выстраивать деловые отношения друг с другом через неформальные связи. Так, тот, кто полностью доверяет людям в своем бизнес-сооб-

ществе, чаще выбирает контрагента на основании фактора членства в данном сообществе. И если впоследствии компания-контрагент покинет лично знакомый ему руководитель, то это будет веской причиной для прекращения сотрудничества с этой фирмой (см. Рис. 5.2).

Рисунок 5.2

Важность факторов, влияющих на взаимодействие с контрагентом для тех, кто полностью и скорее доверяет предпринимателям из своего бизнес-сообщества, %



Репутационный механизм позволяет обеспечивать надежность выполнения обязательств сторонами без необходимости тратить значительные ресурсы на предконтрактную проверку контрагента и инфорсмент контракта. Неформальный характер делает такие взаимодействия близкими к более традиционным способам организации бизнеса (на основе клановых/родственных отношений), однако в то же время они остаются достаточно инклюзивными.

Бизнес-сообщества — за счет действующих в них репутационных механизмов, информационной связности и угрозы санкций со стороны других членов — являются альтернативным суду сдерживающим фактором недобросовестного поведения.

Прочие выгоды от бизнес-сообществ

Формирование доверия между предпринимателями не единственный положительный эффект от бизнес-сообществ. Так, организуемые сообщества мероприятия являются комфортным пространством для неформальной коммуникации с потенциальными партнерами; через предпринимательские сети возможен поиск новых контрагентов.

«Всегда можно через одно–два–три рукопожатия получить обратную связь, чтобы понять, человек подходит или нет».

«[Предпринимательские объединения дают — ред.] доступ к расширенному количеству связей разных людей из разных отраслей, с которыми ты бы не столкнулся исключительно в рамках своего бизнеса».

(из интервью)

Общение внутри сообщества является также источником ценной информации для предпринимателей о положении дел в различных отраслях, а также о лучших управленческих практиках.

«Основная ценность — это получение информации, именно узкоотраслевой, по той теме, которую ты можешь получить в этом сообществе <...> Потребители решают свои вопросы, производители решают свои вопросы, поэтому это возможность быть в курсе изменений и возможность иметь какой-то контакт, чтобы решить какой-либо вопрос либо законодательного плана, либо обменяться опытом с кем-то».

(из интервью)

Вместе с тем встречаются и иные мнения, позволяющие предположить, что ресурс бизнес-сообществ пока недоиспользуется. Некоторые предприниматели либо в принципе не видят для себя выгод от членства в бизнес-сообществах, либо замечают только ограниченные выгоды, не перевешивающие издержек от участия.

«Мне ничего из этого [участия в бизнес-сообществах, ассоциациях — ред.] не помогает вести бизнес... Но это позволяет в некотором смысле участвовать в формировании той среды, в которой я завтра буду работать».

«Эффект от членства был бы больше, больше времени для того, чтобы уделять <...> взаимодействию в рамках этих профсообществ. <...> И даже с выпускниками Сколково мы встречаемся не так часто. Когда мы заканчивали, мы думали: «Да, точно будем раз в месяц встречаться», — но на это не хватает времени. <...> А так в этом есть очень большой потенциал, но не хватает просто времени его дораскрывать».

(из интервью)

Членство в бизнес-сообществах дает, кроме формирования доверия, целый ряд преимуществ (от получения новой информации до удобного способа поиска новых контрагентов), однако потенциал данного инструмента недоиспользуется российским бизнесом.

Доверие своим может вытеснять доверие всем

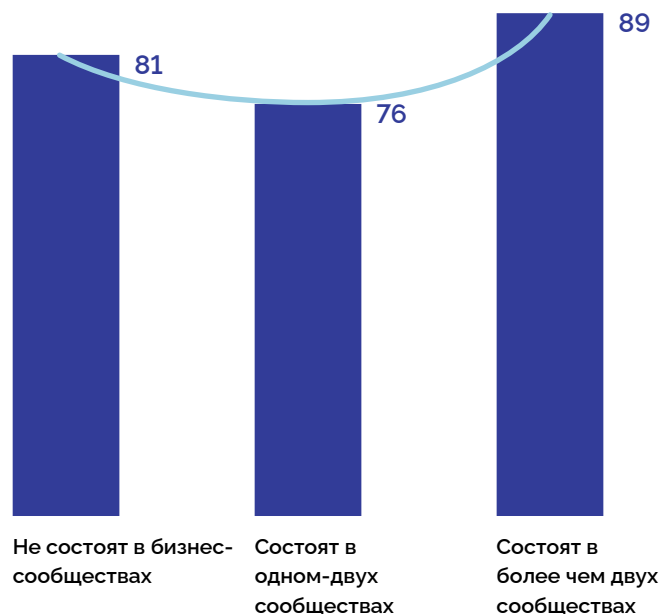
Существует U-образная зависимость между доверием предпринимателям в целом и членством в бизнес-сообществах (см. Рис. 5.3). У людей, состоящих в одном–двух сообществах, формируется бондинговый социальный капитал — то есть доверие своим, внутри сообщества. Другими словами, люди начинают воспринимать эти сообщества как пространства доверия, в которых собираются единомышленники с общими интересами и ценностями. В результате происходит усиление связей и повышение доверия внутри сообществ, но может снижаться доверие к внешним (по отношению к сообществам) предпринимателям.

Дальнейшее же увеличение числа сообществ, в которых состоит предприниматель, генерирует бриджинговый социальный капитал — то есть доверие к широкому кругу людей. Участники сообщества понимают, что конструктивное взаимодействие с другими предпринимателями возможно не в одном–двух избранных сообществах, а повсеместно, и это повышает уровень доверия предпринимателям в целом.

Членство в малом числе бизнес-сообществ способствует формированию тесных связей, но не приводит к повышению доверия предпринимателям в целом. Членство в большем числе бизнес-сообществ генерирует доверие широкому кругу предпринимателей.

Рисунок 5.3

U-образная зависимость между доверием предпринимателям и членством в бизнес-сообществах, %



Источник: ИНП, СКОЛКОВО и др., 2023.

Примечание: Вопрос формулировался следующим образом: «Оцените, в какой степени вы доверяете предпринимателям в целом». Представлены суммы ответов «Скорее доверяю» и «Полностью доверяю».

