
УСЛОВИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ФИРМЫ¹

И.Б. Гурков

В статье представлена модель определения границ процесса воспроизводства коммерческой фирмы как процесса непрерывного обмена ресурсами фирмы с владельцами ресурсов – стейкхолдерами. Показаны условия поддержания устойчивости данного обмена и пределы манипулирования условиями обмена с поставщиками ресурсов фирмами. Доказывается, что создание фирмой неравновесных условий обмена со стейкхолдерами, ведущее к накоплению у последних квазиренды в отношениях с фирмой, является наиболее действенным способом развития рынков и отраслей.

Ключевые слова: стратегическое развитие, рынки факторов производства, стейкхолдеры, модели.

Мировой финансовый кризис и экономическая рецессия 2008–2009 гг., сопровождавшиеся крахом ряда «наиболее восхитительных компаний»², привели к серьезному пересмотру принципиальных положений в области теории управления фирмой. Уже в самом начале 2009 г. в литературе, адресованной руководителям фирм, появились призывы «покончить с тиранией “стоимости для акционеров” – как единственном смысле существования фирмы» (Raynor, 2009, p. 4–11).

© Гурков И.Б., 2011 г.

¹ Данная работа выполнена при поддержке научного гранта факультета менеджмента Национального исследовательского университета – Высшей школы экономики.

² Списки «наиболее восхитительных компаний» (most admired companies) ежегодно составляются журналом «Fortune».

Вскоре последовали и работы, вновь и вновь показывающие ограниченность цели максимизации прибыли. В них авторы доказывали, что сам этот принцип является лишь одной из гипотез оптимального поведения фирмы, имеющей очень серьезные ограничения по применению (Jordi, 2010, p. 195–204). «Второе дыхание» обрел получивший развитие с начала 1980-х гг. подход к рассмотрению деятельности фирмы как проекции интересов стейкхолдеров (Freeman, 1984). При этом начал расширяться и круг возможных стейкхолдеров, чьи интересы необходимо учитывать при разработке и реализации стратегии фирмы. Помимо «признанных» стейкхолдеров, их можно определить как «лица (организации), чьи интересы затрагиваются фирмой либо чьи действия затрагивают фирму», речь теперь уже идет о «так называемых “стейкхерах”» (лицах и организациях, стремящихся быть признанными фирмой в качестве стейкхолдеров) (Holzer, 2008).

Новоявленные достижения стратегической теории не добавляют оптимизма практикующим менеджерам, так как остаются без ответа насущные вопросы управления фирмой:

- Чьи интересы необходимо учитывать при принятии стратегических решений?
- Как на практике совмещать противоположные интересы различных «заинтересованных сторон»?
- Как избежать последствий действия теоремы Эрроу, диктующей невозможность нахождения оптимальных решений при противоречиях в целевой функции?
- Как в условиях противоречащих друг другу запросов участников стратегического процесса и невозможности постановки задач на оптимальные решения добиться *устойчивого* развития компании?

Последний вопрос является наиболее важным. Начиная с 1980-х гг. с «тяжелой руки» набирающих силу экологов мировое сообщество заговорило о принципах «устойчивого развития», т.е. о способах развития компаний и национальных экономик в целом, исключая хищническое использование

природных ресурсов и разрушение экосистем. Мы считаем, что принцип устойчивого развития, основанный на воспроизводстве и расширении базы используемых ресурсов, применим не только к природным, но и ко всем ресурсам, которые использует фирма. Более того, данный принцип является ключевым для понимания эффективных способов функционирования коммерческой фирмы.

В нашей статье мы решили представить довольно сложную, но по возможности максимально наглядную модель, показывающую как условия устойчивого развития фирмы, так и результаты следования траекториям устойчивого развития. Статья построена в соответствии с этапами представления данной модели: в первом мы представляем общие условия существования фирмы, во втором показываем условия устойчивого существования фирмы, в третьем презентуем возможные траектории действий фирмы в рамках модели устойчивого развития.

1. УСЛОВИЯ СУЩЕСТВОВАНИЯ ФИРМЫ

Фирмы существуют как открытые системы, производящие непрерывный и постоянный обмен ресурсами с внешней средой. Прежде всего фирма должна добиться непрерывного поступления необходимых ей материалов (сырья и энергии). На более «длинном» горизонте фирме не обойтись без поставщиков оборудования и в значительном числе случаев – поставщиков технологических решений и услуг субконтракторов для выполнения отдельных видов работ³.

³ В проведенном нами в конце 2010 г. исследовании инновационных действий российских фирм мы смогли убедиться, что большинство фирм, регулярно внедряющих продуктовые инновации, прибегают к помощи субконтракторов для широкого круга

Следующим видом поставщиков, на сей раз поставщиков оборотного капитала, выступают *потребители* товаров и услуг фирмы. Представление потребителей как поставщиков оборотного капитала является в бухгалтерском учете естественным, где счет 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками» выступает основным источником оборотных средств фирмы, но для стратегического менеджмента подобная трактовка потребителей все еще кажется оригинальной⁴.

Вслед за поставщиками, безвозвратно обменивающими свои ресурсы на ресурсы фирмы⁵, наступает черед «арендодателей», предоставляющих фирме свои ресурсы временно, за согласованную плату, и в большинстве случаев требующих возврата арендо-

работ, связанных с разработкой и внедрением нововведений (Гурков, Аврамова, 2011).

⁴ Счет 62 корреспондирует с другими счетами («Касса», «Расчеты с поставщиками и подрядчиками», «Расчеты по краткосрочным кредитам и займам» и «Расчеты по долгосрочным кредитам и займам», «Расчеты с персоналом по прочим операциям», «Расчеты с кредиторами», «Расчеты с учредителями», «Внутрихозяйственные расчеты» и др.). К сожалению, «гуру» стратегического менеджмента редко снисходят до знания плана счетов.

