

И.Б. Гурков,
З.Б. Саидов
Национальный
исследовательский
университет «Высшая школа
экономики»

СТРАТЕГИИ ДЕЙСТВИЙ ФИРМЫ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ: СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД АНАЛИЗА УСТОЙЧИВЫХ УСЛОВИЙ ВОСПРОИЗВОДСТВА

Неопределенность играет значимую роль в теории стратегии организации. Она является центральным элементом моделей «школы логического инкрементализма». Данные модели обращают внимание на практическую невозможность корректно поставить задачи максимизации прибыли или максимизации продаж. Соответственно фирмам приходится решать не оптимизационные задачи, а задачи другого рода – задачи поиска приемлемых стратегических решений.

Постановка в качестве цели функционирования фирмы задачи принятия приемлемых решений с неизбежностью ставит вопрос о субъекте, для которого данные решения должны быть приемлемыми. Даже в условиях неопределенности фирма должна обеспечить свое присутствие на основных рынках (рынке капитала, рынках товаров, рынке рабочей силы, «рынке административного ресурса»), что, в свою очередь, предполагает, что фирма должна:

- стремиться сохранять основной капитал, т.е. поддерживать приемлемые отношения со своими акционерами;
- поддерживать необходимый уровень оборотного капитала путем реализации производимых ею товаров (услуг) и, дополнительно, путем использования краткосрочных кредитных ресурсов, что предполагает поддержание приемлемых отношений с потребителями и кредиторами;
- иметь возможность привлекать и удерживать необходимое количество работников требуемой квалификации, что предполагает поддержание приемлемых отношений с работниками;
- иметь возможность использовать в необходимых размерах общественные ресурсы, что предполагает поддержание приемлемых отношений с властями.

Кроме того, для фирм, чей бизнес в основном сводится к переработке сырья или использованию покупных комплектующих, ключевым аспектом устойчивого функционирования становится поддержание приемлемых отношений с поставщиками.

Вышеперечисленные акторы стратегического процесса (акционеры, потребители и кредиторы, работники, власти и, для отдельных классов фирм, поставщики) будут обозначаться нами как стейкхолдеры. Это понимание стейкхолдеров заметно отличается от определения стейкхолдера Р. Фриманом как «любого субъекта, чьи интересы затрагиваются деятельностью фирмы». Мы понимаем стейкхолдеров как «вкладчиков» определенных ресурсов фирмы, подобное определение активно используется в последние 10–12 лет как в теоретической, так и в эмпирической литературе и имеет ряд серьезных преимуществ над исходным определением Р. Фримана. Действительно, определение «стейкхолдеров» как «вкладчиков определенных ресурсов» позволяет обосновать их претензии на прямое либо косвенное воздействие на стратегические решения фирмы *до* принятия данных решений, в то время как остальные акторы стратегического процесса защищают свои интересы *после* принятия данных решений, в ходе их реализации.

Таким образом, возможно сформулировать основной критерий приемлемости стратегических решений фирмы – они должны быть приемлемыми для всех стейкхолдеров. При этом необходимо учитывать наличие противоречий между интересами различных стейкхолдеров¹.

Заявленное нами условие устойчивого присутствия фирмы на рынках основных факторов производства реализуется лишь при поддержании приемлемых как для фирмы, так и для поставщика фактора производства условий обмена. В отличие от экономической теории, в которой поставщики факторов производства рассматриваются преимущественно как *объект*, в управленческой теории каждый из поставщиков ресурса рассматривается как *субъект* (лицо, принимающее решение о покупке определенного товара в домохозяйстве или в фирме; личность, предлагающая свое рабочее время, способности и энергию на рынке труда; конечные бенефициары финансовых институтов и т.д.). Обмен между поставщиком ресурса и фирмой включает:

- оценку финансовых и нефинансовых параметров обмена (относительно потребителей можно говорить об оценке объема потребительской ценности товаров и услуг, предоставляемых фирмой, по сравнению с субъективной

¹ Гурков И.Б. Политическая микроэкономика, или о роли личностей в модернизации // Промышленник России. 2010. № 4. С. 40.