Бизнес-сообщества могут внести значимый вклад в разрешение споров и снижение оппортунистического поведения при условии укрепления сообществ и повышения доверия между их членами. Однако членство в малом числе бизнес-сообществ способствует формированию бондингов и скорее понижает доверие предпринимателям в целом.

6

Выше неопределенность — больше форм взаимодействия

Внешние шоки и существенно возросший уровень неопределенности приводят к росту спроса не только на рыночные, но и на более сложные формы взаимодействия (партнерства и др.)

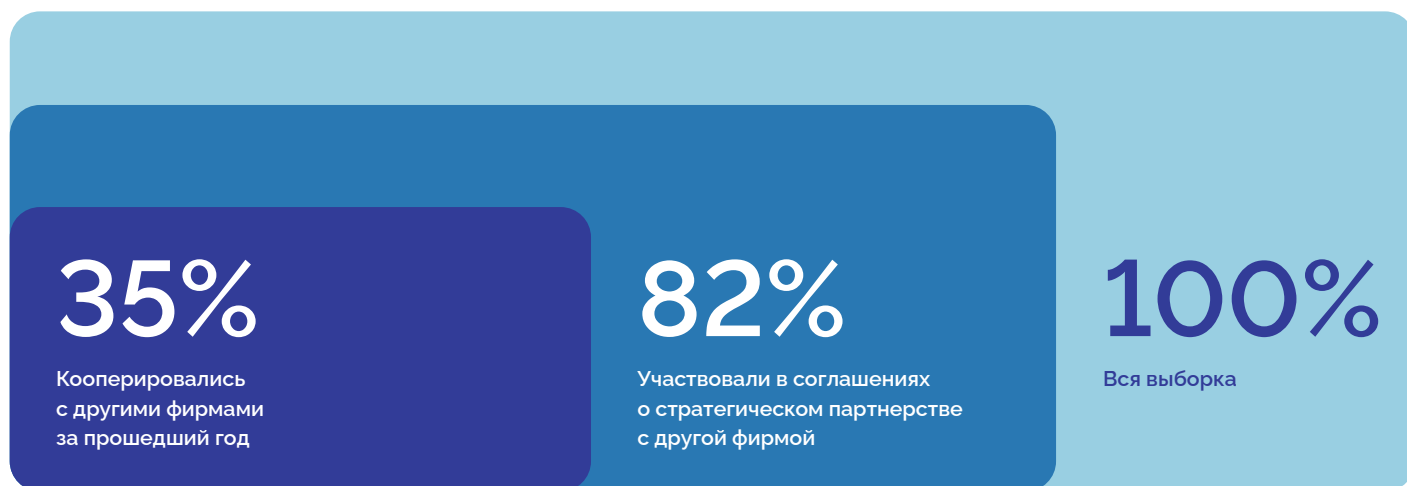
Существует запрос на кооперацию

Представители российского бизнеса готовы кооперироваться с другими. В течение года, предшествовавшего опросу, 82% бизнесменов так или иначе кооперировались с другими фирмами: передавали

работы на аутсорсинг, выполняли субподряды, участвовали во франчайзинговых схемах и т.д. Более того, в соглашениях о стратегическом партнерстве участвовали 35% предпринимателей (см. Рис. 6.1).

Рисунок 6.1

Участие российского бизнеса в кооперации и партнерских соглашениях, %



Источник: ИНП, СКОЛКОВО и др., 2023.

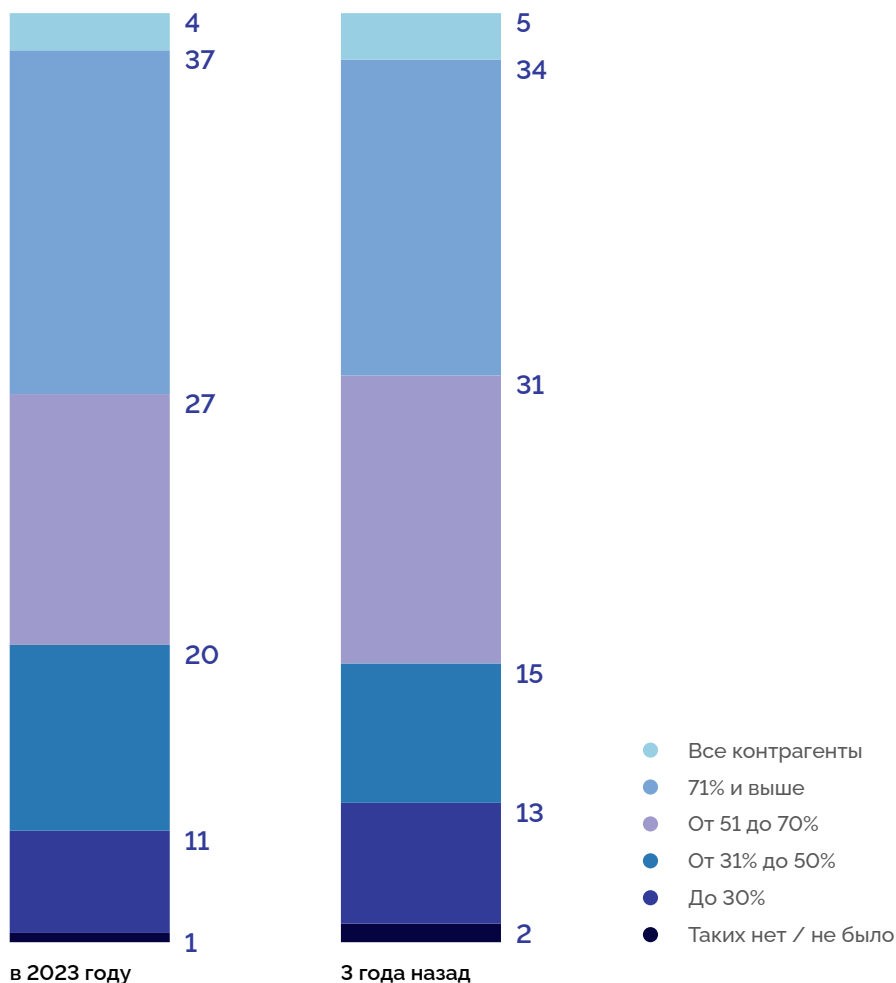
Примечание: Вопрос формулировался следующим образом: «Что из перечисленного ваша компания делала за последний год? Передавала часть работ по проекту на аутсорсинг / Выполняла работы по договору субподряда / Участвовала в соглашениях о стратегическом партнерстве с другой фирмой / Поглощала другую компанию / сливалась с другой компанией / Выделяла подразделение / направление работ в отдельное юридическое лицо / Участвовала во франчайзинговых схемах (как фрайчази или фрайнчайзер) / Являлась резидентом/ членом кластера (группы организаций, расположенных на одной территории / имеющих единую инфраструктуру и сотрудничающих друг с другом) / Не делала ничего из вышеперечисленного / Участвовала в иных соглашениях о кооперации с фирмами (укажите)».

