

В.М. Пурлик

ЦЕЛИ ФИРМЫ СКВОЗЬ ПРИЗМУ СОВРЕМЕННЫХ ТЕОРИЙ

В статье дан анализ целей как желательных конечных состояний фирмы. Раскрыта роль ресурсной теории в объяснении природы конкурентных преимуществ (целей первого уровня). Показана необходимость учета интересов стейкхолдеров при выработке стратегических целей фирмы.

Ключевые слова. Цели, стратегическое управление, ресурсная теория, концепция рыночного позиционирования, конкурентные преимущества, стейкхолдеры.

The article gives the analysis of the goals as desirable ultimate conditions of the company. It reveals the role of the resource theory clarifying the essence of competitive advantages of the company (the goals of the first level). The article examines the necessity of taking into account the stakeholders interests while formulating strategic goals.

Key words. Goals, strategic management, resource theory, conception of market positioning, competitive advantages, stakeholders.

Очевидно, что без ответа на вопрос о том, что является фундаментальной, основополагающей целью организации, невозможно построить систему управления современной компанией¹. Но в то же время и установление долгосрочной максимизации ценности (стоимости) фирмы

Пурлик Вячеслав Михайлович – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова, e-mail: purlik@post.ru.

¹ В настоящее время при ответе на этот вопрос существует два противоположных подхода. В соответствии с первым из них основной целью компаний является максимизация благосостояния акционеров (собственников). В основе второго подхода лежит теория заинтересованных групп (stakeholders theory). Сторонники данного подхода справедливо полагают, что компания должна приносить выгоду не только владельцам капитала, но и всем остальным заинтересованным группам. Управленческий подход, базирующийся на создании новой ценности для собственников компании как основной цели организации, получил название Value-Based Management — VBM. Наиболее точно передают смысл данной концепции следующие переводы данного термина на русский язык: ценностно-ориентированный менеджмент, или управление компанией на основе оценки (акционерной) стоимости. Довольно подробно суть данного подхода изложена в работе Д. Волкова. См.: *Волков Д.Л.* Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты. СПб., 2008. Перспективам управления компанией на основе стоимости посвящена отдельная глава в вышедшей недавно работе под редакцией Э. Блэка. См.: *Блэк Э.* Вопросы стоимости. Овладейте новейшими приемами управления, инвестирования и регулирования, основанными на стоимости. М., 2009. С. 227—260.

в качестве цели само по себе не обеспечивает руководство компаний стратегией достижения этой цели.

Цели как желательные конечные состояния фирмы. Обобщение теории и практики управления показывает, что действующая фирма в зависимости от интересов собственника², его представлений о развитии бизнеса и конкретной ситуации может преследовать самые разнообразные цели. Бесспорно, что цели как желательные конечные состояния фирмы³ могут задаваться (или не задаваться) в количественном выражении, быть привязаны к определенному периоду времени или быть неограниченными во времени. Типичные формулировки количественных целей, привязанных ко времени, — «в ближайшие два года увеличить продажи в 1,5 раза, добиться рентабельности продаж в 20%, повысить капитализацию до 300 млн долл., снизить себестоимость проданных товаров в выручке до 60%, увеличить оборачиваемость запасов до 8 раз в год, сократить длительность операционного цикла до 100 дней» и т.д. Типичные формулировки качественных целей, не привязанных к конкретному временному периоду, — «оставаться лидером отрасли, поддерживать статус инновационной компании, стать лидером в высококонкурентном сегменте рынка, наращивать производственные мощности, осуществлять активные инвестиции в новые направления и рынки, повышать качество продукции, выжить в условиях кризиса, создавать ценность (стоимость) для всех заинтересованных лиц» и т.п.

Очевидно, что применительно к отдельным видам бизнеса в определенные периоды времени можно достичь одновременно лишь ограниченного количества целей. Именно поэтому выбор основных целей является фундаментальной стратегической проблемой. Чем больше целей одновременно компания ставит перед собой, тем сложнее добиться сбалансированности между целями (а значит, и стыковки интересов между различными подразделениями, отвечающими за их реализацию).

Следует также иметь в виду, что в различные периоды у компании чаще всего разные цели. Например, если фирма нуждается в привлечении инвестиций, то на первый план выходят такие цели, как максимизация рентабельности инвестированного и собственного капитала. Это связано с тем, что потенциальных инвесторов интересуют в первую очередь именно эти показатели. Если компания стремится сохранить свои позиции на рынке, то ее целью будет обеспечение темпов роста

² Или интересов тех, кто реально контролирует деятельность фирмы.

³ Желательные конечные состояния могут принимать и отрицательные значения, отражать образы нежелательных ситуаций, которых фирма должна избежать при любом изменении внешней среды. См.: *Dorward N., Weidemann P.* Robustness as a corporate objective under uncertainty // *Managerial and Decision Economics*. N 2. 1981. P. 188.

продаж, по крайней мере не ниже темпов роста рынка в целом⁴. На насыщенных (статичных или падающих) рынках любой значительный рост объемов продаж или доходов компании возможен только за счет конкурентов. Понятно, что конкуренты попытаются в этом случае защитить достигнутые ими уровни продаж и доходов. Чтобы обеспечить в такой ситуации устойчивый рост, компания должна иметь такие конкурентные преимущества, против которых у конкурентов не нашлось бы защиты⁵. Если компания ставит перед собой цель производить самый современный в технологическом отношении товар, то она должна выделять больше ресурсов на НИОКР. Дополнительное увеличение расходов на НИОКР может привести (чаще всего и приводит) к снижению прибыли в краткосрочном периоде. Зато в долгосрочном периоде это может обернуться ростом прибыли за счет производства технологически более совершенных товаров по сравнению с конкурентами. Если цель компании минимизировать риск занятия данной деятельностью, то на первый план выходят показатели финансовой устойчивости. Если компания ставит цель усилить свои позиции на рынке, то в качестве индикаторов оценки ее достижения будут выступать объем продаж, количество клиентов, широта ассортимента, размер заказа и т.д. Если же компания ставит перед собой цель выжить и избежать банкротства, то она должна контролировать критический уровень продаж, задолженности перед инвесторами, кредиторами и фискальной системой, что и находит отражение в соответствующих показателях. Если владелец намерен продать фирму, то его целью является максимизация ценности (стоимости) фирмы. В качестве одной из целей фирмы может выступать и снижение затрат, в том числе и в ситуации, когда фирма стремится повысить собственную капитализацию. Целью фирмы может быть, как уже подчеркивалось выше, и повышение рентабельности продаж, так как она является одним из факторов увеличения ее ценности (стоимости). Другими словами, можно обнаружить, что достижение одной цели способствует достижению другой. И наоборот, достижение одной цели может быть невозможно, пока не достигнута другая.