ценностью суммы денег, уплачиваемой за данный объем товара; относительно работников – об оценке уровня усилий по сравнению с оценкой уровня материального и нематериального вознаграждения; относительно кредиторов – о соотношении уровня процента по кредиту и риска невозврата кредитов; относительно акционеров – о соотношении запрашиваемой цены капитала и оценки системных и специфических рисков инвестиций в фирму и т.д.);

- оценку возможных альтернатив данной сделки.

Таким образом, любой акт сделки на рынке возможен при уверенности агентов сделки в максимизации соотношения своих выгод и затрат в данной сделке по сравнению с рассмотренными альтернативами².

Именно данное положение приводит нас к определению зоны приемлемых условий обмена фирмы с поставщиками ресурсов (рис. 1).

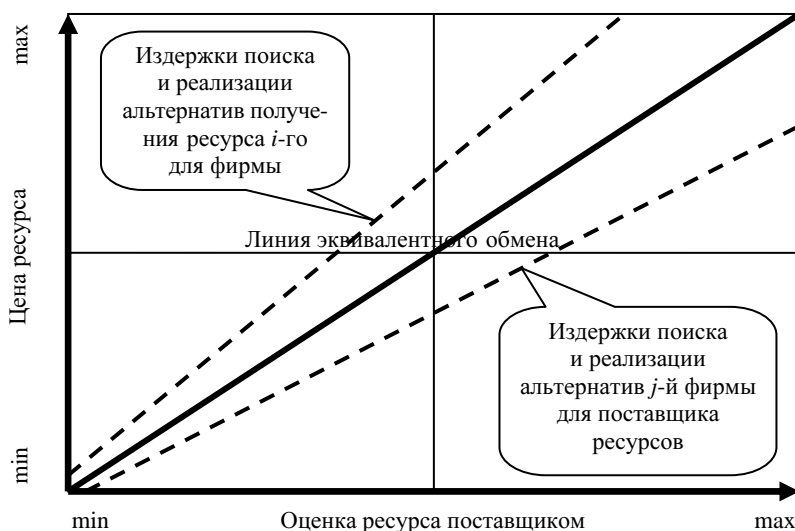


Рис. 1. Отображение зоны приемлемых условий обмена фирмы с поставщиками ресурсов

На рис. 1 зона приемлемых условий обмена представляет собой окрестность линии эквивалентного обмена, ограниченную *снизу* «издержками поиска и реализации альтернатив» для поставщика ресурсов (*assessment and switching*

² Здесь имеются в виду именно *рассмотренные* альтернативы, которых может быть намного меньше, чем объективно существующих альтернатив, пропущенных при сравнении либо недоступных для сравнения ввиду ограниченности общей информации о рынке.

costs), а сверху – «издержками поиска и реализации альтернатив» получения данного ресурса для фирмы. Обратим внимание на три обстоятельства. Первое касается обозначения общих границ «рыночного пространства» на каждом из рынков. Начало координат по обеим осям – не абсолютный ноль, а минимальные значения цены и качества ресурсов, предлагаемых на рынке в конкретный момент. Соответственно, конец координат по обеим осям – максимальные значения цены и качества ресурсов, предлагаемых на рынке в конкретный момент. С течением времени вполне возможно расширение зоны предложения и спроса как «вверх» (появление новых товаров особого качества, покупаемых по повышающимся ценам), так и «вниз» (принятие участниками сделки более низкого минимально допустимого качества товара, предлагаемого по «бросовой» цене).

Второе обстоятельство – различный «уровень жесткости» ограничений «зоны приемлемости обмена» снизу и сверху. Граница снизу является непроницаемой – если фирма предлагает поставщику ресурса меньшую цену, чем эквивалентная цена минус «издержки оценки и поиска альтернатив», сделка не состоится. В то же время граница сверху легко проходимая – фирма может решиться на заведомо неэквивалентную сделку с поставщиком одного из вида ресурсов, надеясь компенсировать свои затраты за счет поставщика иного ресурса³.

