


МОДЕЛІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ:

СКРИНІНГ, СИГНАЛІНГ ТА КОНТРСИГНАЛІНГ

ТЕОРІЯ ІГОР ДУЖЕ ЧАСТО МАЄ СВОЄ ВІДОБРАЖЕННЯ У ПОБУТОВИХ СИТУАЦІЯХ, ПРО ЯКІ ЛЮДИ НАВІТЬ НЕ ЗАМИСЛЮЮТЬСЯ

Текст: **Євген Пенцак**, науковий керівник програми MBF в KMBS, партнер компанії MODEXUkraine

Фахівці зі стратегічного менеджменту кажуть, що у 1970-х бізнес нагадував гру в американський футбол своєю силою, натиском та рішучістю. У 1980-ті — баскетбол, коли потрібно було бути не тільки великим, але й швидким. А у 1090-ті бізнес вже почав нагадувати інтелектуальні настільні ігри: спочатку шахи, а потім і карти. Згодом керівники компаній навчалися швидко пристосовуватись до нових правил гри. Виробничої ефективності вже було недостатньо. Потрібно було розуміти, які галузі генеруватимуть прибуток; де будуть зосереджені ключові цінності клієнтів; як вони змінюватимуться у майбутньому. Які потрібні ключові компетенції для досягнення успіху компанії? Керівник кожної компанії повинен вміти оцінювати ситуацію: поле, свої фігури, фігури конкурентів, споживачів, фігури поза межа-



МОДЕЛЬ БІЗНЕСУ –
ЦЕ ТЕ, ЯК КОМПАНІЯ
ВИБИРАЄ СВОГО
СПОЖИВАЧА,
ПРОПОНУЄ ПОСЛУГУ,
РОЗПОДІЛЯЄ
РЕСУРСИ, ВИЗНАЧАЄ
ЧЕРГОВІСТЬ ЗАВДАНЬ,
СТВОРЮЄ ЦІННІСТЬ
ДЛЯ СПОЖИВАЧА
ТА ЯК РЕАГУЄ НА ДІЇ
КОНКУРЕНТІВ

ми основного поля. Модель бізнесу — це те, як компанія вибирає свого споживача, пропонує послугу, розподіляє ресурси, визначає черговість завдань для виконання власними та «чужими» силами, як вона створює цінність для споживача та реагує на дії конкурентів.

МОДЕЛЬ СИГНАЛЮВАННЯ

Виявляється, базові структури прийняття рішень в умовах невизначеності, неповноти та асиметрії інформації можна описати деякими стандартними моделями. Хоча поведінкові моделі мають досить широкий спектр застосувань, знайомство з ними, як правило, розпочинають на прикладі відносин між керівником Р, та підлеглим А.

Нехай, керівник Р — Роман розглядає можливість прийняття на роботу працівника А (Андрія) — рис. 1. У цій моделі працівник ще до підписання контракту дізнається про свої компетенції і посилає сигнал керівнику щодо їхньої якості. Керівник пропонує контракт працівнику, і той вирішує — прийняти його чи ні.

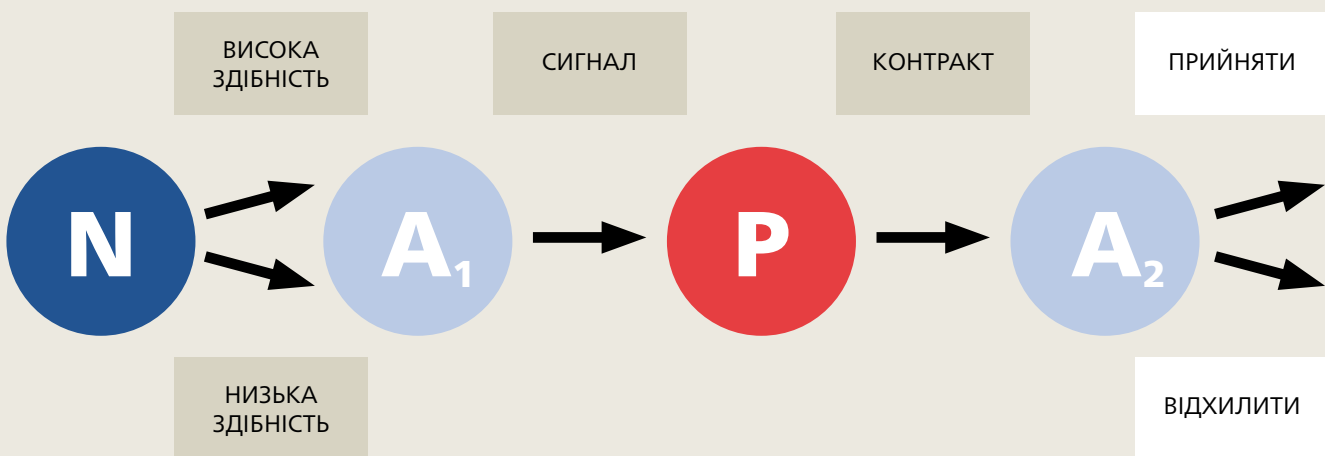
Цікавість цієї моделі полягає в тому, що працівник отримує від «природи» інформацію стосовно своїх здібностей, але не може переконати керівника у випадку, коли їхній рівень виявиться високим. Тому для посилення переконливого сигналу керівнику працівник повинен потратити зусилля, час і, можливо, кошти. Досить часто таким підтвердженням служить диплом університету чи програми МВА. Додаткова освіта є лише одним із сигналів, що використовуються працівниками з метою отримання кращих контрактів із керівниками. Дуже часто вишуканий дорогий одяг, автомобіль, маєток,