Таким образом, конкретный состав целей организации и отражающих их показателей в значительной степени зависит от: 1) представлений собственника о развитии бизнеса и его намерений; 2) отраслевой принадлежности компании; 3) среды (контекста), в которой функционирует компания; 4) взаимоотношений с заинтересованными группами.

⁴ Для новой фирмы темпы роста продаж и масштабов самой фирмы чаще всего являются самой важной целью, для того чтобы закрепиться на рынке.

⁵ Это возможно, если компания будет способна разрабатывать стратегии «на опережение» конкурентов. Среди концепций «опережающих стратегий» наибольшую известность приобрели концепции «стратегии как революции» и «подрывных технологий», фокусирующие внимание на инновациях в бизнес-моделях или технологиях. Именно от способности компаний к инновациям зависит их успех в XXI веке. См.: Чесбро Г. Открытые инновации. М., 2007.

Несомненно, что большую часть целей можно свести к следующим группам.

1. Цели, связанные с конкурентными преимуществами, базирующимися на ресурсах и организационных способностях⁶, являющихся ключевыми факторами успеха в данном бизнесе. В качестве ключевых факторов успеха компании могут выступать такие факторы, как месторасположение, технология, каналы распределения, квалификация персонала, брэнды, себестоимость продукции и т.д. В зависимости от специфики бизнеса они могут быть выражены в различных показателях, таких, как уровень квалификации сотрудников, доля рынка в дорогом ценовом сегменте (основные рынки), уровень затрат, степень известности, уровень качества продукции и т.д. Но только в результате правильной комбинации ресурсов и организационных способностей фирма способна добиться конкурентных преимуществ, обеспечивающих ей присвоение экономических выгод, превышающих уровень выгод конкурентов. Основным критерием конкурентного преимущества в современном бизнесе является получение компанией экономической прибыли, превышающей прибыль конкурента на том же товарном рынке. Выяснение природы и механизма создания конкурентных преимуществ фирм (действий, которые необходимо разработать и реализовать)⁷ составляет предмет теории стратегического управления⁸. Для того чтобы разработать эффективную стратегию, необходимо

⁶ Источником конкурентных преимуществ, по М. Портеру, является умелое применение «типовых стратегий». Ресурсная теория при изучении источников долгосрочных конкурентных преимуществ уделяет большее внимание анализу корпоративных стратегий, чем конкурентных. Причем под организационными способностями понимается способность (умение) организации выполнять скоординированный перечень задач (используя для этого организационные ресурсы) для достижения конкретных результатов. Чаще всего операционные способности разделяют на две части: операционные и динамические. Под операционными обычно понимают осуществление определенных видов деятельности (например, доставка товара конкретному потребителю) посредством повторяющихся операций. Динамические способности используются для создания новых операционных способностей (в том числе и путем комбинации и реконфигурации существующих).

⁷ Выяснение природы и механизма создания конкурентных преимуществ имеет ключевое значение не только для понимания экономического роста и эффективности компаний, но и всего общественного развития. К числу важнейших вопросов теории стратегического управления относятся следующие: «Почему различаются компании по экономическим результатам в одной и той же институциональной среде?», «Как найти статистическую зависимость между стратегиями и экономическими результатами?», «Каким образом сделать конкретную компанию более успешной?». Несомненно, что конкурентоспособность российских компаний все в большей мере зависит от того, насколько успешно они внедряют новейшие концепции стратегического управления. Бесспорно также и то, что в каждой стране есть компании (разного масштаба, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла, различной технической оснащенности, степени зрелости и т.д.), которые используют формально устаревшие концепции. В этом ничего плохого нет, если эти концепции адекватны локальным условиям (иными словами, если имеет место трансплантация подходящих институциональных форм по В.М. Полтеровичу).

⁸ Ознакомиться с тем, как менялись источники и механизм создания конкурентных преимуществ при переходе от одного к другому этапу в развитии теории стратегического

провести стратегический анализ. Фундаментальными компонентами стратегического анализа является анализ внешней среды (прежде всего отраслевой структуры) и внутренней среды (прежде всего ресурсов и способностей). Успешная стратегия отличается следующим: 1) наличием долгосрочных взаимоувязанных целей; 2) качественным пониманием отраслевой структуры; 3) правильным определением ключевых ресурсов и способностей; 4) эффективной реализацией.

2. Цели, связанные с операционной эффективностью. Они могут быть выражены через показатели рентабельности инвестированного капитала, денежного потока от операционной деятельности, экономической добавленной стоимости и т.д.

3. Цели, связанные с ростом бизнеса. Они могут быть выражены в виде желательных значений показателей, характеризующих темпы роста выручки в целом, в том числе за счет органического и неорганического роста⁹.

Необходимо стремиться к такому сочетанию уровня операционной эффективности и темпов роста продаж на протяжении определенного периода, которое в долгосрочном периоде максимизировало бы стоимость компании. Но сначала организация должна добиться конкурентных преимуществ. Без них невозможно достичь определенного уровня операционной эффективности и необходимых темпов роста продаж.

От целей компании зависят: 1) стратегия развития бизнеса; 2) маркетинговые стратегии и маркетинговые исследования; 3) инвестиционная политика; 4) выбор методики финансового анализа и прочее.

Следовательно, процесс определения целей компании является достаточно сложным и противоречивым, так как у каждой цели имеются свои носители интересов и свои показатели оценки их достижения. Причем интересы собственников капитала, менеджеров и других участников бизнес-процесса, как правило, не совпадают. Кроме этого, необходимо принимать во внимание при определении целей компании цели государства и общества. Несомненно, что с позиций существующих теорий организации бизнеса можно доказать приоритетность различных целей. Бесспорно также и то, что цели управления маркетингом, финансами, логистикой, человеческими ресурсами и т.д. должны быть взаимосвязаны с общими целями компании и несут по отношению к ним подчиненный характер. Причем при выборе конкретных целей в рамках конкретных функциональных направлений значимость отдельных показателей будет изменяться.