⁵ Сырье, материалы и энергия потребляются безвозвратно в процессе деятельности отдельной фирмы. Интереснее обстоит дело с технологическими решениями (новые способы производства, новые товары и услуги, новые приемы управленческой деятельности). Если новые способы производства и новые товары и услуги могут защищаться патентами, торговыми марками и соответственно находиться длительное время (иногда до полной «амортизации», т.е. морального устаревания) в эксклюзивном распоряжении отдельной фирмы, то новые приемы управленческой деятельности крайне сложно защитить от прямой имитации, особенно конкурентами. Таким образом, мы можем рассматривать конкурентов как невольных поставщиков управленческих технологий (цена покупки в данном случае складывается из издержек переноса и внедрения новой управленческой технологии).

ванных объектов в состоянии, максимально близком к исходному⁶. Здесь мы должны указать прежде всего на *работников*, предоставляющих фирме свою рабочую силу. В абсолютном большинстве случаев работник, предупредив за две недели работодателя, вправе потребовать назад свою рабочую силу⁷. Следующим видом арендодателей выступают *банки-кредиторы*, предоставляющие на определенный срок кратко- и долгосрочные финансовые ресурсы в пользование, за плату (процент по кредиту) и на оговоренных условиях возможного досрочного прекращения и требования частичного или полного возврата кредита. Фирма (и особенно ее высшее руководство) часто забывает, что *акционеры* также являются арендодателями. Они предоставляют свои средства (формирующие уставный или добавочный капитал фирмы) во временное пользование. Хотя срок такого рода аренды обычно не определен, на практике акционеры не только склонны требовать соответствующей платы за предоставленный фирме во временное пользование капитал (дивиденды, рост стоимости фирмы, увеличение престижности владения данным активом), но и имеют различные возможности частичного либо полного возврата своего вклада (вплоть до ликвидации фирмы).

⁶ При подобном подходе лизинг оборудования, не требующего физического возврата арендованных объектов, является одной из форм отношений с поставщиками.

⁷ В легальном правовом поле России исключение составляют военнослужащие, проходящие службу по контракту. Их просьба о досрочном увольнении должна обосновываться «уважительными причинами» (п. 6 ст. 51 Федерального закона «О воинской обязанности и военной службе» (1998)). К сожалению, вне легального правового поля остаются отношения в неформальном секторе экономики, где прямое рабство либо различные формы крепостной зависимости приобрели в последние годы широкое распространение. Далее мы покажем, что случаи «нерыночных» отношений могут также быть обозначены в нашей модели условий существования и развития фирмы.

Наконец, еще одним видом арендодателей выступает *государственная власть*, не только предоставляющая фирме платный доступ к общественным благам (транспортная инфраструктура общего пользования, права на использование водных, земельных, природных ресурсов и т.д.), но и сужающая фирму пресловутым «административным ресурсом» (защита фирмы от действий конкурентов, кредиторов, работников, а то и от «обнаглевших» акционеров и потребителей). Как неоднократно убеждались российские фирмы, власть относится к фирмам, расположенным на «подведомственной территории», в соответствии с принципом Понтия Пилата из «Мастера и Маргариты» М. Булгакова: «Пусть не я подвесил этот волосок, но я могу в любую минуту его перерезать», – власть (или ее отдельные представители) не только устанавливает условия предоставления «административного ресурса» и требует плату за его использование, но и может неожиданно изъять данный ресурс у фирмы.

Мы будем обозначать владельцев данных ключевых ресурсов как стейкхолдеров. Таким образом, стейкхолдер – «лицо, группа лиц, организация, сеть организаций или общественный институт, который:

- предоставляет ключевой ресурс⁸ для существования фирмы;
- способен осознать уровень затрат своего ресурса и требовать за это адекватной, по его мнению, отдачи;
- способен при отсутствии адекватной, по его мнению, отдачи извлечь частично или полностью свой ресурс из фирмы.

Если соображения по поводу внешнего контроля над фирмой со стороны поставщиков «ключевых» для нее ресурсов не являются

⁸ Фирма может некоторое время прожить на запасах сырья и материалов, создавать намеренные задержки продаж, накапливая товары в ожидании лучшей рыночной конъюнктуры, может принять решение обходиться без кредитных ресурсов, но фирма не может существовать без акционеров, работников и в большинстве отраслей – без общественных ресурсов.

ся особо оригинальными⁹, то обозначение поставщиков «ключевых ресурсов» в качестве единственно возможных стейкхолдеров фирмы все еще достаточно оригинально¹⁰.

При всем многообразии индивидуальных интересов различных поставщиков ресурсов можно установить наличие у них общих (intrinsic) представлений о своих затратах и выгодах (см. таблицу).

Наличие общих интересов внутри каждого класса стейкхолдеров позволяет фирме в большинстве случаев придерживаться принципа «максимина» – стремиться максимально учитывать в своей деятельности минимальное число факторов. Только подобное условие способно ввести управление отношениями со стейкхолдерами в рамки допустимого объема аналитической и проектной работы фирмы.

2. ГРАНИЦЫ УСТОЙЧИВОГО СУЩЕСТВОВАНИЯ ФИРМЫ

Для *устойчивого* существования фирмы она должна *постоянно* присутствовать на рынках всех ресурсов (рынках сырья, материалов,

⁹ Еще в конце 1970-х гг. Дж. Пфедфер и Г. Саланчик детально обосновали *теоретическую* концепцию внешнего контроля над организацией (Pfeffer, Salancik, 1978); в конце 1990-х гг. появились *эмпирические* исследования, изучавшие отношения фирм со своими стейкхолдерами в рамках моделей «затраты–выпуск» (Bendheim et al., 1998).