Третье обстоятельство – воронкообразное расширение «зоны приемлемости обмена» и сверху, и снизу при росте размера сделки (объема выгод и затрат, получаемых и понесенных в результате сделки). Это объясняется двумя факторами. Во-первых, уровень «издержек оценки и поиска альтернатив» составляет определенную долю сделки, и при росте размеров сделки абсолютные издержки оценки альтернатив увеличиваются. Во-вторых, при росте размеров сделки обычно увеличивается сложность оценки альтернатив (увеличивается число параметров оценки, расширяется круг сравнения возможных альтернатив, усложняются методы оценки альтернатив).

Ситуация поддержания фирмы в зоне приемлемости условий обмена может рассматриваться в двух вариантах – как задача фиксации положения фирмы в определенной зоне на каждом из рынков факторов производства или как задача перемещения фирмы в желаемом направлении на нескольких или всех рынках факторов производства (рис. 2).

³ Так, замораживание зарплат при росте норм выработки служит для фирмы средством компенсации завышенных по сравнению со средним в отрасли уровнем требований акционеров относительно размеров дивидендов и т.п.

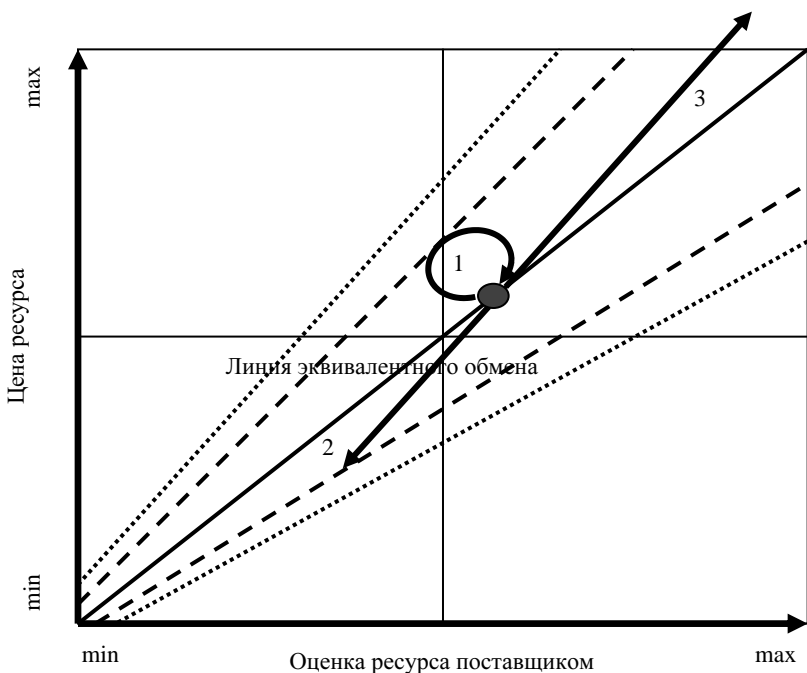


Рис. 2. Возможные траектории развития фирмы внутри зоны приемлемых условий обмена

Если фирма желает максимально точно зафиксировать сложившуюся ситуацию, ей придется прибегнуть к неоднократно описанной в литературе технике манипулирования условиями сделок с поставщиками ресурсов. При применении данной техники помимо учета «издержек поиска и реализации альтернатив» применяется учет квазицент как поставщика, так и фирмы. До этого мы предполагали, что на каждом рынке ресурса у фирмы имеется множество абсолютно равных или даже некоторое количество более выгодных альтернатив, отделенных «издержками поиска и реализации». Техника управления стейкхолдерами предполагает, что и фирма, и поставщики каждого из ресурсов уже нашли свою лучшую альтернативу, и, соответственно, возможно определить уровень квазиценты используемого варианта обмена по сравнению со всеми остальными альтернативами.