Достижение фирмой своих стратегических целей (в том числе и максимизации стоимости в долгосрочном периоде) невозможно без

управления, можно в работе: *Катькало В.С.* Эволюция теории стратегического управления. СПб., 2008.

⁹ Системный подход к управлению ростом бизнеса, базирующийся на анализе обширного фактического материала, предложен в работе. См.: *Вигери П., Смит С., Багаи М.* Рост бизнеса под увеличительным стеклом. М., 2009.

наличия у нее устойчивых конкурентных преимуществ. Но формирование конкурентных преимуществ немислимо без понимания природы и механизма их создания.

Ресурсная теория как современная концепция интерпретации источников создания конкурентных преимуществ фирм (достижения целей первого уровня). Формирование конкурентных преимуществ является отправной точкой в создании стоимости фирмы. Показатели, отражающие конкурентные преимущества, являются целями первого уровня. Выяснение природы и механизма создания конкурентных преимуществ фирм является центральным вопросом теории стратегического управления. Переход к ресурсному подходу к разработке стратегии опять привел к смещению акцентов (по сравнению с концепцией рыночного позиционирования)¹⁰. То есть фирма в ресурсной концепции опять

¹⁰ Концепция рыночного позиционирования была долгое время преобладающей в теории и практике стратегического управления, что стало возможным благодаря работам М. Портера. См.: *Портер М.* Конкуренция. М., 2000; *Портер М.Е.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М., 2005; *Портер М.Е.* Конкурентное преимущество. М., 2005. Это объясняется как теоретической разработанностью концепции, так и легкостью ее операционализации. Именно М. Портер первым акцентировал внимание на конкурентном преимуществе как стержневом понятии для стратегического управления. Теория конкурентных стратегий М. Портера, которая легла в основу школы позиционирования, сводила эффективность стратегии к выбору фирмой выгодной позиции в отрасли. Иными словами, в концепции М. Портера стратегия понимается как позиционирование бизнеса в стабильной и хорошо определенной отраслевой структуре. И если до М. Портера при обсуждении стратегий фирм анализ внешней среды не отличался строгостью, то именно М. Портер поместил изучение фирмы в отраслевой контекст. Одним словом, благодаря его подходу центр внимания исследователей переместился с фирмы на отрасль, в которой данная фирма конкурирует. Основной единицей анализа, таким образом, становится отрасль, а не фирма, и суть стратегии состоит в противодействии отраслевой конкуренции (защите фирмы от конкурентных сил и извлечении более высоких доходов). Для идентификации фирмой своей позиции в конкретной отрасли М. Портер предложил три типовые стратегии — лидерства по издержкам, дифференциации, фокусирования на конкретном рыночном сегменте. Несомненно, что каждая из стратегий направлена на то, чтобы обеспечить долгосрочные конкурентные преимущества на конкурентном рынке, причем каждая из них предполагает для достижения этой цели использование разных способов. Фирма, имеющая высокий уровень продаж (большую рыночную долю), может получить преимущество от «кривой опыта» и следование стратегиям, обеспечивающим лидерство по издержкам, может оказаться оправданным. Если же высокого уровня продаж достичь не удастся, то фирма должна выбирать либо уникальную дифференциацию, либо фокусироваться на конкретном рынке, чтобы при небольшой рыночной доле достичь высокой прибыльности. Концепция типовых стратегий имеет определенные ограничения. В связи с тем, что основное внимание она акцентирует на характеристиках продуктов, а не фирм, это затрудняет понимание источников и механизмов создания реальных конкурентных преимуществ. Поэтому в дальнейшем в концепции «цепочки создания ценности» М. Портер выдвинул идею, что наиболее успешные фирмы должны не только придерживаться правильных конкурентных стратегий, но и обеспечить комбинацию взаимосвязанных и взаимно дополняющих друг друга видов деятельности. Та фирма, которая управляет своей цепочкой создания ценности с меньшими издержками и требуемым уровнем качества, получает конкурентное преимущество. Несмотря на то, что школа позиционирования значительно продвинула конкурентный анализ отраслей, она довольно мало что добавила в исследования самих фирм, сильно приняжая роль внутренней организации.

превращается в основной объект исследований в отличие от отраслевого приоритета в доминировавшей ранее школе позиционирования. Источники конкурентных преимуществ и прибыли снова начали искать внутри самой фирмы. Причем появление ресурсного подхода на рубеже 1990-х гг. было обусловлено не только тем, что концепция Портера не всегда могла объяснить различия в экономических результатах компаний, но и тем, что ресурсная концепция теории стратегического управления оказалась в научном и академическом плане не менее состоятельной, чем теория рыночного позиционирования. Важнейшую роль в становлении новой парадигмы стратегического управления сыграли К. Прахалад, Г. Хамел, Д. Тис, С. Уинтер, Дж. Барни, Р. Рамелт, Б. Вернерфельт, С. Монтоммери, Р. Грант. Среди российских ученых, занимающихся данной проблематикой, можно выделить следующих: В.С. Катькало, И.Б. Гурков, Г.В. Клейнер, В.Л. Тамбовцев. Именно ресурсный подход (и его ответвления, концепции динамических способностей и интеллектуального потенциала) является в настоящее время доминирующей парадигмой в теории стратегического управления. И именно ресурсной теории фирмы отдается сегодня предпочтение при анализе практики бизнеса и особенно вопросов диверсификации. Одним словом, ресурсы и организационные способности рассматриваются в современной экономике как основной источник конкурентного преимущества фирмы и фундамент для формулирования ее стратегии.