Самым распространенным форматом взаимодействия между фирмами является передача части работ на аутсорсинг: так поступают 65% опрошенных предпринимателей. Более того, бизнесмены отмечают, что в последние годы перенос части задач, решаемых ранее внутри фирмы, на сторону партнеров стал более распространен.

За последние три года доля постоянных контрагентов у опрошенных предпринимателей принципиально не выросла (см. Рис. 6.2). Однако, судя по высказываниям участников интервью, выросло качество взаимодействия между постоянными

контрагентами. Так, сразу несколько предпринимателей отметили, что с 2022 года стали чаще вступать с другими фирмами в консорциумы с целью реализации общего проекта.

Рисунок 6.2
Доля постоянных контрагентов у российских предпринимателей, %



Источник: ИНП, СКОЛКОВО и др., 2023.

Примечание: Вопросы формулировались следующим образом: «Какова примерная доля постоянных контрагентов (с которыми уже был опыт сотрудничества) у вашей компании сейчас / была 3 года назад?».

В условиях роста неопределенности внешней среды фирмы стремятся отдавать часть работ на аутсорсинг и выстраивать партнерские связи с другими участниками рынка.

Спрос на кооперацию вызван внешними и внутренними факторами

Что подталкивает фирмы кооперироваться? У этого есть как внешние, так и внутренние причины. Внешние связаны, во-первых, с распространением удаленного формата работы во время пандемии, благодаря чему часть исследуемых фирм стала заключать контракты с внешними специалистами на проектные работы в неприоритетных направлениях деятельности. Во-вторых, фактором для передачи части задач на аутсорсинг стал также дефицит кадров, из-за которого наем специалиста в компанию на полный день оказался затруднительным.

Важным внешним фактором является и общая экономическая неопределенность, которая подталкивает предпринимателей к совместному преодолению сложностей.

Тенденцию к аутсорсингу для компенсации дефицита кадров в штате отмечают и эксперты «Б1»: чаще всего на аутсорсинг отдают бухгалтерию и финансы, в т.ч. кадровую функцию, администрирование выплаты зарплаты и юридическое сопровождение [Мануйлова, 2024].

«Если это наша экспертиза, которую мы хотим стратегически развивать, и это наше конкурентное преимущество, то, конечно, [наем – ред.] внутри. Если нет, то здесь нужно считать время, деньги, что выгоднее [наем или аутсорсинг – ред.]».

(из интервью)

«Когда ты в шторм попал в одиночестве или несколько человек собрались на один плот, это похоже примерно на такую ситуацию, когда люди объединяются, потому что вместе держаться легче, теплее, чем поодиночке, когда внешние обстоятельства тебя побеждают».

(из интервью)

Что касается внутренних факторов кооперации с другими предпринимателями, то естественная эволюция бизнеса (например усложнение задач, рост требований к качеству) создает стимулы для вступления в более долгосрочные отношения с подрядчиками. Развитие инфраструктуры для поиска надежных партнеров (в первую очередь – бизнес-ассоциаций) также способствует кооперации между предпринимателями.

«В последние три-пять лет создались десятки бизнес-сообществ. Люди приходят в них, открываются, делятся экспертизой, знаниями, берут кого-то в партнерство, помогают. За счет этого как раз люди и получают такую контагиозность в проектах».
(из интервью)

Внешние факторы спроса бизнеса на кооперацию с другими предпринимателями

1

Пандемия
и распространение
удаленного формата
работы и задач

2

Дефицит кадров

3

Экономическая
неопределенность

Внутренние факторы спроса бизнеса на кооперацию с другими предпринимателями

1

Естественная
эволюция бизнеса
(усложнение задач,
рост требований
к качеству и т.д.)