Следует отметить, что данная модель поведения обычно представляет собой игру с нулевой суммой, неявно предполагающую отсутствие развития компетенций фирмы по более эффективному преобразованию получаемых фирмой ресурсов.

Однако возможные действия фирмы могут не сводиться лишь к поддержанию статус-кво. Фирма может выбирать между альтернативными траекториями перемещения на рынках ресурсов:

- *траектория ослабления интенсивности обмена*, уменьшающая размерность зоны приемлемости, но одновременно снижающая требования к уровню компетенций фирмы;
- *траектория усиления интенсивности обмена* (повышение уровня требований фирмы к качеству ресурса при росте цены, уплачиваемой за данный ресурс).

Смысл обеих альтернатив – выход из «средней зоны» рынка, в которой, вследствие эффекта Хотеллинга, концентрируется максимальное число фирм и наблюдается самый высокий уровень конкуренции между фирмами.

Траектория снижения интенсивности обмена (перемещения в зону минимальных требований к качеству предоставляемого ресурса при готовности платить за ресурс лишь минимальную цену) предполагает снижение абсолютного и относительного объема специфических инвестиций как со стороны фирмы, так и со стороны поставщиков. Соответственно уменьшаются объемы квазирент фирм и поставщика. В этих условиях для продолжения манипулирования поставщиками фирма будет стремиться увеличивать барьеры перехода, прежде всего для наиболее «слабых» поставщиков. С увеличением барьеров перехода фирма может быть способной расширить общее рыночное пространство «вниз» – навязать поставщикам отдельных видов ресурсов особо низкие цены. Опасность подобного подхода заключается в том, что рынки различных ресурсов не существуют абсолютно изолированно и поставщики одного вида ресурсов могут разорвать свои отношения с фирмой, ощущая особую несправедливость контрактов фирмы на другом рынке ресурсов.

Траектория повышения интенсивности обмена (перемещения в зону максимальных требований к качеству предоставляемого ресурса при готовности платить за ресурс максимально приемлемую цену) обычно сопровождается ростом уровня специфических инвестиций как со стороны фирмы, так и со стороны поставщиков ресурсов. Однако именно интенсивность специфических инвестиций на различных рынках затрудняет отслеживание и сравнение уровней квазирент поставщиков и фирмы. Соответственно возможности для манипулирования поставщиками со стороны фирмы также сокращаются. *Это означает, что требования к корпоративным политикам фирмы принципиально меняются – вместо устойчивого занижения цены ресурсов для «слабых» поставщиков и принятия завышенных цен для «сильных» поставщиков фирма будет строить*

свою стратегию, исходя из поочередного перемещения каждого из поставщиков ресурсов то выше, то ниже линии эквивалентного обмена, достигая сложением данных «гармоник» общего продвижения в сторону повышения интенсивности обмена для всех «стейкхолдеров» (рис. 3).