¹⁰ В превосходной работе С. Майльз, представленной на Первой междисциплинарной конференции по стейкхолдерам и созданию стоимости (Барселона, июнь 2011 г.), приведено 435 определений стейкхолдеров, начиная с 1963 и по 2008 г. (Miles, 2011). Хотя уже в самых ранних определениях стейкхолдеры обозначались как «группы, без поддержки которых организация прекратит свое существование», но ни в одном из процитированных Майльз определений не содержится исчерпывающего обоснования причин данной «поддержки» и последствия ее прекращения.

Таблица 1
Состав общих представлений о затратах и выгодах различных классов стейкхолдеров

Стейкхолдеры	Затраты	Выигрыш
Учредители	Время, умственные и прочие усилия, риски	Рента предпринимателя
Прочие акционеры	Риски	Доходы
Потребители и банки-кредиторы	Цена товара (риск невозврата кредита для банков-кредиторов)	Качество товара (процент по кредиту для банков-кредиторов)
Работники	Рабочее время, усилия, моральный дискомфорт	Материальное и моральное вознаграждение
Поставщики	Качество поставок	Цена поставок
Коррупцированная власть	Затраты на защиту бизнеса фирмы от негативных внешних воздействий (конкурентов и требований «обделенных» классов стейкхолдеров)	Объем личных доходов представителей власти от деятельности фирмы
Демократическая власть	Затраты наиболее многочисленных стейкхолдеров и издержки на ограничение оппортунистического поведения всех стейкхолдеров	Выгоды наиболее многочисленных классов стейкхолдеров

оборудования и технологических решений, рынке рабочей силы, капитала, «административного ресурса»). Заявленное нами условие устойчивого присутствия фирмы на рынках основных факторов производства реализуется лишь при поддержании *приемлемых условий обмена*, причем приемлемых как для фирмы, так и поставщиков факторов производства.

В отличие от стандартной 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 на 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:

1) оценку финансовых и нефинансовых параметров обмена (относительно потребителей можно говорить об оценке потребительской ценности товаров и услуг, предоставляемых фирмой, по сравнению с субъективной 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 уровня системных и специфических рисков инвестиций в фирму и т.д.);

2) оценку возможных альтернатив данной сделки (поиск иных потребителей ресурса стейкхолдера).

Таким образом, любой акт сделки на рынке возможен, если агенты сделки уверены в максимизации соотношения своих выгод и затрат в данной сделке по сравнению с рассмотренными альтернативами¹¹.

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

¹¹ 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.

На рис. 1 зона приемлемых условий обмена представляет собой окрестность линии эквивалентного обмена, ограниченную *снизу* издержками поиска и реализации альтернатив для поставщика ресурсов, 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 рынке. Начало координат по обеим осям – не арифметический 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. 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 ранее неприемлемого качества товаров, предлагаемых по «бросовым» ценам).

Второе обстоятельство – воронкообразное расширение зоны приемлемости обмена при росте размеров единичной сделки (объема выгод и затрат, получаемых и понесенных в результате сделки)¹². Это объясняется

¹² Речь идет об относительном размере сделки (доле от общих расходов фирмы или поставщика за

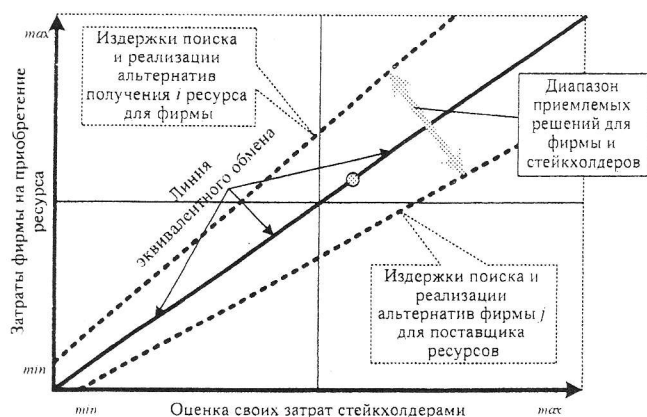


Рис. 1. Отображение зоны приемлемых условий обмена фирмы с поставщиками ресурсов

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).

Третье 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 проходима – фирма может решиться на заведомо неэквивалентную сделку с поставщиком одного из вида ресурсов, надеясь компенсировать свои затраты за счет поставщика иного ресурса¹³.

Итак, мы можем сформулировать *необходимое условие устойчивого существования фирмы: фирма должна находиться в зоне или выше зоны приемлемого обмена для всех стейкхолдеров (поставщиков ключевых ресурсов)*.

3. СТРАТЕГИИ ДЕЙСТВИЙ ФИРМ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Вышеприведенная модель иллюстрирует границы существования фирмы, но не дает ясного ответа на вопрос, как фирме добиться

определенный временной промежуток). Это объясняет факт максимальной придирчивости и нерешительности при покупках самыми бедными покупателями.

¹³ 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.

постоянного нахождения в «зоне приемлемости». В решении данной задачи можно выделить три подхода:

- индивидуальное манипулирование фирмой отношений со своими стейкхолдерами;
- олигопольное манипулирование фирмами рынками факторов производства;
- поступательное развитие фирмы и отрасли в целом с учетом взаимосвязей интересов различных стейкхолдеров.

3.1. Подход индивидуального манипулирования фирмой своими стейкхолдерами

Данный подход был разработан в 1990-х гг. и наиболее наглядно представлен в работах Дж. Фрумана и К. Сколза (Frooman, 1999; Scholes, 1998). Смысл техники индивидуального манипулирования фирмы сводится к следующим шагам.

Шаг 1. Проводится оценка различных стейкхолдеров и их последовательное разбиение на четыре класса.

«Ключевыми игроками» оказываются стейкхолдеры, относительно вклада которых у фирмы практически нет альтернатив и которые в свою очередь сами зависят от фирмы (наличие альтернатив приложения своего ресурса ограничено). Это могут быть единоличные владельцы фирмы, слабо представляющие альтернативы вложения своих капиталов, уникальные работники, отсутствие которых способно остановить деятельность фирмы, но которым при этом все равно «некуда податься», и т.д.