В подходе к корпоративной стратегии, основанной на ресурсном подходе, лежит идея о том, что принципиальное отличие одной компании от другой (ее конкурентное преимущество) зависит от уникальности ресурсов¹¹, которыми она обладает, и от способов, с помощью которых она превращает их в организационные способности и преимущества. Именно существование асимметрии в имеющихся ресурсах и ограниче-

¹¹ См.: Грант Р.М. Современный стратегический анализ. СПб., 2008. С. 150. Основная роль ресурсов, которую они играют в компании, — создавать добавленную стоимость. В одном из подходов Р. Грант ресурсы разделяет на три крупные категории: материальные, нематериальные и человеческие. Зачастую лишь материальные (физические и финансовые) ресурсы находят отражение в бухгалтерском балансе компании. Несмотря на то что материальные ресурсы могут играть существенную роль при определении стратегии компании, они довольно редко выступают в качестве источника конкурентного преимущества. Что касается нематериальных активов, то они играют очень важную роль в создании конкурентных преимуществ и стоимости компании. Но только задействованные все вместе ресурсы формируют организационные способности (организационные возможности) компании. Иными словами, организационные возможности представляют собой достаточно сложные комбинации активов, людей и процессов, используемых компанией для того, чтобы превратить инвестиции в конечный продукт и услугу. Организационные возможности есть ни что иное, как набор умений, ответственных за эффективность и производительность (гибкость, быстрота, более высокое качество и прочие), которые могут присутствовать в любых действиях компании, — от разработки нового продукта до логистики и продаж. Та из компаний, которая способна обеспечить лучшую комбинацию из одних и тех же ресурсов, имеет лучшие организационные возможности, а следовательно, — и конкурентные преимущества.

ний на скорость их изменений является основой стратегии, источником устойчивого конкурентного преимущества. Конкурентные (отличительные) преимущества — это те способности, которыми должна обладать организация, чтобы добиваться успеха в своем бизнесе. Конкурентное преимущество является основой для разработки хорошей стратегии. В свою очередь стратегия должна быть направлена на создание конкурентного преимущества. Чем более сильные маркетинговые стратегии компания способна разработать, тем более прочных конкурентных преимуществ она способна достичь¹², так как маркетинговая составляющая является основой для разработки корпоративной стратегии. Разрабатываемые компанией стратегические решения¹³ должны быть направлены на то, чтобы ресурсы и способности организации соответствовали возможностям, возникающим в окружающей среде. Во внешней среде находятся возможности получения прибыли. Но чтобы стратегия оказалась успешной, она должна соответствовать особенностям не только внешней среды — клиентам, поставщикам, конкурентам, но и внутренней среды — целям и ценностям, ресурсам и способностям, организационной структуре и системам.

Ресурсный подход оказал мощное воздействие на стратегическое мышление, поменялась отправная точка формулирования стратегии. Фундаментальным положением ресурсного подхода является признание того факта, что компания должна стремиться к тому, чтобы более глубоко и всесторонне понимать свои ресурсы и организационные способности. Компании, традиционно рассуждающие с точки зрения рынка, на котором они действуют, задают для себя одни и те же вопросы: «Что представляют собой наши покупатели?» и «Каковы потребности наших покупателей, которые фирма стремится удовлетворить?» Но в ситуации, когда предпочтения потребителей довольно неустойчивы, а идентичность покупателей и технологии их обслуживания подвержены быстрым изменениям, стратегия, ориентированная на рынок (имеется в виду, что первоочередной задачей стратегии являются выбор отрасли и позиционирование в ней), не может обеспечить фирме устойчивого развития в течение даже непродолжительного периода времени. Все дело в том, что в условиях постоянного изменения внешней среды для компа-

¹² Что представляет собой сильная маркетинговая стратегия, можно узнать из работы Брайана Смита, являющейся одной из лучших работ по маркетингу, появившихся в последние годы. См.: *Смит Б.Д.* Как заставить маркетинг работать. Стратегическое планирование на опыте известных компаний. М., 2005.

¹³ Следует заметить, что стратегические решения (в том числе решения, связанные с распределением ресурсов) принимаются на всех уровнях. Что касается корпоративного уровня, то к стратегическим решениям относятся те из них, которые связаны с выбором бизнеса (видов деятельности), которым должна заниматься компания. На более низких уровнях управления принимаются меньшие по масштабу и значимости решения. Это могут быть решения, связанные, например, с производством отдельных видов продукции в определенной стране.

нии, обладающей определенным набором ресурсов и организационных способностей, необходимо сначала определить, что она способна делать лучше всего. Затем разработать стратегию, учитывающую ее ресурсы и способности. Именно ресурсы и способности являются (в ресурсном подходе) первичными детерминантами ее стратегии и эффективной деятельности¹⁴. Поэтому подход к разработке стратегии, базирующийся на том, что компания способна делать, в некоторых случаях является более эффективным, чем базирующийся на потребностях, которые она намерена удовлетворить. Особенность ресурсного подхода именно в том, как компания формулирует свои стратегии. В том случае, если задачей стратегии является выбор отрасли и позиционирование в ней, то все компании стремятся следовать похожим стратегиям. Ресурсный подход, наоборот, делает акцент на уникальности каждой компании. Он утверждает, что добиться успеха (доходности) легче, если использовать свои собственные отличия, чем если делать все то же самое, что и остальные организации. Добиться конкурентного преимущества можно в том случае, если разрабатываемая и реализуемая стратегия опирается на уникальный портфель ресурсов и способностей каждой организации. Компании должны больше обращать внимания на то, что их отличает от конкурентов, и создавать стратегии, которые могли бы максимально использовать эти различия, для того чтобы обеспечить себе уникальное положение именно за счет своих конкурентных преимуществ. Компания может, например, придерживаться стратегии лидерства по издержкам. Но добиться такого лидерства она может, скорее всего, лишь с помощью уникального сочетания ресурсов и способностей, оригинальных стратегий и организационных систем. Конкуренты могут изучать ее опыт, но полностью скопировать стратегию (основанную на ресурсах и организационных возможностях) чаще всего не представляется возможным. Это связано с тем, что для того чтобы имитировать стратегию лидера, потребуется точное воспроизведение комбинации ресурсов, обусловленной различными факторами. Иными словами, ресурсный подход меняет стратегическое мышление. Стратегическое мышление на основе ресурсного подхода акцентирует внимание на создании ценности, а не на минимизации затрат, усилия направляются не на достижение превосходства над конкурентом любой ценой, а на создание собственных компетенций, труднокопируемых для других компаний. Именно они (компетенции) являются сегодня залогом лидерства в бизнесе. Добиться долгосрочного процветания компания способна