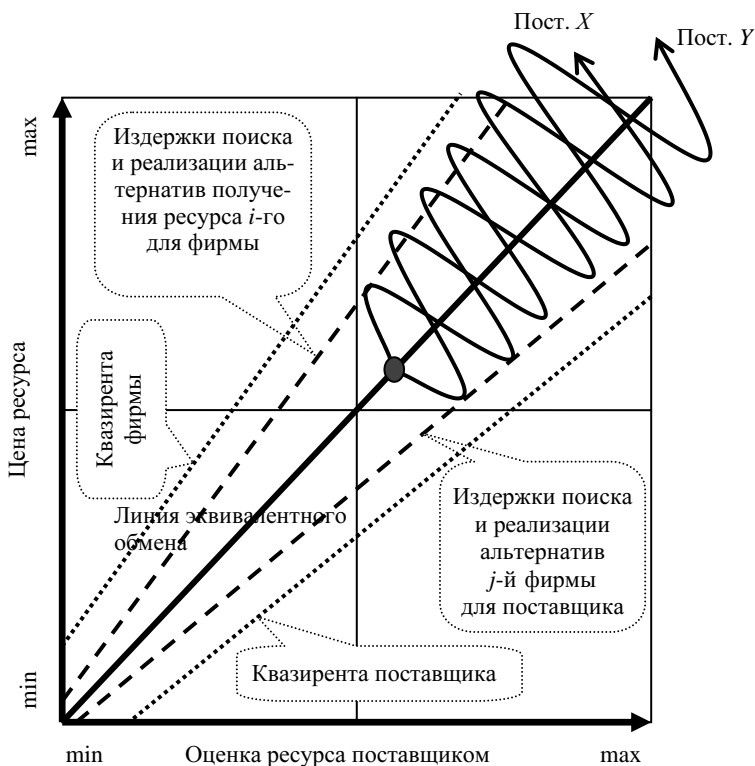


Рис. 3. Продвижение фирмы в верхние сегменты рынка с возможным расширением рыночного пространства

Кроме того, фирма будет стремиться к поиску решений, обеспечивающих кумулятивный позитивный эффект для различных поставщиков. Нахождение и реализация подобных решений более вероятны при опережающем росте компетенций фирмы. При реализации всех трех вышеописанных траекторий сохраняются условия высокой неопределенности: фирма по-прежнему не может корректно ставить задачу максимизации прибыли или объема продаж и не имеет точных планов по данным параметрам, но уверенно выполняет необходимые действия в отдельных либо связанных функциональных областях в соответствии с принятыми корпоративными политиками.

Данную ситуацию можно охарактеризовать как процесс осуществления первоначальных инвестиций. Фирма берет ресурсы у одного стейкхолдера (поставщика ресурсов) для того, чтобы инвестировать в повышение затрат каждого из поставщиков ресурсов:

- инвестирование в качество выпускаемой продукции приводит к увеличению затрат качества поставщиков;
- инвестирование в акционеров – обучение акционеров видеть различия и более точно оценивать разные типы рисков;
- с потребителями происходит первоначальное субсидирование цен в виде расщечек, оптимизирование по платежам и т.д.
- инвестирование в инфраструктуру является компенсацией части затрат государства (общества).

Главная опасность заключается в том, что фирма не может бесконечно таким образом компенсировать данные затраты. Предполагается, что поставщик ресурсов в неявном виде будет поддерживать новый уровень качества своими собственными силами; работник, выйдя на новый уровень знаний и умений, будет стараться поддерживать данный уровень в дальнейшем в процессе своей работы; акционеры будут пользоваться вновь освоенным инструментарием анализа рисков; власти будут поддерживать уровень вложений в поддержание новых объектов инфраструктуры.

К сожалению, данное предположение на практике очень часто не оправдывается. Чтобы избежать подобного результата, фирме приходится не просто субсидировать затраты, а в своих действиях пытаться расширить для каждого поставщика-стейкхолдера зоны его квазиренды. Это должно происходить незаметно для поставщика, когда первоначальное увеличение размера квазиренды камуфлируется увеличением дополнительных вложений. Целью фирмы является внезапное снятие «камуфляжа». Поставщики внезапно обнаруживают что достигнутое уникальное качество продукции не нужно близлежащему потребителю. Работники убеждаются что их вновь приобретенные знания и умения можно применить с должной компенсацией только на единственной фирме отрасли и т.д.