Следующим классом выступают «спящие чудовища» – стейкхолдеры, от которых зависит фирма (отсутствие альтернатив либо очень высокие издержки смены поставщика ресурса), но они сами от фирмы не зависят.

Третий класс стейкхолдеров – так называемые заложники, которые демонстрируют высокую зависимость от фирмы, но чьи ресурсы фирма может легко получить на рынках соответствующих факторов производства.

Наконец, «случайные попутчики» – стейкхолдеры, чьи ресурсы легко приобрести на рынке и которые также не слишком зависят от фирмы.

Шаг 2. Относительно каждого класса стейкхолдеров принимается определенное положение фирмы (рис. 2).

«Ключевые игроки» (К.И.) располагаются на самой верхней грани диапазона приемлемых решений, а иногда фирме приходится добиваться отдачи для данного класса стейкхолдеров «за гранью», т.е. когда отдача данным стейкхолдерам значительно превосходит вклад их ресурсов.

«Спящих чудовищ» (С.Ч.) фирма старается держать в верхней половине, на линии равновесия. При этом зона приемлемых решений для «спящих чудовищ» сдвинута вверх, так как издержки перехода для фирмы выше, чем издержки перехода для данного класса стейкхолдеров.

«Заложников» фирма стремится держать «в черном теле» – на нижней границе зоны приемлемости. При этом фирма стремится еще дальше сдвинуть данную зону вниз, т.е. увеличить издержки перехода для данного класса стейкхолдеров¹⁴.

¹⁴ Согласно бессмертному кличу О. Бендера: «Догоню – всех уволю!».

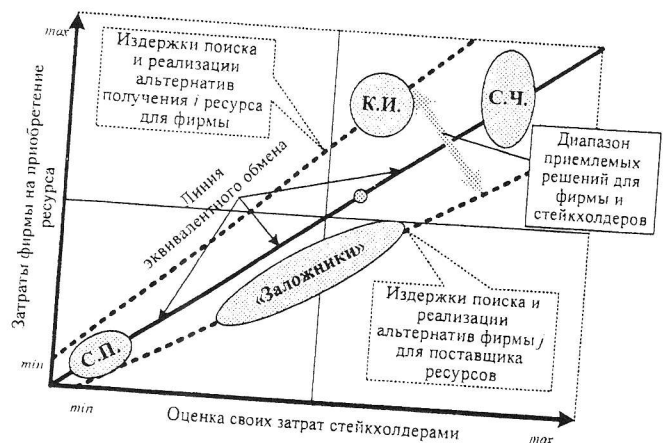


Рис. 2. Модель индивидуального манипулирования отношениями фирмы со стейкхолдерами

Наконец, для «случайных попутчиков» (С.П.) фирма вообще не «старается»: обмен ресурсами между фирмой и данным классом стейкхолдеров происходит не в зоне равновесия, но в крайнем нижнем углу минимальных обоюдных затрат фирмы и поставщика ресурсов.

Этап 3 (дополнительный). В случае активного сопротивления стейкхолдеров уготованной им «участи» (прежде всего со стороны «заложников») фирма прибегает к помощи «ключевых игроков», занимая у них дополнительные ресурсы с целью повышения барьеров перехода для «заложников».

Данная модель кажется вполне наглядной, и ей удобной пользоваться – ресурсы изымают у «заложников» и преобразуют в дополнительную отдачу для «ключевых игроков». В российской действительности примеров применения данной стратегии очень много. Тем не менее мы можем показать, что ее последовательное применение ведет быстрой деградации фирмы и к потере устойчивого положения, причем независимо от того, какой из стейкхолдеров оказывается в положении «ключевого игрока», а какие – в положении «заложников». Последствия неограниченного преследования интересов одного из стейкхолдеров в ущерб остальным классам стейкхолдеров представлены на рис. 3.

На рис. 3 деятельность фирмы под давлением отдельных стейкхолдеров представ-

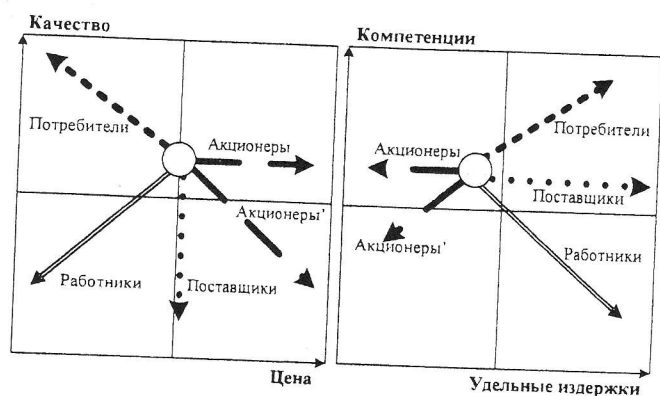


Рис. 3. Последствия неограниченного преследования фирмой интересов отдельных категорий стейкхолдеров

лена как изменение фирмой своей позиции на матрице потребителя (качество – цена) и матрице производителя (компетенции – удельные издержки) (Гурков, 2004). Перепозиционирование фирмы происходит под влиянием доминирующего стейкхолдера, который стремится максимизировать соотношение «отдача от предоставляемого фирме в пользование ресурса – затраты ресурса стейкхолдера».

Рассмотрим последствия оппортунистического преследования интересов отдельных классов стейкхолдеров.