відвідування дорогих клубів відіграє роль сигналу про належність особи до певної категорії, що свідчить про мінімальний рівень оплати, який ця особа вимагатиме за свою роботу. Проте ефективність самої роботи та сигнал менеджера можуть бути зовсім непов'язаними між собою. Тому керівник повинен володіти «внутрішнім фільтром» для підсилення і послаблення сигналів, що посилаються потенційними працівниками, а також мати можливість провести додатковий ефективний скринінг серед потенційних претендентів.

ІНТЕРПРЕТАЦІЯ СИГНАЛІВ

Чому ми не можемо розраховувати на те, що люди завжди говоритимуть правду і нічого, крім правди? Тому, що це часто суперечить їхнім інтересам. Коли ви замовляєте середньо просмажений стейк, то офіціант може впевнено припустити, що ви любите саме такий, тобто ви говорите правду. Якщо ж ви попросите офіціанта допомогти вам з вибором основної страви чи вина, то у нього може з'явитись спокуса запропонувати вам більш дорогу страву чи дороге вино, щоб отримати більше чайових. Якщо ж офіціант вам запропонує більш дешевий аргентинський стейк чи дешеве чилійське вино, то у вас є вже набагато більше підстав йому вірити.

Рис. 1 СХЕМА СИГНАЛЮВАННЯ



N — дії природи (nature), A — дії менеджера (agent), а P — дії керівника (principal).

Чим сильнішим є конфлікт інтересів, тим менше потрібно довіряти всьому сказаному. Якби форвард перед пробиттям пенальті повідомив голкіпера, у який кут він пробиватиме, то чи повірив би йому воротар? Звичайно, ні. Але це не означає, що він мав би кидатись у протилежний кут. Чому? Бо форвард міг би застосувати прийом під назвою обман другого рівня — обдурити, сказавши правду. Як діяти у таких ситуаціях?

Політики, рекламодавці та діти — усі вони грають у свої стратегічні ігри, керуючись егоїстичними мотивами. Те, що вони нам говорять, служить лише досягненню їхніх власних цілей. Потрібно навчитись зчитувати інформацію щодо інтересів зацікавлених сторін і розуміти обман якого рівня застосовують проти нас політики, політичні сили та «грошові мішки» (у літературі — групи спеціальних інтересів), які за ними стоять.