¹⁴ В концепции рыночного позиционирования экономический результат фирмы в решающей степени зависит от правильного выбора отрасли и позиционирования в ней фирмы. Наиболее убедительным эмпирическим подтверждением значимости ресурсной концепции стала работа Р. Рамелта, в которой он на основе репрезентативной выборки обнаружил, что внутриотраслевые (межфирменные) различия в прибылях превосходят межотраслевые в соотношении 7:1. См.: *Rumelt R.P. How much does industry matter? // Strategic Management Journal. N 3. 1991.*

лишь в том случае, если ей удастся создать уникальную бизнес-модель, опирающуюся на организационные способности¹⁵. Для идентификации уникальных организационных способностей, позволяющих компании создавать конкурентные преимущества «изнутри», необходимо вскрыть с помощью метода углубленных кейсов «анатомию организационных способностей» преуспевающей компании. Собственно обладание уникальными ресурсами и организационными способностями является источником экономических рент и помогает конкретным компаниям создавать устойчивые конкурентные преимущества. Таким образом, ресурсная концепция отдает приоритет организационно-управленческим факторам конкурентных преимуществ компаний и рассматривает экономические ренты как главный результат успешных стратегий.

Расширение определения целевого рынка тоже может оказаться бесполезным, если организация не способна развить именно те способности, которые ей необходимы для удовлетворения более широкого спектра потребностей клиентов. В частности, когда железнодорожные компании начали рассматривать себя как транспортный бизнес (и диверсифицировали свои услуги в сферу автомобильных, воздушных и морских сообщений), а не как бизнес железнодорожных перевозок, то эффективность таких решений оказалась очень низкой. Значительно больших успехов железнодорожные компании добивались тогда, когда вторгались в те области бизнеса, где их ресурсы и способности были более востребованы (разработка нефтяных и газовых месторождений, телекоммуникации, трубопроводный и прочие виды бизнеса). Попытка ряда компаний максимально полно удовлетворять потребности клиентов приводила к значительным потерям (в частности, стремление отдельных организаций удовлетворить потребности путешественника посредством соединения авиалиний, службы проката автомобилей и сети отелей привело к серьезным проблемам и удручающе низким показателям эффективности деятельности даже к провалам). В то же время те компании, чьи стратегии базировались на использовании отчетливо сформулированных внутренних способностей организации, не только достаточно успешно приспосабливались к изменению внешней среды, но и использовали эти изменения себе на пользу. Это позволяет сделать вывод, что чем сильнее размах изменений во внешней среде, тем выше вероятность того, что основой для разработки долгосрочной стратегии являются именно внутренние ресурсы и способности компании. В частности, в быстро развивающихся технологических отраслях в основе создания новых компаний лежат определенные технологические спо-

¹⁵ Особенно это важно в современной экономике, когда новыми субъектами отраслевой конкуренции (в том числе и на глобальных рынках) становятся стратегические альянсы и межфирменные сети. В этом случае конкуренция в отраслях идет уже не на уровне фирм, а на уровне их сетей. Переход сети на уникальную бизнес-модель позволяет ей получить большую экономическую выгоду.

способности. И вопрос о том, на каких конкретно рынках эти способности смогут найти применение, отходит на второй план. Иными словами, он имеет второстепенное значение. И в случае устаревания своего ведущего продукта стратегия компании чаще всего должна быть направлена на отыскание возможностей использования своих ресурсов и способностей на других рынках, чем на удовлетворение основных потребностей клиентов на собственных рынках. В частности, цифровые технологии подорвали господство компании Eastman Kodak на мировом рынке фотографических продуктов, которое основывалось на химическом получении фотоизображения. Инвестиции Kodak в миллиарды долларов в развитие цифровых технологий и товаров для получения цифрового изображения пока не увенчались успехом. Возможно, компания нашла бы лучшее применение своим химическим ноу-хау, если бы начала реализовывать свои интересы в здравоохранении, в сфере производства химических товаров и иных сферах. Другими словами, если бы она рассматривала именно ресурсы и организационные способности в качестве источников прибыли и основы разработки стратегии¹⁶. Формирование стратегии, основанной на ресурсах, предполагает вначале идентификацию и оценку ресурсов, для того чтобы выявить те из них, на которых фирма в будущем должна базировать свое конкурентное преимущество. В связи с тем что все (или почти все) ресурсы со временем обесцениваются, необходимо осуществлять инвестиции в формирование и сохранение тех из них, которые обеспечивают конкурентное превосходство. Понятно, что могут возникнуть и определенные проблемы, если ресурсы, которыми располагает компания и которые необходимы для будущего успеха в конкурентной борьбе, окажутся не соответствующими друг другу (если выбранная стратегия окажется неоптимальной в результате изменений внешней среды). Но как раз именно неопределенности создают возможности для получения стратегических выгод (тем, кто

¹⁶ Цель стратегии состоит в том, чтобы достичь рентабельности инвестированного капитала, превышающей стоимость капитала. Добиться такого уровня доходности можно двумя способами. Во-первых, нахождением в привлекательной отрасли (норма прибыли превышает уровень конкуренции). Во-вторых, получить преимущество над конкурентами в своей же отрасли (доход превышает среднеотраслевые показатели). Анализ отраслевой структуры акцентирует свое внимание на первом способе. Иными словами, высокая доходность есть результат рыночной власти, который обусловлен благоприятной структурой отрасли. Это означает, что задачей стратегического менеджмента является отыскание привлекательных для размещения инвестиций отраслей или отдельных рыночных сегментов и разработка и реализация соответствующих стратегий, позволяющих изменить ситуацию в отрасли и поведение конкурента таким образом, чтобы снизить конкуренцию (повысив рыночную власть компании). Однако есть факторы, препятствующие реализации данного подхода. Во-первых, глобализация рынков и отмена госконтроля усилили конкурентное давление в большинстве секторов экономики. Во-вторых, есть практическое подтверждение (на основе проведенных эмпирических исследований) того, что отраслевые факторы определяют лишь незначительную долю различий в показателях доходности у разных компаний. Это свидетельствует о том, что первичной целью стратегии становится упрощение конкурентных преимуществ на основе развития и комбинации ресурсов.