Работники хотят максимизировать свое вознаграждение при минимизации усилий. Рост вознаграждения работников означает увеличение удельных издержек, в то время как минимизация усилий ведет к сужению компетенций фирмы. Сужение компетенций неизбежно отражается на качестве продукции, которое при этом также снижается. На конкурентных рынках снижение качества ведет к снижению цены, которую можно затребовать на данный продукт. Это переводит фирму в нижние сегменты рынка товаров и услуг. Кроме того, снижение цены при росте удельных издержек означает падение рентабельности, а в перспективе – переход в зону убыточности операций. Это слабо способствует поддержанию устойчивости фирмы.

Потребители вынуждают фирму повышать качество и снижать цены на свою продукцию. Повышение качества происходит за счет роста компетенций фирмы, что в свою очередь обычно обеспечивается более высокими удельными издержками. И вновь следствием неограниченного преследования интересов стейкхолдеров является падение рентабельности и потеря финансовой устойчивости фирмы.

Поставщики сырья и энергии настаивают на росте цен и снижении качества поставляемых ими ресурсов (когда качество товара снизить невозможно, можно снизить надежность и своевременность поставок), что ведет к росту удельных издержек и снижению качества товаров фирмы. За этим не только следу-

ет падение рентабельности фирмы, но и уход потребителей (падение качества при стабильных ценах без последующего падения продаж может происходить только на ограниченном временном горизонте).

Акционеры стремятся повысить рентабельность фирмы. Простейший путь роста рентабельности – снижение удельных издержек при росте цен. Однако снижение издержек обычно сопровождается сужением компетенций, а на коротком горизонте – и падением качества. Возможность повышать цены при падении качества открывается лишь на монополизированных рынках. Таким образом, под неограниченным давлением акционеров фирма уходит с конкурентных рынков и стремится замкнуться в границах монополизированных рынков. Любая демонополизация данных рынков приводит к краху такой фирмы.

Не лучше обстоит дело и с неограниченным преследованием фирмой интересов *властей* различного уровня. Власть, как и иные стейкхолдеры, стремится получить максимум отдачи при минимуме усилий. Демократически выбранная власть будет в данном случае защищать интересы *самых многочисленных* стейкхолдеров фирмы. Коррупцированная же власть будет выступать в качестве еще одного, на сей раз «верховного», собственника. Неудивительно, что стремления максимально монополизировать рынки для достижения роста цен при снижении качества присущи именно государственным корпорациям.

Итак, мы показали, что индивидуальное манипулирование фирмой своими стейкхолдерами в стиле моделей Фрумана и Сколеза (путем оппортунистической максимизации выгод для отдельных ключевых стейкхолдеров), призванное добиться устойчивого развития фирмы, приводит к прямо противоположным результатам – потере устойчивости фирмы. Нам пришлось предложить иные возможные подходы, используемые фирмой для достижения устойчивости своего развития.

3.2. Подход олигопольного манипулирования фирмами рынками факторов производства

Попытки индивидуального манипулирования фирмой отношениями со своими стейкхолдерами циничны, но честны: фирма пытается максимизировать «входы» (получаемые ресурсы) при частичной минимизации «выходов» (ценности для стейкхолдеров). Что касается олигопольного манипулирования рынками факторов производства со стороны фирм, то они и циничны, и бесчестны, так как подобное манипулирование отрицает права стейкхолдеров получать эквивалентную отдачу от предоставляемого фирме ресурса (честный обмен).

Объясним данное положение подробнее. Смысл олигопольного манипулирования рынками факторов производства состоит в согласованном перемещении уровня цены вниз (рис. 4). При этом происходит общее сжатие рыночного пространства: минимальная цена может снизиться незначительно, но максимальный уровень цен, уплачиваемый фирмами отрасли за определенный ресурс (заработная плата, отдача на капитал, уровень качества товаров и услуг отрасли и т.д.), значительно снижается.

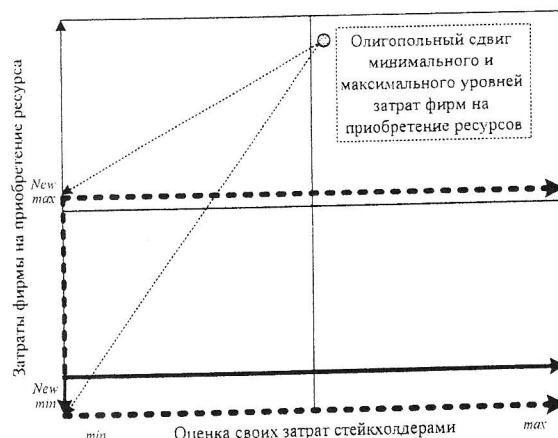


Рис. 4. Модель олигопольного манипулирования отношениями фирмы со стейкхолдерами

Наиболее яркое «опущение» рынков факторов производства происходит под предлогом отраслевых и макроэкономических неурядиц. В первом квартале 2009 г. сжатие оплаты труда во многих российских отраслях полностью соответствовало данному принципу поведения: нижняя граница оплаты труда снизилась на 10–15%, верхняя – на 35–50%. Извержение исландского вулкана весной 2010 г. переместило далеко вниз допускаемый уровень точности полетов всех европейских авиакомпаний, и завершение извержения не привело к возврату прежних стандартов своевременности вылетов и прилетов.

Олигопольное сжатие рыночного пространства происходит не только в отношении потребителей и работников, но и в отношении акционеров, а также властей.

На первый взгляд олигопольное манипулирование рынками производства – заманчивая стратегия для отрасли. Однако уменьшение общей размерности рынка, снижение цены получаемых фирмой ресурсов лишь на первый взгляд приводят к росту устойчивости фирм отрасли. Первой угрозой выступает «некооперативное поведение» отдельных фирм (это могут быть как существующие в отрасли фирмы, так и новые компании, например иностранные фирмы, впервые выходящие на национальный рынок). Стоит предложить стейкхолдерам большую отдачу за предлагаемые ресурсы (невиданное на рынке качество при не самых высоких ценах, высокий уровень вознаграждения работникам, иной уровень отдачи или меньшие риски для акционеров), и вся олигопольная конструкция моментально разваливается. Чтобы предотвратить подобный исход, фирмам отрасли приходится тратить все больше ресурсов на повышение входного барьера в отрасль. Так происходит, например, с российской банковской сферой, стремящейся предотвратить приход филиалов (а не дочерних компаний) крупнейших зарубежных банков на российский рынок и расплачивающейся за это массовой утечкой капиталов из России в подразделения тех же

зарубежных банков и недокапитализированностью российской банковской сферы.