2

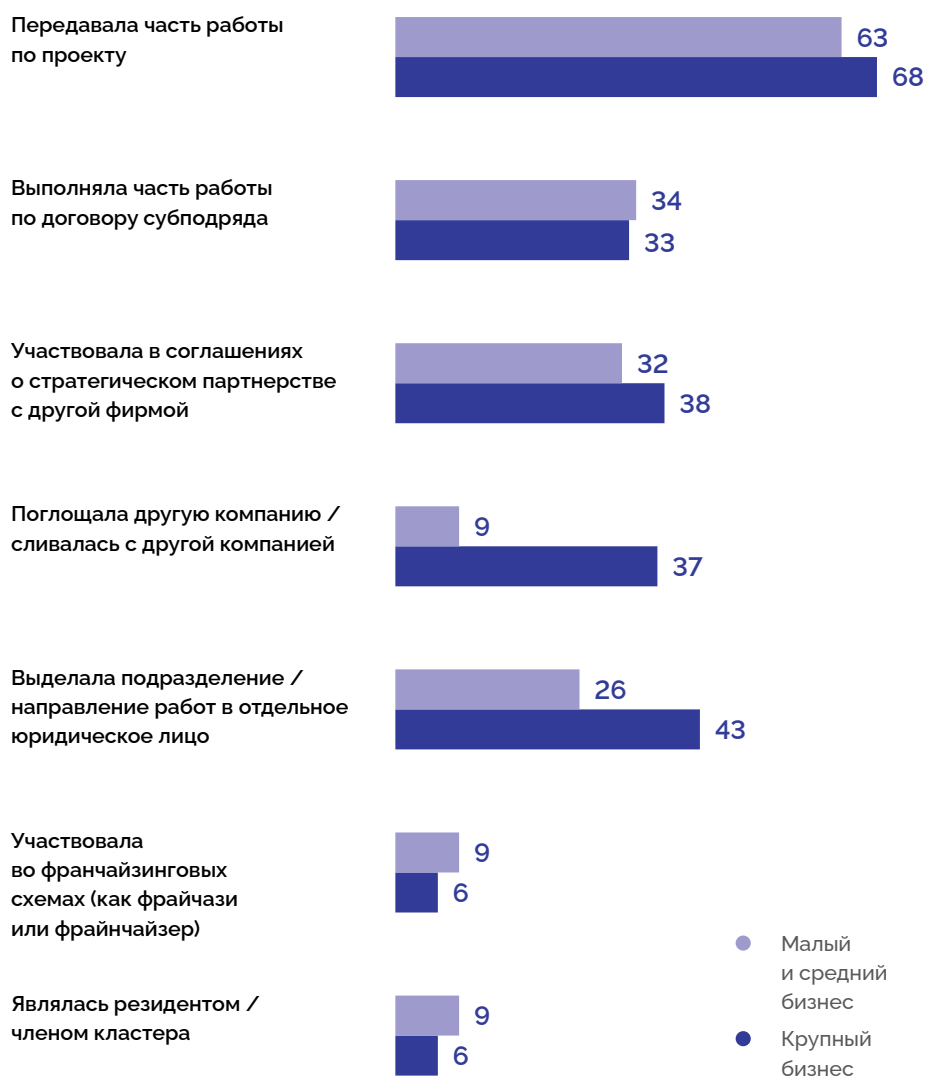
Развитие
инфраструктуры
для поиска
надежных партнеров

Хотя размер бизнеса, характер продукта (b2b/b2c) и отрасль, в которой работает фирма, определяют тип кооперации (например крупные компании чаще выделяют отдельное юрлицо; фирмы, работающие с физлицами, реже становятся подрядчиками и чаще участвуют во франчайзинговых схемах), в целом существенных различий в спросе на кооперацию

между разными типами предпринимателей не видно (см. Рис. 6.3 и 6.4). Скорее неготовность кооперироваться связана с личными установками владельцев предприятий (например неверием в то, что партнерства могут быть надежны) или имеющимся негативным опытом. И то и другое подталкивает бизнесменов к тому, чтобы оставаться «одиночками».

Рисунок 6.3

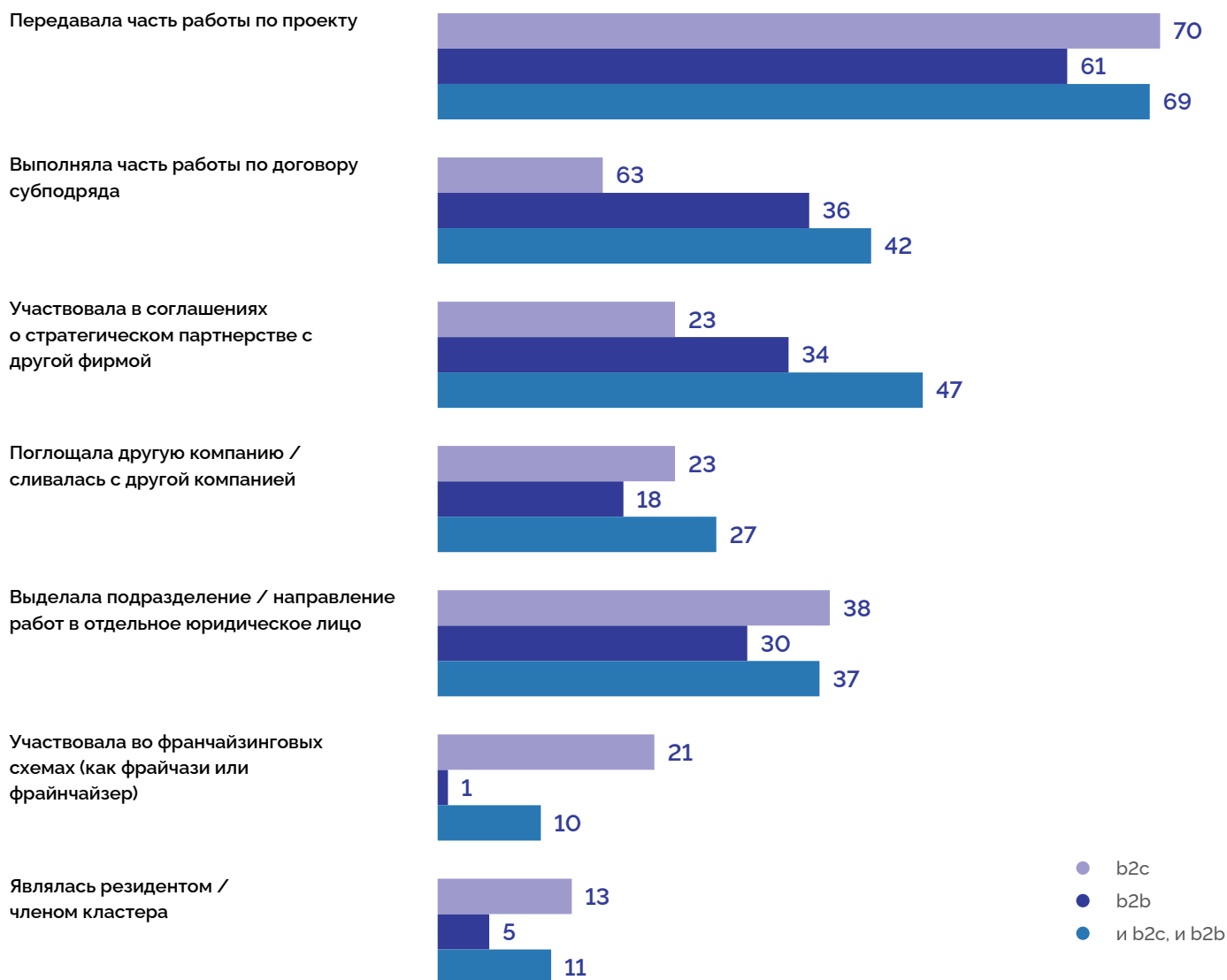
Участие российского малого, среднего и крупного бизнеса в кооперации, %



Источник: ИНП, СКОЛКОВО и др., 2023.