лучше их распознает), что находит подтверждение в более высоком уровне рентабельности инвестированного капитала¹⁷.

Конкурентное преимущество, каким бы ни был его источник, в конечном счете должно позволить компании, осуществляющей свою деятельность, получить большую по сравнению с конкурентом выгоду. Для этого фирма должна оценивать ценность ресурсов и организационных способностей во взаимодействии с конкурентной динамикой отрасли. Без достижения конкурентного преимущества фирма не в состоянии достичь фундаментальной цели — максимизировать собственную ценность (стоимость) в долгосрочном периоде.

Учет интересов стейкхолдеров при выработке стратегических целей фирмы. Стратегические цели фирмы (под которой мы понимаем организацию, созданную путем объединения частных капиталов, использующую наемную рабочую силу и реализующую свои товары и услуги на соответствующих рынках) задаются субъектами, привносящими свои интересы в ее деятельность. И здесь возникает вопрос: чьи интересы в первую очередь должна учитывать фирма? Речь ведь идет о том (в конечном итоге), каким образом должна распределяться создаваемая компанией стоимость между всеми заинтересованными лицами? И однозначного ответа на этот вопрос не существует. Есть несколько причин, объясняющих такое положение дел. Во-первых, до сих пор нет приемлемого обоснования претензий стейкхолдеров на участие в стратегическом целеполагании. Но есть понимание того, что длительный успех организации возможен лишь в том случае, если она учитывает интересы всех заинтересованных сторон и создает для них ценность¹⁸. Обычно выделяют следующие группы заинтересованных

¹⁷ См.: Коллис Д. Дж., Монтомери С.А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход. М., 2007. С. 62—73.

¹⁸ Иными словами, организация представляет собой определенную бизнес-систему. Она образуется в результате согласования интересов различных участников, каждый из которых претендует на свою цену за участие в деятельности предприятия. И только когда претензии участников по цене согласованы, можно говорить, что предприятие состоялось. Очень важно, чтобы в бизнес-системе была достигнута сбалансированность интересов, и никто из участников не переоценивал своей роли. Таким образом, определяющим для получения конкурентного преимущества бизнес-системой является правильное построение архитектуры бизнес-системы, т.е. системы взаимоотношений между различными участниками. Понятно, что система взаимоотношений зависит от состава и количества участников, их индивидуальных стратегических преимуществ, возможностей развития этих преимуществ и получения ими новых преимуществ. По всей видимости, необходимо учитывать и влияние на бизнес-систему «территориального окружения». То есть тех, кто не принимает непосредственного участия в деятельности бизнес-системы, но влияние которого на бизнес-систему неоспоримо. Нарушение интересов отдельных участников, или отдельными участниками, может привести не только к снижению эффективности функционирования системы, но и к ее гибели. Гибель бизнес-системы может означать следующее: а) выигрыш оказался отрицательным и система распалась на отдельных участников с гибелью отдельных; б) выигрыш оказался недостаточным и отдельные участники вышли из бизнес-системы в связи с тем, что нашли более выгодные варианты участия; в) выигрыш оказался достаточным, но были нарушены правила его распределения;

сторон: инвесторы, клиенты, посредники, персонал, поставщики, сообщества, регулятивные органы и прочие. Очевидно, что степень важности заинтересованных в бизнесе сторон и их вклад в создание ценности различаются. Во-вторых, в связи с отсутствием данного обоснования (претензий заинтересованных сторон в стратегическом целеполагании) понять формы и результаты воздействия стейкхолдеров на процесс разработки целей компании достаточно сложно. По этой же причине затруднено точное представление о перечне целей фирмы. В-третьих, в условиях отсутствия надежной теоретической и методической базы невозможно провести корректное исследование.

Причины подобной ситуации во многом объясняются чрезмерно расширительным толкованием понятия «стейкхолдер», которое дал Р.Э. Фриман в 1984 г. и под которым он понимает любую группу и индивидуума, способных влиять на деятельность компании либо находиться под ее влиянием¹⁹. Но трактовка стейкхолдера, признающая лишь влияние его на фирму и фирмы на него, не является основанием для его участия в выработке целей компании до совершения действий. Стейкхолдер может ведь защищать свои интересы и по результатам совершения действий. Ситуация принципиально меняется, если стейкхолдеры для нас не просто какие-то группы и индивидуумы (влияющие на бизнес и зависящие от него), а владельцы, а соответственно и вкладчики, определенного типа ресурса. В таком случае резко сокращается круг заинтересованных лиц, претендующих на участие в выработке целей фирмы. Причем часть целей-ожиданий навязывается фирме извне, часть — изнутри. Это связано с тем, что часть заинтересованных сторон находится во внешней среде (инвесторы, потребители, поставщики, органы власти²⁰ и прочие), часть — во внутренней среде организации (владельцы, наемные менеджеры, работники и прочие). Организация находится в процессе постоянного обмена с внешней средой, получая из нее капитал, сырье, материалы, оборудование, энергию, информацию, кадры и т.д. Затем компания преобразует данные компоненты в продукты и (или) услуги и передает обратно во внешнюю среду. Потребители продукта и поставщики ресурсов (включая и поставщиков капитала в денежной форме) имеют возможности для оказания влияния на организацию.

Каждый из владельцев определенного ресурса имеет свои претензии (ожидания) на участие в результатах деятельности компании.

г) прочие причины (например, все правила были соблюдены, но у некоторых из участников появилась возможность участия в более выгодной коалиции).

¹⁹ Freeman R.E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, 1984.

²⁰ В отдельных сферах бизнеса в России (и не только) существование фирмы практически невозможно без привлечения «административного ресурса». В этом случае улучшение отношений с соответствующими владельцами этого ресурса является важнейшей целью, стоящей перед компанией.

Такой взгляд на стейкхолдеров соответствует ресурсной концепции, являющейся сегодня доминирующей в теории стратегического управления.