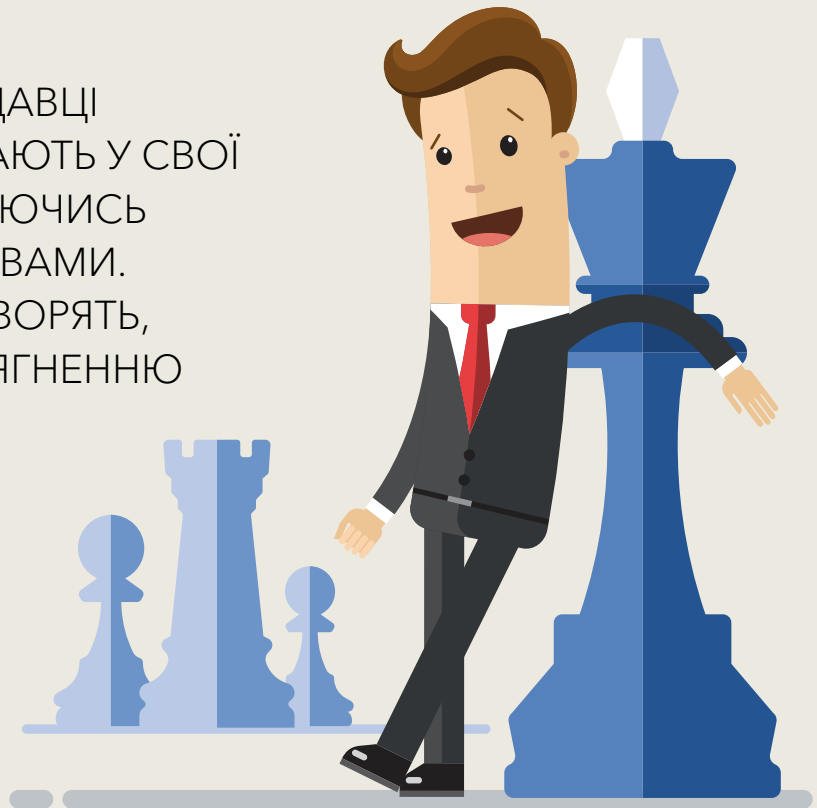
Розглянемо приклад застосування ігрових моделей поведінки, аналізуючи стосунки Кетрін та Дена. Кетрін 37 років, вона дуже хоче вийти заміж і завести дітей. Дівчина закохалась у Дена. Він — успішний топ-менеджер, розумний, розлучений, виховує дітей від першо-

го шлюбу. Діти Дена категорично проти того, щоб батько ще раз одружувався. Ден обіцяє Кетрін одружитись, проте їм слід почекати, поки діти підروуть або змінять своє ставлення до одруження батька. Тому не розглядається можливість публічності їхніх стосунків. Кетрін готова чекати, але не впевнена у тому, що Ден дотримається свого слова. Вона хоче в'ясувати, чи її коханий готовий до серйозних тривалих стосунків. І вирішує попросити Дена, щоб він зробив собі тату з її іменем. Ден відмовляється, і Кетрін готова розірвати з ним свої стосунки. В економічній науці пропозицію Кетрін називають ефективним скринінговим тестом.

СТРАТЕГІЧНІ СИГНАЛИ

Гравці, в яких є менше інформації, як правило, намагаються в'ясувати правду у тих, хто знає більше. Основний принцип, згідно з яким повинна зчитуватись інформація, — зчитувати дії, а не розмови. Знаючи, що інші люди намагатимуться зчитати з ваших дій інформаційний сигнал, потрібно добре визначитись із тим, який сигнал ви хочете послати.

ПОЛІТИКИ, РЕКЛАМОДАВЦІ
ТА ДІТИ – УСІ ВОНИ ГРАЮТЬ У СВОЇ
СТРАТЕГІЧНІ ІГРИ, КЕРУЮЧИСЬ
ЕГОЇСТИЧНИМИ МОТИВАМИ.
ТЕ, ЩО ВОНИ НАМ ГОВОРЯТЬ,
СЛУЖИТЬ ЛИШЕ ДОСЯГНЕННЮ
ЇХНІХ ВЛАСНИХ ЦІЛЕЙ



Проте учасники стратегічних ігор, що володіють інформацією, намагатимуться її приховати, якщо їм не вигідно, щоб інші довідалися правду. Більше того, стратегічні гравці намагаються збільшити витік сприятливої для них інформації і зменшити витік несприятливої. Розглянемо проблему освітнього вибору з економічної точки зору, використавши модель сигналювання.

Зараз у світі багато випускників престижних університетів критикують свої заклади за те, що отримані знання потім виявились непотрібними у подальшому житті. Але така критика не враховує цінність освіти як ринкового сигналу. У переважній більшості навиків успішної роботи в компанії формуються під час безпосередньої роботи в ній. Що потрібно сучасним роботодавцям — це вміння мислити і постійно навчатись. Гарний диплом, отриманий у престижному навчальному закладі, — це сигнал, що свідчить про таку здатність. Наприклад: «Якби я не був талановитим, то чи міг би я закінчити програму Гарвардського університету з відзнакою?». Тому абітурієнт, який вибирає університет, чи менеджер, який вибирає бізнес-школу, повинен поставити собі основне питання: «Який сигнал для ринку я зможу послати від навчання у цьому університеті?».