Следует заключить, что последовательное и длительное применение стратегии олигопольного манипулирования стейкхолдерами приводит к разрушению ресурсной базы отрасли. Одновременно «сжимаются» как общие мощности отрасли, так и важнейшие компетенции, прежде всего инновационные способности фирм. Все это облегчает появление или развитие отраслей-заменителей.

3.3. Подход учета взаимозависимостей интересов различных типов стейкхолдеров и запуск механизма поступательного развития динамических компетенций фирмы и отрасли в целом

3.3.1. Взаимосвязь интересов различных групп стейкхолдеров

Двум вышеперечисленным подходам противостоит третий подход достижения фирмой устойчивости своего развития – подход поступательного развития динамических компетенций. В основе этого подхода лежит понимание того факта, что, в принципе, интересы различных стейкхолдеров не находятся в абсолютно неразрешимом противоречии и при определенных усилиях их можно гармонизировать в относительно замкнутый цикл поступательного развития фирмы (рис. 5).

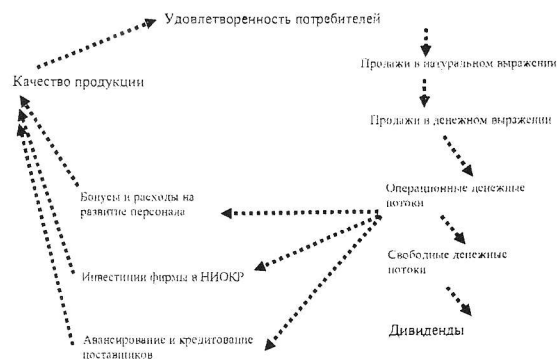


Рис. 5. Цикл поступательного развития фирмы

Сама модель, представленная на рис. 5, является модификацией модели интегрированного управления стоимостью компании, представленной в (Gomez, 1999; Гурков, 2008). На рис. 5 отображены как инструменты, находящиеся в распоряжении фирмы (инвестиции, бонусы и расходы на обучение персонала, на повышение компетенций фирмы, на укрепление отношений с поставщиками, а также состав операций, определяющих качество производимых товаров и услуг), так и параметры, находящиеся под влиянием менеджмента фирмы (удовлетворенность потребителей, объем оборота, т.е. денежное выражение объема реализации¹⁵, операционные денежные потоки, свободные денежные потоки). Модель постулирует *позитивные* взаимосвязи (отраженные стрелками) между:

- интересами потребителей (удовлетворенность качествами продукции фирмы);
- интересами акционеров (свободные денежные потоки);
- интересами работников (бонусы, служащие укреплению мотивации, инвестиции в развитие персонала);
- интересами поставщиков (лучшие условия для поставок своей продукции, инвестиции в изменение поставок в соответствии с новыми спецификациями, выдвигаемыми фирмой);
- ростом компетенций фирмы (происходящим путем инвестиций в создание новых товаров, услуг и способов их производства и представления на рынке).

Однако модель не отвечает на ключевой вопрос: как запустить такое «колесо счастья»? Действительно, если бы все постулированные взаимосвязи проявлялись автоматически (в отсутствие чрезмерных запросов акционеров относительно дивидендов или явных ошибок менеджмента в области стимулирования персо-

нала и выбора направлений НИОКР), то большинство фирм не испытывало бы никогда проблем в поступательном и устойчивом развитии, что явно противоречит наблюдаемой практике. По нашему мнению, для запуска в действие «колеса счастья» менеджменту фирмы приходится решаться на вполне экстравагантные действия, смысл которых описан ниже.

3.3.2. Запуск механизма поступательного развития фирмы – временный выход за пределы рыночного пространства факторов производства

Для запуска механизма поступательного развития фирмы необходим «стартер». В качестве подобного стартера можно представить следующий прием: в течение некоторого периода времени фирма поддерживает неоптимальные, а именно особенно благоприятные, условия обмена с одним из своих стейкхолдеров (потребителями, поставщиками, работниками). Важнейшей задачей фирмы является представление данных условий обмена как *уникальных* на рынке. Если отвлечься от проблематики манипулирования информационным полем стейкхолдеров, то честный подход к представлению условий обмена как уникальных состоит в действительном выходе фирмы за пределы рыночного пространства соответствующего фактора производства, перемещение поставщика ресурса в «уникальную зону» ощущения превышения цены покупки его ресурса над его оценкой своих затрат (рис. 6).

Зачем фирма совершает данное «экстравагантное» и на первый взгляд расточительное движение? Смысл данного приема состоит в том, что фирма надеется на образование у поставщика ресурсов определенного объема «квазиенты» – ясного осознания того, что все остальные фирмы на рынке предлагают худшие условия сделки. Данная квазиента аддитивна к издержкам поставщика на поиск и реализацию альтернатив сделок с фирмой. Таким образом, за счет качественного улучшения условий сделок с фирмой поставщик становится более зависимым от фирмы. Соответственно через некоторое время фирма ста-

¹⁵ В данной модели становятся абсурдными сами понятия «планирование продаж» или «управление удовлетворенностью потребителей». Можно говорить о *прогнозировании* продаж и о *попытках воздействия* на удовлетворенность потребителей.