Таким образом, заинтересованных лиц, как владельцев определенного типа ресурсов, следует рассматривать в качестве целевых групп носителей целей в организациях. Между различными носителями целей существуют противоречия. Противоречия имеют место и внутри каждой из этих целевых групп. В частности, существуют определенные противоречия в понимании целей компании среди ее собственников (иными словами, внутри одной заинтересованной стороны). Эти противоречия предопределены разными взглядами: а) на стратегию развития бизнеса; б) на темпы развития бизнеса; в) по вопросам распределения инвестиций и прибыли; г) на приоритетность текущей или стратегической эффективности; д) на понимание выгоды у разных групп собственников.

Существование противоречий между различными носителями целей объясняется тем, что каждая из заинтересованных сторон имеет свои собственные интересы по отношению к компании, и эти интересы далеко не всегда совпадают. Помимо этого в окружении компании могут существовать подобные ей организации (являющиеся ее конкурентами), заинтересованные в доступе к тем же ресурсам и в привлечении тех же групп потребителей. В связи с этим каждая из заинтересованных сторон будет вести себя достаточно эгоистично по отношению к организации. Причем степень эгоистичности зависит от того, насколько она себе это может позволить.

Что касается наемных менеджеров²¹, то их интересуют размеры их жалования и премий²², социальный статус, уровни ответственности, виды возможных дополнительных доходов, количество и острота возможных проблем, связанных с работой в компании. Существуют и противоречия среди наемных менеджеров, связанные с борьбой руководителей разных служб за ресурсы, полномочия, статус и прочее. Несомненно, есть противоречия и между собственниками и

²¹ В большинстве крупных компаний (в первую очередь исповедующих англосаксонскую модель управления) собственность рассредоточена между многочисленными владельцами и владение отделено от управления (собственность от контроля). В этом случае контроль над бизнесом находится в руках наемных менеджеров, и их решения не всегда способствуют оптимизации ресурсов в интересах акционеров.

²² В течение девяностых годов XX века рост общей оплаты глав американских корпораций игнорировал все экономические законы. Это привело к тому, что вознаграждение высшего менеджмента Америки резко контрастирует с вознаграждением его зарубежных коллег. В частности, в Японии высший менеджер получает в десять раз больше, чем средний работник; в Великобритании служащий такого ранга получает вознаграждение, в 25 раз превышающее зарплату среднего работника; вознаграждение глав корпораций Америки в 2000 г. в 500 раз превышало заработную плату наемного работника, причем выросло оно с начала десятилетия в 8,5 раз, а за два предыдущих десятилетия в 42 раза. См.: *Стиглиц Дж.* Ревущие девяностые. Семена развала. М., 2005. С. 173.

наемными менеджерами²³, между собственниками и кредиторами²⁴. В последние годы для оценки текущей эффективности и определения размера вознаграждения менеджеров все большее количество компаний применяют индикаторы, отражающие создание ценности (стоимости).

Цели отдельных заинтересованных групп, противоречия внутри этих групп и между группами должны учитываться при разработке стратегий развития бизнеса (а значит, и при формулировании стратегических целей), связанных с повышением его инвестиционной привлекательности.

И здесь возникает вопрос о том, каким образом в реальной практике возможно совмещать различные, противоречащие друг другу интересы владельцев определенного ресурса в структуре целей компании? Этот вопрос связан с тем, что достаточно убедительным выглядит мнение о том, что «логически невозможно максимизировать более чем в одном измерении одновременно, если данные измерения не являются проекциями одной в другую. В противном случае возникнет отсутствие цели, что составит фундаментальное препятствие для фирмы в ее конкуренции за выживание»²⁵.

²³ Очевидно, что предотвращение агентских конфликтов (или хотя бы ограничение существующих внутри компании агентских проблем) предполагает несение акционерами агентских издержек (agency costs), включающих в себя различные виды затрат, направленные на то, чтобы сориентировать деятельность менеджеров на интересы акционеров. Пайк Р. и Нил Б. определяют агентские издержки как «разницу между прибылью, получаемой при эффективном контракте по найму, и реальной прибылью при предположении, что менеджеры могут действовать больше в своих интересах, нежели в интересах акционеров». См.: Пайк Р., Нил Б. Корпоративные финансы и инвестирование. СПб., 2006. С. 43.

²⁴ Получение компанией кредита приводит к возникновению у нее обязательств перед кредиторами в части выплаты процентов и возврата основной суммы долга. Кредиторы к тому же имеют право обращать свои требования на активы компании, в том случае если последняя окажется банкротом. Ставка процента, под которую кредиторы предоставляют компании свои финансовые ресурсы, зависит от структуры капитала (существующей и с учетом ее изменений в будущем) и оценок риска (связанного с использованием имеющихся на данный момент времени активов и созданием новых, в результате реализации инвестиционных проектов). Несомненно, что часть рискованных проектов могут оказаться удачными. В этом случае вся выгода достанется акционерам, так как кредиторы получают строго фиксированную сумму, оговоренную кредитным соглашением. Но проекты могут оказаться и убыточными. В том случае, если компания окажется не в состоянии выполнить свои обязательства, разделить убытки, помимо собственников, вынуждены будут и кредиторы. Для того чтобы защитить себя от подобных действий со стороны менеджеров компании, кредиторы выдвигают различные ограничительные условия при заключении соответствующих кредитных контрактов. В том случае, если кредиторы чувствуют, что менеджеры компании стремятся получить выгоду за их счет, они либо устанавливают процентную ставку, превышающую обычный уровень, либо вообще отказываются от дальнейшего финансирования компании. То есть те компании, менеджеры которых отличаются некорректным поведением по отношению к кредиторам, либо вообще теряют доступ к рынкам долговых обязательств, либо получают кредиты только под высокий процент. И в том и в другом случае страдают акционеры таких компаний.

²⁵ Jensen M. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function // Journal of Applied Corporate Finance. N 3. 2001. P. 10.

Для объяснения механизма согласования целей Э. Фриман в 1984 г. предложил использовать метрику «возможность угрожать фирме/возможность сотрудничать с фирмой со стороны стейкхолдера», которая прошла неоднократную эмпирическую проверку и доказала свою практическую значимость, особенно в части параметра «возможность вредить компании или ее руководству»²⁶. И как раз в полном соответствии с предостережением М. Дженсена руководство компании обычно пытается (насколько это возможно) спроектировать возможный ожидаемый вред (угрозу) от действий заинтересованных лиц своим собственным интересам²⁷.