Примечание: Вопрос формулировался следующим образом: «Что из перечисленного ваша компания делала за последний год? Передавала часть работ по проекту на аутсорсинг / Выполняла работы по договору субподряда / Участвовала в соглашениях о стратегическом партнерстве с другой фирмой / Поглощала другую компанию / сливалась с другой компанией / Выделала подразделение / направление работ в отдельное юридическое лицо / Участвовала во франчайзинговых схемах (как фрайчази или фрайнчайзер) / Являлась резидентом/членом кластера (группы организаций, расположенных на одной территории / имеющих единую инфраструктуру и сотрудничающих друг с другом) / Не делала ничего из вышеперечисленного / Участвовала в иных соглашениях о кооперации с фирмами (укажите)».

Рисунок 6.4
Участие российского b2b и b2c-бизнеса
в кооперации, %



Источник: ИНП, СКОЛКОВО и др., 2023.

Примечание: Вопрос формулировался следующим образом: «Что из перечисленного ваша компания делала за последний год? Передавала часть работ по проекту на аутсорсинг / Выполняла работы по договору субподряда / Участвовала в соглашениях о стратегическом партнерстве с другой фирмой / Поглощала другую компанию / сливалась с другой компанией / Выделяла подразделение / направление работ в отдельное юридическое лицо / Участвовала во франчайзинговых схемах (как фрайчази или фрайнчайзер) / Являлась резидентом / членом кластера (группы организаций, расположенных на одной территории / имеющих единую инфраструктуру и сотрудничающих друг с другом) / Не делала ничего из вышеперечисленного / Участвовала в иных соглашениях о кооперации с фирмами (укажите)».

Рост спроса предпринимателей на кооперацию в последние три года связан с внешними (пандемия и распространение удаленного формата работы и задач, дефицит кадров, экономическая неопределенность) и внутренними (естественная эволюция бизнеса, развитие инфраструктуры для поиска надежных партнеров) факторами.

Долгосрочные партнерства для российского бизнеса нетипичны

При распространенности кооперации в российской предпринимательской среде говорить о формировании длительных партнерств преждевременно. Исходя из результатов интервью среднесрочные и долгосрочные отношения являются нетипичными; большинство взаимодействий подразумевают заключения контракта на год–два с возможностью последующего продления.

Дополнительным свидетельством этого может служить то, что опрошенные информанты не очень склонны полноценно инвестировать в долгосрочные отношения: условия работы с краткосрочными и долгосрочными партнерами у предпринимателей не отличаются.

Тем не менее в ходе интервью предприниматели и руководители фирм часто обозначали наличие интереса к развитию партнерских форм взаимодействия. С учетом роста кооперации между бизнесменами можно предположить, что ситуация будет постепенно меняться. Долгосрочные партнерства позволяют повышать гибкость бизнеса в неопределенной среде и эффективнее использовать ресурсы, что делает их скрытым резервом для роста компаний.

«Если это крупная какая-то стройка, то там может быть контракт на три, на четыре года, но это исключение скорее, а в основном мы продлеваем каждый год контракт с подрядчиками».

«В целом у нашей компании с этим [выстраиванием долгосрочных отношений – ред.] тоже катастрофа. Мы это делать не умеем. Мы пытаемся, и получается все обычно плохо. Нам кажется, не из-за нас, но слишком часто не получается. Видимо, на нашей стороне точно что-то есть».

(из интервью)

«Когда мы договор [о долгосрочном партнерстве – ред.] заключили, наши отношения уже на какой-то другой уровень не выходят».

(из интервью)

Большинство российских предпринимателей не состоят в долгосрочных партнерствах и не склонны в них инвестировать.

Особенности среды позволяют предположить сохранение тренда на рост спроса на партнерства и кооперацию среди предпринимателей.



Разные типы доверия — разные стратегии защиты сделок

Существуют четыре группы предпринимателей,
различающихся по типам доверия
и используемым способам защиты сделок

Условия ведения бизнеса, характеристики сделок, размер компании, личный опыт — все это влияет на то, кому, в конечном счете, доверяет предприниматель и как он взаимодействует с контрагентами.

Собранные данные позволяют выделить устойчивые паттерны доверия и предпринимательского поведения при совершении сделок. Так, кластерный анализ свидетельствует о наличии четырех групп предпринимателей с разной структурой доверия³ (см. Рис. 7.2):

1

Отсутствие доверия

представители данного кластера обычно не доверяют ни другим предпринимателям (включая своих контрагентов), ни государственным институтам.

2

Доверие предпринимателям в целом

представители данной категории обычно доверяют другим предпринимателям (включая своих контрагентов), но не доверяют государственным институтам.

3

Доверие с опорой на государственные институты

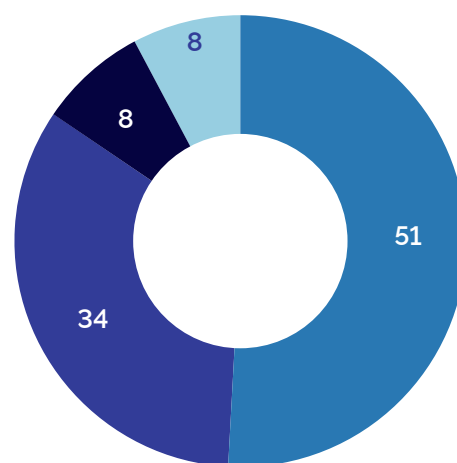
представители этого кластера обычно доверяют как другим предпринимателям (включая своих контрагентов), так и государственным институтам.

4

Доверие с опорой на сообщества

представители этого кластера обычно доверяют предпринимателям (включая своих контрагентов), но не сильно доверяют государственным институтам (хотя и в большей степени, чем представители второго кластера). Их главная отличительная особенность — полное доверие предпринимателям, состоящим в тех же бизнес-сообществах, что и они (в других кластерах процент полностью доверяющих таким предпринимателям стремится к нулю).