новится способна повышать отдачу от данного поставщика, причем в высоких пределах. В результате:

- рост издержек в отношениях с поставщиками (добровольное повышение цены закупки, авансирование поставщиков, льготное кредитование затрат поставщиков на изменение спецификаций их продукции в исключительных интересах фирмы) транслируется в рост *качества поставок* (достижение желаемых фирмой спецификаций получаемого сырья, полуфабрикатов, оборудования и технологических решений, рост своевременности и надежности поставок);
- рост издержек в отношениях с работниками (дополнительные затраты на стимулирование и развитие персонала) позволяет повышать требования к работникам в отношении как количества, так и особенно качества их труда;
- повышение качества продукции (товаров и услуг) фирмы при сдерживании цен, приводящее к росту объема продаж, должно сопровождаться либо постепенным снижением удельных издержек, либо постепенным повышением цен, способным перевести рост объема продаж в рост операционных, а в перспективе – свободных денежных потоков.

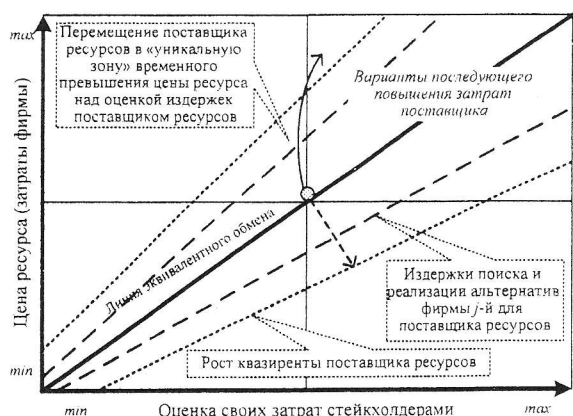


Рис. 6. Выход фирмы за пределы рыночного пространства на одном из рынков факторов производства

Следует обратить особое внимание на то, что фирма не пытается «облагодетельствовать» всех своих стейкхолдеров одновременно. Повышение качества обмена и выход за пределы существующего рыночного пространства должны реализовываться в первую очередь для тех стейкхолдеров, для которых:

- 1) минимальны или, по крайней мере, приемлемы общие затраты фирмы на их перемещение в «уникальную зону»;
- 2) очевидны эффекты для последующего накопления ресурсов фирмой для улучшения отношений с иными классами стейкхолдеров.

Кроме того, должно выполняться третье условие для того, чтобы данный класс стейкхолдеров «облагодетельствовался» фирмой в первую очередь: данный класс стейкхолдеров должен быть *наиболее многочисленным* (т.е. представлять максимальное число людей, связанных с деятельностью фирмы). Смысл этого условия будет разъяснен далее.

Обратимся к подлинному примеру реализации вышеописанного подхода. В работе З. Саидова (Саидов, 2010) приведен пример применения подобного подхода в отношении со своими стейкхолдерами одной из хлопкоочистительных фирм Таджикистана в 2008–2010 гг. Фирма начала реализацию траектории достижения устойчивого развития с того, что сознательно улучшила систему отношений со своими поставщиками – производителями хлопка-сырца. Перейдя к системе денежного авансирования поставок сырья, фирма смогла добиться от поставщиков увеличения как объемов, так и качества поставляемого сырья. Это в свою очередь способствовало улучшению отношений с работниками (повышение ритмичности работы и надежности занятости, рост оплаты пропорционально увеличению объема выработки), в течение одного хозяйственного цикла (сезона) позволило поднять качество продукции (хлопка-волокна) и улучшить отношения с потребителями. Конечным результатом подобных действий стал рост операционных денежных потоков, позволивший как увеличить свободные денежные потоки

(чистые доходы собственников), так и повысить инвестиции в фирму. При дальнейшем развитии фирма выбрала максимально «щадящий» способ повышения затрат поставщиков, не только не снижая, но даже несколько повышая цену закупки ресурса (нормы оплаты для работников, объем авансирования для поставщиков). С помощью данного подхода фирма добилась существенного роста затрат поставщиков данных ресурсов (роста требований к тщательности выполнения основных операций от работников и дальнейшего роста требований к качеству сырья от поставщиков). В итоге в условиях общего повышения мировых цен на хлопковое волокно фирма переместилась из крайне нижнего сегмента рынка (минимальное качество) в верхний сегмент рынка хлопкового волокна (качество выше среднего).

3.3.3. Отраслевые эффекты поступательного развития фирмы с учетом взаимосвязей интересов стейкхолдеров

Описанную выше сумму приемов отношений фирмы со стейкхолдерами невозможно долго хранить в тайне от конкурентов фирмы на рынке соответствующих факторов производства. Разумеется, первым «порывом» конкурентов будет уничтожить фирму, разрушающую существующие приемы действий и верхние границы цен на рынках факторов производства. Тут и вступает в силу указанное нами третье условие применения подхода поступательного развития фирмы путем временного «облагодетельствования» стейкхолдеров – его следует начинать с отношений с самыми многочисленными стейкхолдерами. Если фирма действует в стране, в которой имеется «недостаточно коррумпированная власть», то власти будут поддерживать деятельность фирмы, направленную на расширение границ рыночного пространства¹⁶. В этих

¹⁶ Объем ресурсов, располагаемый фирмами отрасли, стремящихся поддержать существующие границы рыночного пространства либо применить приемы олигопольного «опущения» своих стейкхолдеров, обычно значительно превосходит ресурсы

условиях остальным фирмам остается лишь копировать данные приемы действий. Они пытаются обойти фирму – пионера подобных действий, пытаясь сделать *уникальные* условия обмена стандартными, т.е. сдвинуть общие границы рыночного пространства. В ответ фирма-пионер может еще дальше увеличить как выгоды, так и затраты стейкхолдеров (рост затрат будет возможен в результате использования стейкхолдерами эффектов накопления квазиренды).