До сего момента мы описывали индивидуальные усилия изолированной фирмы. Наиболее интересные эффекты могут возникать, если корпоративные политики, основанные на «перемещении в верхние сегменты рынков ресурсов», охватывают ряд фирм одной отрасли, использующих единую (неразвитую) рыночную инфраструктуру. Прежде всего, усилия по воссозданию рыночной инф-

раструктуры позволяют воссоздавать элементы рыночной среды с меньшими удельными издержками для каждой отдельной фирмы. Кроме того, если значительное число фирм продвигается вверх в рыночном пространстве на отдельных рынках, зона наиболее интенсивной конкуренции также смещается вверх. Для выхода из зоны наибольшей конкуренции каждой отдельной фирме приходится еще больше продвигаться «вверх», в том числе и путем расширения общего рыночного пространства. Таким образом, происходит повышение общего уровня конкурентоспособности отрасли (рис. 4). Рост конкурентоспособности отрасли ведет к расширению круга предлагаемых фирмам ресурсов (капиталов, кредитных ресурсов, технологических решений), что, в свою очередь, уменьшает для всех фирм издержки поиска и реализации альтернатив. Это снижает для фирмы риски завышения требований со стороны «сильных» поставщиков.

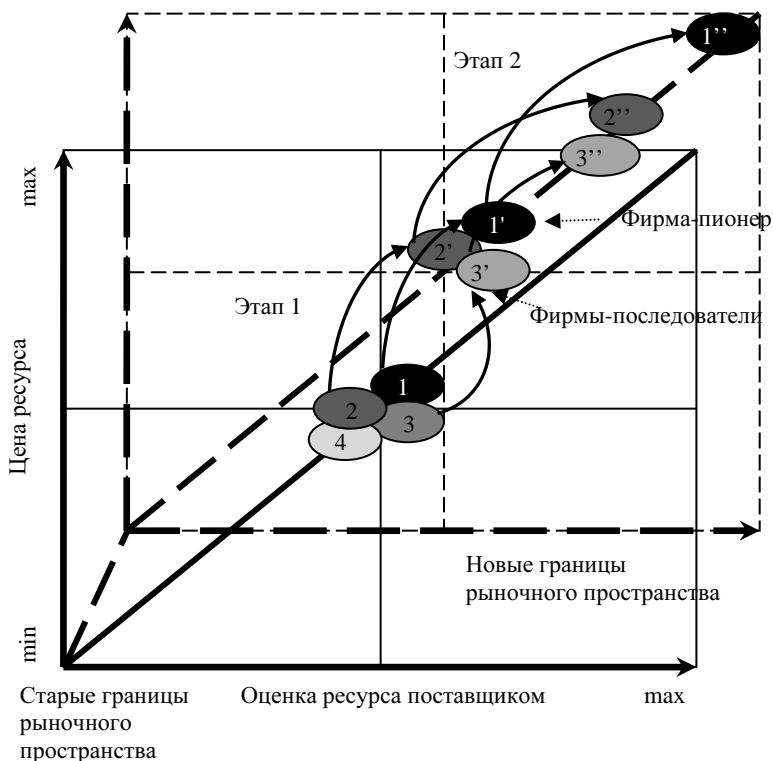


Рис. 4. Модель «догоняющего» развития при диффузии предпринимаемых подходов и расширении области рыночного пространства «вверх»

Литература

- Гурков И.Б. Политическая микроэкономика // Промышленник России. 2010. № 4.
- Agle B.R., Donaldson T., Freeman R.E. et al. Dialogue: Toward Superior Stakeholder Theory // Business Ethics Quarterly. 2008. 18 (2). P. 153–190.
- Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman Publishing, 1984.
- Freeman R.E., Wicks A.C., Parmar B. Stakeholder Theory and Corporate Objective Revised // Organization Science. 2004. 15(3). P. 364–369.
- Frooman J. Stakeholder Influence Strategies // Academy of Management Review. 1999. 24(2). P. 191–205.
- Gurkov I. Strategy Techniques for the Times of High Uncertainty // Journal for East European Management Studies. 2010. 15 (2). P. 177–186.
- Scholes K. Stakeholders Mapping: A Practical Tool for Managers // V. Ambrosini (ed.) Exploring Techniques for Analysis and Evaluation of Strategic Management. L.: Prentice Hall Europe, 1998.