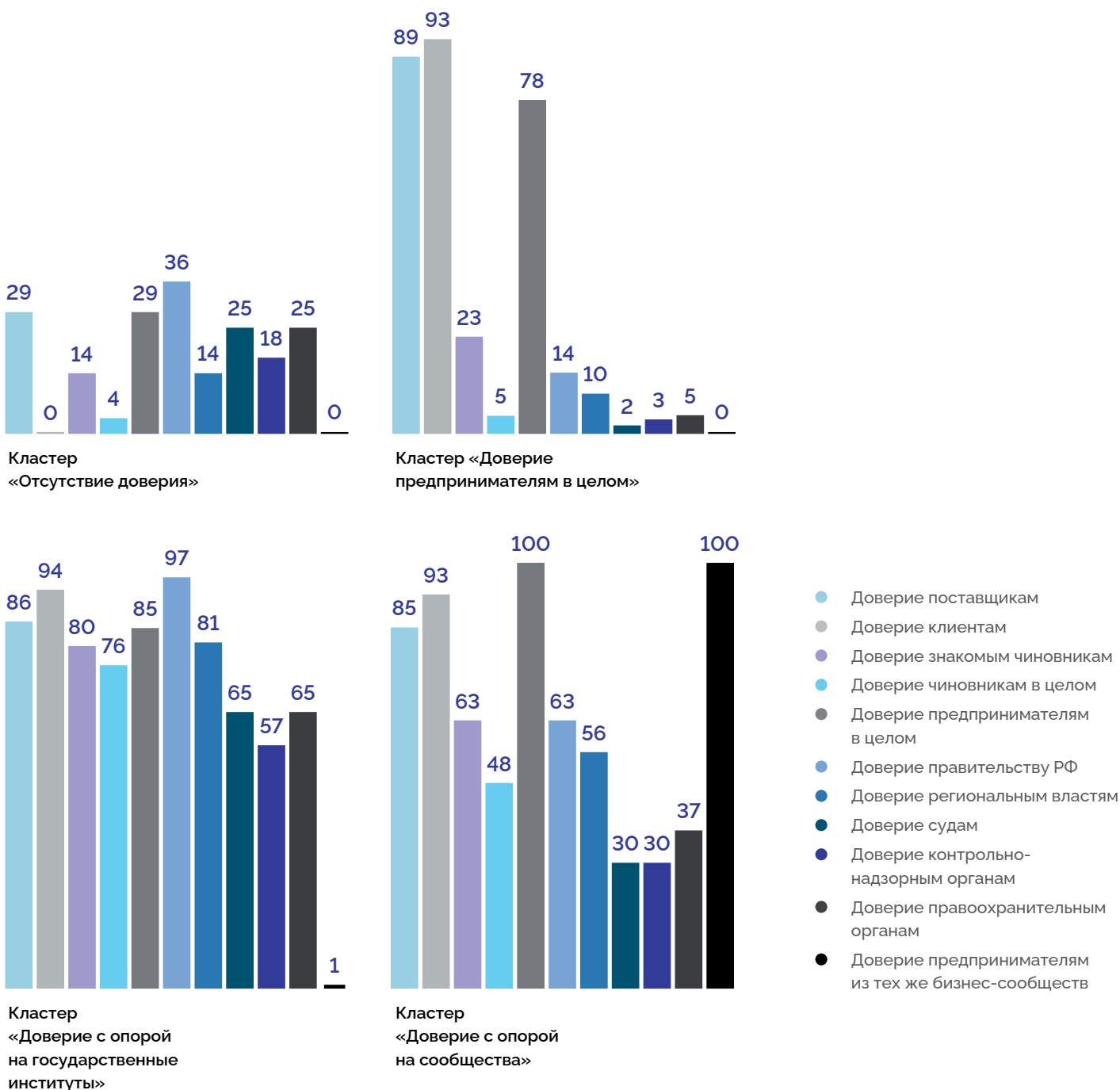
Рисунок 7.1
Распределение респондентов по кластерам, %



- Кластер 1
- Кластер 2
- Кластер 3
- Кластер 4

³ При анализе использовался иерархический кластерный анализ (метод Варда, квадрат Евклидова расстояния).

Рисунок 7.2
Особенности доверия российских предпринимателей, принадлежащих разным кластерам, %



Источник: ИНП, СКОЛКОВО и др., 2023.

Примечание: На графике всюду, кроме столбцов «Предпринимателям, состоящим в тех же сообществах, что и вы», указана доля респондентов, выбравших варианты ответа «Скорее доверяю» и «Полностью доверяю» на вопрос «Оцените, пожалуйста, в какой степени вы доверяете...» (столбцы «Предпринимателям, состоящим в тех же сообществах, что и вы» отражают долю выбравших вариант «Полностью доверяю»). При анализе использовался иерархический кластерный анализ (метод Варда, квадрат Евклидова расстояния).

Доверие — индикатор, отражающий готовность предпринимателей взаимодействовать с другими контрагентами. Принятие решения о совершении сделки зависит от множества факторов, но доверие определенному контрагенту является значимой «гирькой» на весах, которая может склонить выбор в определенную сторону.

Выявленные кластеры позволяют определить **стратегии** защиты предпринимателями своих интересов в сделках.

Стратегия

1

Полагаюсь на юристов

В условиях недоверия контрагентам единственным доступным инструментом защиты для предпринимателя становится формализация взаимодействия. Детальное прописывание условий договора является наиболее распространенной мерой защиты интересов среди российских предпринимателей (см. главу 1), но особенно это характерно для кластера «Отсутствие доверия»: к ней прибегают 70% представителей кластера, еще 43% всегда включают штрафы за невыполнение обязательств (оба показателя выше, чем в других кластерах). Одновременно низкие показатели доверия к суду и органам власти позволяют предположить, что данные действия являются скорее попыткой дисциплинировать контрагента (в том числе угрозой обращения в суд), нежели отражают уверенность в работе формальных механизмов инфорсменты. Детальная оценка добросовестности контрагента и отказ от взаимодействия в случае неуверенности в ней являются важной характеристикой предпринимателей, использующих данную стратегию, которая может приводить к снижению общего количества сделок.

«В России таких механизмов [которые позволяли бы гарантированно наказывать компании-нарушителей. -- ред.] нет. Это нужно вкладываться самому, нести издержки по изучению контрагента, его истории и т.д. Нет инструментов, к которым можно было бы обратиться и которым можно было бы гарантированно верить».