Таким образом, в результате применения описанного нами подхода происходит быстрое развитие рынков (потребители получают все более качественные товары по приемлемым для них ценам, работники получают прогрессирующее вознаграждение в условиях, вынуждающих их лучше и больше работать, поставщики получают возможность повышать качество своих поставок и т.д.). Как мы убедились, при полной «прокрутке» механизма устойчивого развития на фирме происходит также рост свободных денежных потоков, что отвечает интересам ее акционеров.

Разумеется, в распоряжении фирм-конкурентов часто остается возможность *асимметричного ответа*: вместо того чтобы предложить стейкхолдерам, «облагодетельствованным» фирмой-пионером, еще лучшие условия обмена, они могут проделать подобные манипуляции с иными классами стейкхолдеров. Так, например, фирмы могут ответить на улучшение отношений конкурентов с поставщиками товаров и услуг улучшением мотивации сотрудников, чья более тщательная работа должна компенсировать неритмич-

фирмы, стремящейся применить принцип поступательного развития, и в условиях *коррумпированной власти* индивидуальные попытки «облагодетельствовать» потребителей, поставщиков или работников пресекаются быстро и жестко, чтобы «инным фирмам было непозвонно». Это, кстати, и объясняет общую экономическую деградацию стран, управляемых коррумпированными режимами, прогрессирующую неспособность фирм из таких стран конкурировать с фирмами из демократических стран.

ность и низкое качество поставок и оказываемых услуг¹⁷. Соответственно асимметричный ответ потенциально расширяет для отрасли рыночное пространство всех рынков факторов производства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мы рассмотрели общие условия устойчивого развития фирмы и определили, что единственной возможностью достижения траектории устойчивого развития является попытка учитывать взаимозависимость интересов стейкхолдеров и «авансировать» путём действий фирм накопление «квазиинтересов» отдельных классов стейкхолдеров. Данное положение значительно отличается от оппортунистических моделей управления (манипулирования) интересами стейкхолдеров, разработанных в конце 1990-х гг. (модели Фрумана и Сколеза). Использование предложенного нами подхода авансирования возникновения и накопления квазиинтересов имеет позитивные эффекты на уровне индивидуальной фирмы, но еще более зримые позитивные эффекты возникают при копировании (имитации) подобного подхода к своим стейкхолдерам иными фирмами. Распространение подобного подхода среди иных фирм отрасли, причем как в симметричном варианте (точное копирование конкурентами отношений с соответствующим классом стейкхолдеров), так и асимметричном варианте (улучшение отношений фирм с иными классами стейкхолдеров), приводит к общему прогрессу отрасли. Мы также указали на то, что если единичные попытки реализации подобного подхода на уровне индивидуальной фирмы возможны практически везде.

¹⁷ В российской практике внедрение новых систем стимулирования «сбытовиков» вызвано желанием сэкономить на услугах независимых дилеров и дистрибьюторов – независимых поставщиков соответствующих услуг.

Реализация предложенного подхода в рамках целых отраслей возможна лишь при активном вовлечении власти, причем власти демократической (отражающей интересы многочисленных групп населения независимо от их доходов и социального статуса).

Литература

- Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учеб. пособие. 2-е изд., испр. и доп. М.: ТЕИС, 2004.
- Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. 2-е изд. М.: Дело, 2008.
- Гурков И.Б. Кризис стратегии и стратегия кризиса – поведение российских компаний накануне и в ходе экономической рецессии // ЭКО. 2009. № 5. С. 2–34.
- Гурков И.Б. Политическая микроэкономика, или о роли личностей в модернизации // Промышленник России. 2010. № 4. С. 39–41.
- Гурков И.Б., Аврамова Е.М. Российские компании в поисках выхода на траектории устойчивого развития // Вопросы экономики. 2011. № 6.
- Пригожийн А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. М.: Дело АНХ, 2010.
- Саидов З.Б. Принципы формирования системы корпоративных политик фирмы, функционирующей в условиях высокой неопределенности внешней среды и слабого развития рыночной инфраструктуры (на примере предприятия хлопкоочистительной промышленности Республики Таджикистан): Автореф. дис. канд. экон. наук. М.: НИУ ВШЭ, 2010.
- Bendheim C.L., Waddock S.A., Graves S.B. Determining Best Practices in Corporate-Stakeholder Relations using Data Envelopment Analysis: An Industry Level Study // Business and Society. 1998. № 37 (3). P. 306–338.
- Freeman R.E. Strategic Management: Stakeholder Approach. L.: Pitman, 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 Strategy // *Academy of Management Review*. 1999. № 24 (2). P. 191–205.
- Gomez P.* *Integrated Value Management*. L., N.Y.: International Thomson Business Press, 1999.
- Gurkov I.B.* Strategy Techniques for the Times of High Uncertainty // *Journal for East European Management Studies*. 2010. № 16 (2). P. 176–187.
- Holzer B.* Turning Stakeseekers into Stakeholders // *Business and Society*. 2008. № 47 (1). P. 50–55.
- Jordi C.L.* Rethinking the Firm's Mission and Purpose // *European Management Review*. 2010. № 7. P. 195–204.
- Lawrence P.R., Lorsch J.W.* *Organization and Environment*, Boston: Harvard Business Press, 1967.
- Miles S.* Stakeholder Definitions: Profusion and Confusion. Paper presented at the 1st Interdisciplinary Conference on Stakeholders and Value Creation. Barcelona: EAISM, 2011.
- Pfeffer J., Salancik G.R.* *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. N.Y.: Harper & Row, 1978.
- Raynor M.E.* End the shareholder value tyranny: Put the corporation first // *Strategy and Leadership*. 2009. № 37 (1). P. 4–11.
- Scholes K.* Stakeholders Mapping: A Practical Tool for Managers / Ambrosini V. et al. (ed.) *Exploring Techniques for Analysis and Evaluation of Strategic Management*. L.: Prentice Hall Europe, 1998.

Рукопись поступила в редакцию 10.07.2011 г.