РИНОК ВЖИВАНИХ АВТОМОБІЛІВ

Продаючи вживаний автомобіль із гарантією, продавець тим самим посилає сигнал, що якість авто є достатньо високою, тому я можу запропонувати на нього гарантію. Надаючи гарантію, продавець відповідає за це своїми коштами. Для того щоб сигнал був достовірним, потрібно, щоб дії гравця з передачі сигналу були оптимальними для нього. У нашому випадку власник поганого вживаного автомобіля не хотів би прикинутись власником хорошого вживаного автомобіля і надати покупцеві на нього гарантію. Тут покупець автомобіля може використати ефективний скринінг, запропонувавши продавцю заплатити \$200 більше, якщо той дасть йому річну гарантію на це авто. У 1999 р. компанія Hyundai заявила про високу якість своїх автомобілів, запропонувавши 10-річну гарантію на двигун і коробку передач, а також 5-річну гарантію на інші їх частини.

МЕДИЧНЕ СТРАХУВАННЯ ЯК ГРА В СКРИНІНГ ТА СИГНАЛЮВАННЯ

Люди, як правило, мають більш повну інформацію щодо стану свого здоров'я, ніж страхові компанії, в яких вони хочуть придбати медичний страховий поліс. Ті, у кого високий потен-

ційний рівень захворювань, хочуть придбати страховий поліс із малим рівнем франшизи, заплативши вищу страхову премію. І, навпаки, люди з невисокою ймовірністю захворіти хочуть придбати страховий поліс із великим розміром франшизи і невеликою страховою премією. Таким чином, вибір програми страхування розкриває інформацію щодо того, до якої групи ризиків відносяться особи, які подали заяву на страхування.

Страхова компанія, оцінюючи потенційні ризики своїх клієнтів, може прийняти рішення щодо підняття страхових премій. Тоді страхувальники з невеликими ризиками можуть створити свій власний сімейний страховий фонд, взагалі відмовившись від співпраці зі страховими компаніями. А до страхової компанії звернуться лише страхувальники з високими ризиками захворювань чи високим рівнем смертності, якщо йдеться про страхування життя. Піднявши далі ціни на страхові поліси, щоб відповідати ризикам своєї клієнтської бази, страхова компанія притягне до себе ще гірших клієнтів з точки зору їхніх ризиків.

Кажуть, у таких випадках спрацьовує ефект Граучо Маркса: через неправильну модель ціноутворення до вас приходять лише ті клієнти, яких ви не хотіли б обслуговувати.

З цим ефектом можуть зіткнутись українські терапевти, педіатри та сімейні лікарі з початку впровадження медичної реформи з 1 квітня 2018 р. Відомо, що в середньому на кожного пацієнта, який підписав декларацію про вибір лікаря, на цей рік припадатиме 370 грн виключно на лікарське обслуговування. Кого в першу чергу може привабити підписання таких декларацій? Зрозуміло, що людей з високою ймовірністю захворювання впродовж року. А тому лікарі, які зараз отримують найбільшу кількість заявок на обслуговування, працюватимуть із найбільш вразливою, ризиковою частиною населення. Ті лікарі, які не матимуть відразу великої кількості пацієнтів на обслуговуванні, можуть у майбутньому обслуговувати людей, які в основному не звертаються до лікарів впродовж життя. Виникає така собі стратегічна гра. Але основне питання в тому, яка частка населення України укладе декларації про вибір лікаря у цьому році? Чи довго витримують лікарі, які не матимуть спочатку достатньої кількості пацієнтів? Чи не вимушені вони будуть шукати приватної лікарської практики або мігрувати в країни з вищим рівнем оплати? Важливо розуміти, що завдання кожної компанії — знайти пропозицію зі зворотнім ефектом Граучо Маркса: до вас приходять лише ті клієнти, яких ви хотіли б обслуговувати.

ІНШІ ЦІКАВІ СКРИНІНГОВІ СХЕМИ

У багатьох країнах світу працює система виплат матеріальної допомоги внаслідок отримання травм на виробництві. Багато людей намагаються при подачі заявки на компенсацію збільшити серйозність отриманих травм, щоб збільшити величину компенсаційних виплат.