(из интервью)

Преимуществом данной стратегии является ее прозрачность. В то же время ее реализация требует наличия в компании развитого риск-менеджмента и квалифицированных юристов, способных провести скрининг контрагента и детально прописать требования в договоре. Это могут себе позволить только крупные компании — неудивительно, что они и составляют большинство в кластере «Отсутствие доверия».

Стратегия

2

Меняю партнера

Представители многочисленного второго кластера доверяют другим предпринимателям, но не доверяют государственным институтам (которые должны выступать гарантом сделок и являться источником доверия к другим). Установка на доверие другим предпринимателям позволяет заключать большее количество сделок, однако сами сделки в этом случае воспринимаются как незащищенные.

В подобных условиях бизнес может оставаться успешным только в случае, если невыполнение обязательств контрагентом не является критичным для компании, а у нее есть возможность с относительно небольшими издержками переключиться на нового партнера. Подобная модель позволяет экономить на инвестициях в механизмы инфорсменты, а добросовестность большинства контрагентов (см. главу 1) позволяет остаться «на плаву». Несмотря на это, в силу отсутствия альтернатив для данной группы предпринимателей, обращение в суд является наиболее распространенным способом разрешения конфликта (как и в среднем по выборке) – 63% ответили, что конфликты решаются через суд часто или всегда; прекращение отношений является вторым по частоте способом разрешения конфликтной ситуации – 29% респондентов ответили, что это происходит часто или всегда (больше, чем в первом и третьем кластере).

Очевидным ограничением данной стратегии является невозможность ее применения в случае высокой специфичности активов или отсутствия достаточного количества альтернативных партнеров – а именно такая ситуация зачастую встречается в крупном бизнесе. Неудивительно, что большинство в данном кластере составляют представители малого и среднего бизнеса, которые чаще работают в высококонкурентной среде с большим количеством игроков.

Стратегия

3

Полагаюсь на чиновников

Доверие представителям органов власти является основой уверенности предпринимателей в том, что их интересы будут защищены государством в случае нарушения контрагентом обязательств. В российских условиях подобная защита может осуществляться через привлечение представителей власти (зачастую – региональных чиновников) в качестве посредников при разрешении конфликтов (см. главу 2). Действительно, в кластере «Доверие с опорой на государственные институты» чаще, чем в других, респонденты заявляют о привлечении третьей стороны для разрешения конфликтов без обращения в суд (32% заявляют, что делают это часто); также остается популярным обращение в суд (об этом заявляют 66%).

В отличие от первых двух стратегий, данный подход является более надежным способом защиты своих интересов и расширяет возможности досудебного урегулирования претензий (что приводит к снижению издержек инфорсменты сделок). Очевидны и издержки стратегии: выстраивание связей с представителями органов власти является непростым и рискованным процессом для компаний (за исключением крупных, системно значимых предприятий), в т.ч. из-за возможной смены чиновника, в случае которой нести издержки по выстраиванию отношений придется заново.

Стратегия

4

Полагаюсь на сообщество предпринимателей

Несмотря на то, что большинство опрошенных скорее доверяют предпринимателям из бизнес-сообществ, в которых они состоят, только часть из них заявила о полном доверии (кластер 4, «Доверие с опорой на сообщество»). Эти предприниматели показывают значительные отличия в поведении по сравнению с остальными группами. Они предпочитают разрывать отношения с контрагентами в случае конфликта (47%), а не судиться с ними (26%). Представители данной группы гораздо реже остальных детально прописывают условия договора: только 19% делают это всегда. В то же время они чаще остальных обращаются в бизнес-сообщества в случае конфликта с контрагентами.

Все это позволяет предположить, что в данной категории предпринимателей защита сделок происходит по большей части через неформальные механизмы внутри предпринимательского сообщества (см. главу 5). Минимизация использования формальных механизмов инфорсменты (включая детализацию контракта и обращение в суд) значительно повышает гибкость взаимодействия и позволяет экономить на трансакционных издержках контрактации. Защищенность взаимодействия в этой стратегии выше, чем в стратегии «Меняю партнера»: доступ к информации внутри предпринимательских сетей, угроза репутации контрагента и исключение его из сообщества в случае нарушения им обязательств являются своего рода страховкой.

«И неважно, как ты будешь играть в арбитражных судах, неважно, что там будет где-то еще, внутри сообщества кейс будет просмотрен, принято общее мнение по этому кейсу, человека могут из сообщества исключить либо репутация в значительной части ухудшится».

(из интервью)

Основным минусом данной стратегии является ограниченность возможностей применения механизмов инфорсменты контрагентами за пределами сообществ. На рынке с большим количеством географически распределенных игроков, редко кооперирующихся и взаимодействующих друг с другом, репутация играет не такую значимую роль. Выигрыш от оппортунистического поведения может оказаться выше – особенно если речь идет о крупных сделках. В подавляющем большинстве случаев эта стратегия используется малым и средним, а не крупным бизнесом. Кроме этого, успех стратегии во многом будет зависеть от индивидуального социального капитала предпринимателя: не каждый готов поддерживать обширную сеть контактов.

Выгоды и издержки каждой из стратегий собраны в Таблице 7.1. На практике предприниматели могут менять стратегии в зависимости от конкретных условий сделки, а также комбинировать их. Однако понимание выгод и издержек «чистых» стратегий позволяет осознанно инвестировать в наиболее релевантные способы разрешения конфликтов и ведения переговоров.

Таблица 7.1.