Но необходимо было также обосновать и причины своеобразной вредности со стороны тех или иных заинтересованных сторон. Иными словами, необходимо было иметь обоснование не только возможности угрожать фирме, но и желания ей вредить. И в работах, появившихся во второй половине 1990-х гг., как раз и представлены модели, предназначенные для объяснения вредности того или иного стейкхолдера²⁸. Авторы данных работ обратили внимание на то, что не только компания зависит от стейкхолдера, но и он от фирмы. И чем выше зависимость стейкхолдера от фирмы, тем большую опасность своим интересам он склонен видеть от тех или иных действий компании и тем выше его желание участвовать в выработке ее стратегических целей.

В процессе функционирования компании меняются как ее цели, так и направленность развития бизнеса. Это обуславливается изменением жизненного цикла компании, внешней среды, рыночных тенденций и некоторых других факторов. Это не может не затрагивать интересы различных заинтересованных групп. Причем каждая из этих групп влияния имеет свои собственные интересы, которые определяют их поведение, и каждая из них пытается оказать влияние на организацию, чтобы скорректировать ее поведение в соответствии со своими интересами.

При переходе к экономике инновационного типа компания должна быть способна не только эффективно размещать имеющийся у нее капитал, но и быстро распознавать новые возможности бизнеса, реконфигурировать свои ресурсы и способности под новые возможности, создавать новые ресурсы и организационные способности. Это зависит от характеристик стейкхолдеров (как носителей знаний) и качества сформированных с ними связей.

²⁶ Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston, 1984.

²⁷ См.: Гурков И.Б. Интегрированная метрика стратегического процесса — попытка теоретического синтеза и эмпирической апробации // Российский журнал менеджмента. 2007. № 6. С. 6—9.

²⁸ Frooman J. Stakeholder influence strategy // Academy of Management Review. N 2. 1999; Frooman J., Murrell A.J. Stakeholder influence strategies: The roles of structural and demographic determinants // Business and Society. N 1. 2005.

Для отражения вклада стэйкхолдеров в создание стоимости предлагается использовать как стандартные показатели (например, показатели экономической прибыли на инвестированный капитал), так и новые показатели экономической прибыли (в частности, индекс вклада стэйкхолдеров, отражающий соотношение накопленного потока экономической прибыли фирмы и накопленных издержек, на выстраивание отношений с заинтересованными сторонами, которые также измеряются в единицах будущей стоимости за период наблюдения)²⁹.

Очевидно, что для того чтобы быть успешными во все более сложном и взаимосвязанном мире, высший менеджмент компании должен понять, какую выгоду от организации хотят получить различные заинтересованные стороны, а также какой вклад от каждой из них желает получить фирма. Несомненно, что самые прочные связи обычно существуют между компанией и ее инвесторами, потребителями, поставщиками, наемными работниками и регулятивными органами. И необходимо иметь соответствующие системы измерения эффективности и управления ею, для того чтобы постоянно «мониторить», приносит ли фирма в настоящий момент выгоду заинтересованным сторонам и как будут обстоять дела в будущем. Причем уровень финансовой эффективности, достигнутый компанией на сегодняшний день, отражает результат решений, принятых в прошлом. Поэтому есть определенные ограничения в управлении сегодняшней эффективностью, обусловленные решениями, которые были приняты вчера. И поэтому при оценке действий руководителей (на основе текущей эффективности) необходимо помнить о том, что они являются заложниками тех решений (если не они разрабатывали эти стратегии), которые принимались прежним руководством. Для нынешней управленческой команды очень важно, чтобы решения, которые она принимает сегодня, обеспечили успех компании завтра (достижение стратегических целей). Это во многом зависит и от того, насколько эффективно руководство компаний управляет отношениями с заинтересованными сторонами.

Список литературы

1. Блэк Э. Вопросы стоимости. Овладейте новейшими приемами управления, инвестирования и регулирования, основанными на стоимости компании. М., 2009.
2. Вигери П., Смит С., Багаи М. Рост бизнеса под увеличительным стеклом. М., 2009.
3. Волков Д. Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты. СПб., 2008.
4. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. СПб., 2008.

²⁹ См.: Ивашковская И. В. Модель стратегического стоимостного анализа фирмы // Экономическая наука современной России. 2008. № 3. С. 115—127.

5. *Гурков И. Б.* Интегрированная метрика стратегического процесса — попытка теоретического синтеза и эмпирической апробации // Российский журнал менеджмента. 2007. № 6.
6. *Ивашковская И. В.* Модель стратегического стоимостного анализа фирмы // Экономическая наука современной России. 2008. № 3.
7. *Каткало В. С.* Эволюция теории стратегического управления. СПб., 2008.
8. *Коллис Д. Дж., Монтгомери С. А.* Корпоративная стратегия. Ресурсный подход. М., 2007.
9. *Пайк Р., Нил Б.* Корпоративные финансы и инвестирование. СПб., 2006.
10. *Портер М.* Конкуренция. М., 2000.
11. *Портер М. Е.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М., 2005.
12. *Портер М. Е.* Конкурентное преимущество. М., 2005.
13. *Смит Б. Д.* Как заставить маркетинг работать. Стратегическое планирование на опыте известных компаний. М., 2006.
14. *Стиглиц Дж.* Революция девяностые. Семена развала. М., 2005.
15. *Чесбро Г.* Открытые инновации. М., 2007.
16. *Dorward N., Weidemann P.* Robustness as a corporate objective under uncertainty // Managerial and Decision Economics. N 2. 1981.
17. *Freeman R.E.* Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston, 1984.
18. *Frooman J.* Stakeholder influence strategy // Academy of Management Review. N 2. 1999.
19. *Frooman J., Murrel A.J.* Stakeholder influence strategies: The roles of structural and demographic determinants // Business and Society. N 1. 2005.
20. *Jensen M.* Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function // Journal of Applied Corporate Finance. N 3. 2001.
21. *Rumelt R.P.* How much does industry matter? // Strategic Management Journal. N 3. 1991.