Одна зі скринінгових схем передбачає можливість нагляду над постраждалим. Якщо він здатний виконувати важку фізичну роботу, піднімати вантажі, а подав заявку у зв'язку з травмою спини, то він притягується до відповідальності. Проте така схема потребує витрат на моніторинг аплікантів.

Інша скринінгова схема полягає в застосуванні бюрократичної тяганини. Щоб отримати компенсацію, людина має відвідати кілька відомств, заповнити багато анкет, просидіти у довжелезних чергах. Здоровою людиною цього робити не буде, а краще попрацює у цей час, заробивши значно більше, ніж отримає компенсаційних виплат. Тепер можна зрозуміти, чому у нашій країні так добре розвинені бюрократичні механізми! Виявляється — це просто скринінговий механізм, щоб заможні люди не мали найменшого бажання отримувати компенсаційні виплати. Бюрократична тяганина не дозволяє заможним

людям користуватись у порядку загальної черги послугами чиновників, провокуючи їх до вирішення проблем шляхом хабаря.

Ще одним із видів скринінгового механізму є негрошова компенсація, коли хворим дають допомогу не грошми, а у вигляді ліків чи інвалідного обладнання. Зрозуміло, що при такій схемі лише справжні хворі будуть нею користуватись. Якщо компенсацію видаватимуть дешевими, наприклад, індійськими фармацевтичними препаратами, то така схема дозволяє дискримінувати ще й пацієнтів, які можуть самі собі придбати ліки, не звертаючись до державних фондів.

На наших вокзалах досить часто перед відправленням поїзда ходять люди і просять гроші на квиток, розказуючи різні неприємні історії, які з ними трапились. Для того щоб перевірити правдивість цих історій, деколи пасажери (при наявності часу до відправлення) пропонують піти з ними до каси і придбати їм необхідний квиток, додавши необхідну суму. На цьому, як правило, розмова закінчується, і всі прохачі зникають із платформи. Тобто намір придбати іншій особі квиток, а не дати їй гроші, працює як ефективна скринінгова схема.

КОНТРСИГНАЛЮВАННЯ

Усім, напевно, відоме основне правило менеджменту — менеджери класу А притягують до себе працівників класу А, а менеджери класу В притягують до себе працівників класу С. Якщо ж менеджер відноситься до класу А, то йому не потрібно постійно носити галстук, костюм від Vgioni чи вишукані брендові речі. У сучасному високотехнологічному світі вишуканий брендовий одяг скоріше посилає негативний, ніж позитивний сигнал, бо передбачає те, що менеджер ще повинен посилати сигнал іншим щодо своєї успішності. Костюми і галстуки тепер виглядають анахронізмами у більшості ресторанів, розташованих на Манхеттені. Дорогий одяг більше символізує відносну бідність, ніж справжнє багатство відвідувача. Такі манери одягатись ґрунтуються на особливостях поведінки власників і топів у Кремнієвій долині. Більше того, Біл Гейтц носить штани кольору хакі, любить споживати їжу з McDonalds. Марк Цукерберг часто носить звичайні футболки сірого кольору. Мільйонери, мільярдери, Нобелівські лауреати, відомі особистості не потребують посилати сигнали оточуючим стосовно своєї успішності, використовуючи дорогі костюми, годинники чи автомобілі. Ознакою поганого тону сьогодні також є вживання титулу Doctor (PhD) або Professor при знайомстві чи виділення особливим чином таких титулів на візитках. Простота в одязі, у спілкуванні є проявами так званого контрсигналювання стосовно власного багатства чи визнання. Проте слід бути дуже уважним стосовно фейкового контрсигналювання особами, які ще собою нічого не представляють.

Бізнес — це одна з найцікавіших і найскладніших ігор, які придумали люди. А в іграх, як ми знаємо, важливе значення відіграє інформація і вміння маніпулювати нею. Тому вміння використовувати теоретико-ігрові моделі щодо сигналювання і скринінгу дозволяють приймати більш ефективні бізнес-рішення. ▲

БЮРОКРАТИЧНА
ТЯГАНІНА
НЕ ДОЗВОЛЯЄ
ЗАМОЖНИМ
ЛЮДЯМ
КОРИСТУВАТИСЬ
У ПОРЯДКУ
ЗАГАЛЬНОЇ ЧЕРГИ
ПОСЛУГАМИ
ЧИНОВНИКІВ,
ПРОВОКУЮЧИ ЇХ
ДО ВИРІШЕННЯ
ПРОБЛЕМ
ШЛЯХОМ ХАБАРЯ