Стратегии защиты сделок

	Стратегии защиты сделок			
	«Полагаюсь на юристов»	«Меняю партнера»	«Полагаюсь на чиновников»	«Полагаюсь на сообщество предпринимателей»
Кластеры, в которых преобладает данный способ	Кластер 1 (Отсутствие доверия)	Кластер 2 (Доверие предпринимателям в целом)	Кластер 3 (Доверие с опорой на государственные институты)	Кластер 4 (Доверие с опорой на сообщества)
Для кого может быть привлекателен данный способ	для бизнеса, имеющего возможность привлекать на постоянной основе профессиональных юристов и риск-менеджеров	для бизнеса, работающего в условиях конкурентной среды и низкой специфичности активов	преимущественно для крупного бизнеса, при наличии персональных связей с представителями власти	преимущественно для малого и среднего бизнеса
Выгоды данного способа	прозрачность	низкие издержки	надежность защиты интересов, в том числе через досудебное урегулирование	относительно низкие издержки
Ограничения данного способа	высокие издержки	нереализуемость в условиях отсутствия конкурентной среды или при высокой специфичности активов	зависимость от конкретного чиновника/ гос-служащего и необходимость налаживания новых связей/контактов в случае его смены	ограниченность возможностей применения механизмов принуждения к исполнению обязательств контрагентами за пределами сообществ

Источник: ИНП, СКОЛКОВО и др., 2023.

Существуют четыре основные стратегии защиты сделок:

1. Полагаюсь на юристов
2. Меняю партнера
3. Полагаюсь на чиновников
4. Полагаюсь на сообщество предпринимателей

Каждая из них сопряжена со своими выгодами и издержками и во многом обусловлена структурой доверия к предпринимателям и государственным институтам.

Заключение

Что полученные результаты значат на практике? Можно сформулировать несколько основных рекомендаций:

Знакомиться с контрагентами лично

Доверие представителям органов Личное знакомство – это то, что позволяет быстро пройти фильтр «свой–чужой» при выстраивании взаимодействий с новым контрагентом. Если вы рассчитываете на долгосрочное взаимодействие или сделка важна для вашей фирмы, установите личный контакт с лицом, принимающим решения. Не стоит пытаться войти в сложный проект или партнерство при отсутствии взаимопонимания, доверия, готовности обеих сторон к личной коммуникации.

Входить в партнерства

В условиях быстро меняющегося рынка и растущей глобальной конкуренции способность бизнеса выстраивать долгосрочные партнерские отношения становится ключевым фактором успеха. Компании, которые инвестируют время и ресурсы в развитие прочных связей с поставщиками, клиентами и даже конкурентами, получают доступ к ценным ресурсам, знаниям и возможностям, что позволяет им быстрее адаптироваться к изменениям, снижать риски и достигать устойчивого роста в долгосрочной перспективе.

Участвовать в бизнес-сообществах

Бизнес-сообщества, кроме возможности общаться с коллегами – предпринимателями из той же сферы, – формируют «среду доверия». Это дает целый ряд бизнес-преимуществ – от обмена информацией и поиска новых контрагентов до содействия в разрешении споров.

Осознанно подходить к выбору стратегии защиты контрактов

В разных ситуациях способ защиты контрактов может различаться. Это зависит от рынка (конкурентный или нет), размера организации (крупная или небольшая), имеющихся в ее распоряжении ресурсов и прочих факторов. Рациональный анализ выгод и издержек каждого из вариантов позволит принять наиболее эффективное решение.

В современных условиях высококонкурентной бизнес-среды компаниям необходимо уделять особое внимание построению доверительных отношений как с клиентами, так и внутри организации. Инвестиции в доверие, включающие в себя прозрачность коммуникаций, выполнение обязательств и этичное ведение бизнеса, способствуют укреплению репутации компании и повышению лояльности клиентов.

Литература

1. Веселов Ю.В. (2022). Доверие в предпринимательской среде Санкт-Петербурга: опыт эмпирического исследования. Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология, 15(4), 366–383.
2. Мануйлова А. Работу отдают на сторону // Газета «Коммерсантъ». - 2024, 05 апр., - №97. - С. 2."
3. Радаев В. В. (1993). Российские предприниматели: кто они? Вестник статистики, (9). С. 3–14.
4. Радаев В. В. (1994). Новое российское предпринимательство в оценках экспертов. Мир России. Социология. Этнология, 3(1). С. 36–54.
5. Радаев В.В. (1999). Неформальная экономика и внеконтрактные отношения в российском бизнесе. Подходы к исследованию неформальной экономики // Неформальная экономика. Россия и мир / Под ред. Теодора Шанина – М.: Логос. С. 35–60.
6. РВК, ИНП (2019). Социокультурные факторы инновационной активности населения [исследовательский отчет] / Антонов Е.В., Аузан А.А., Брызгалов В.А., Вороненко В.А., Золотов А.В., Никишина Е.Н., Припузова Н.А., Трухачев С.А. – Москва: Институт национальных проектов; Российская венчурная компания.
7. Яковлев А. (2007). Российская корпорация и региональные власти: модели взаимоотношений и их эволюция. Вопросы экономики, (1). С. 124–139.
8. Яковлев А., Фрай Т. (2007). Реформы в России глазами бизнеса: что изменилось за семь лет? Pro et Contra, 11(4–5). С. 118–134.
9. Ahlerup P, Olsson O, Yanagizawa D. (2009). Social capital vs institutions in the growth process. European Journal of Political Economy, 25(1), P. 1-14.
10. Bloom N., Sadun R., Van Reenen J. (2012). The organization of firms across countries. The quarterly journal of economics, 127(4), P. 1663–1705.
11. Bottazzi L., Da Rin M., Hellmann T. (2016). The importance of trust for investment: Evidence from venture capital. The Review of Financial Studies, 29(9), P. 2283–2318.
12. Djankov S., Qian Y., Roland G., Zhuravskaya E. (2008). What Makes an Entrepreneur?. International Differences in Entrepreneurship.
13. Erselcan F., Kutlar A., Erdem E., Doganoglu, F. (2007). Social Capital and Economic Performance of SMEs: A Case Study from Turkey.
14. Frye T. (2002). Capture or Exchange? Business Lobbying in Russia // Europe-Asia Studies. 54(7), P. 1017–1036.
15. Guiso L., Sapienza P., Zingales L. (2004). The role of social capital in financial development. American economic review, 94(3). P. 526–556.
16. Guiso L., Sapienza P., Zingales L. (2006). Does culture affect economic outcomes?. Journal of Economic perspectives, 20(2), P. 23–48.
17. Knack S., Keefer P. (1997). Does social capital have an economic payoff? A cross-country investigation. The Quarterly journal of economics, 112(4), P.1251 –1288.
18. Zack P. J., Knack S. (2001). Trust and Growth, P. 295–321 in. Economic Journal, 111.