

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ -  
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ

# Системы формирования корпоративных политик в условиях высокой неопределенности

Гурков И.Б.

# «Классические» техники работы с неопределенностью

- Принцип Лапласа (1825) – в условиях неопределенности вероятность всех возможных состояний принимается равной
- Принцип Уальда (1945) – оценивается уровень всех наихудших вариантов, отбирается лучший из наихудших вариантов

# Совмещение классических техник при применения сценарного анализа

- Этап 1 - строятся 4-5 сценариев, соответствующих (неизвестному) распределению значений двух известных параметров, каждый из сценариев принимается с одинаковой вероятностью (*принцип Лапласа*)
- Этап 2 - внутри каждого сценария ищутся стратегии, наносящие минимальный вред организации (*принцип Уальда*)

# Проблема

В реальной бизнес среде часто становятся неизвестными:

- Число воздействующих факторов и, соответственно, число конечных состояний (отпадает принцип Лапласа)
- Численная оценка потери в каждом возможном конечном состоянии (отпадает принцип Уальда)

# Уровни неопределенности и стратегические техники

Уровень	Техника
Известны основные факторы, влияющие на фирму, и их предполагаемые значения на ближайший (плановый) период	Стандартная техника стратегического планирования
Известны основные факторы, влияющие на фирму, и предельный диапазон их значений	Сценарное планирование
Точный состав факторов, влияющих на фирму, неизвестен	<i>To be discovered</i>

# Доказанные леммы (1)

- В условиях подлинной неопределенности невозможно применение техник оптимизации (поиск оптимальной точки) - см. Sniedovich M. *The Art and Sciences of Modeling Decision-Making under Severe Uncertainty - Decision-Making in Manufacturing and Services*, Vol, 1, No. 1-2, pp. 111-136, 2007

# Доказанные леммы (2)

- В условиях высокой неопределенности ставится задача поиска не оптимального, а приемлемого набора состояний (пространства решений).
- Данные пространства решений могут быть непересекающимися, но должны иметь некий общий признак «приемлемости»

# Доказанные леммы (3)

- Общий признак приемлемости решения в условиях высокой неопределенности - поддержание «робастности» состояния субъекта, принимающего решения (в нашем случае, фирмы) - см. Dorward, N., Weidemann, P. Robustness as Corporate Objective Function Under Uncertainty. *Managerial and Decision Economics*, Vol. 2, No. 3 (Sept. 1981), pp. 186-191



# Наилучшее определение робастности (ожидающее перевода)

"Robustness is the quality of being able to withstand stresses, pressures, or changes in procedure or circumstance. A system, organism or design may be said to be "robust" if it is capable of coping well with variations (sometimes unpredictable variations) in its operating environment with minimal damage, alteration or loss of functionality" (*Wikipedia*)

# Лемма 4

По мере нарастания неопределенности внешней среды уменьшаются возможности компании по разрешению проблемы устойчивости путем

- Пересмотра маркетинговых программ (неизвестен состав и закономерности поведения конкурентов)
- Пересмотра стратегий позиционирования (неизвестны будущая динамика доходов потребителей, соответственно, неизвестны *ощущаемые цены*)
- Пересмотра целевых рынков (неизвестна будущая динамика тех или иных рынков, соответственно, невозможно сделать выбор о предпочтительности отдельных рынков)

# Лемма 5

- У любой функционирующей фирмы имеются стейкхолдеры (вкладчики ресурсов) – акционеры, потребители, работники, власти
- **Задача № 1** поддержания робастности (задача максимум) – продолжение «вкладов» текущих стейкхолдеров при минимальном изменении их отношения к фирме (минимизация дальнейшего роста неопределенности)
- **Задача № 2** поддержания робастности (задача минимум) – поддержание устойчивых отношений хоть с какими-то акционерами, потребителями, работниками, властями (поддержание возможностей хозяйственного оборота)

## Следствие из Леммы 5

- Разработка и реализация адекватных корпоративных политик - главный способ поддержания робастности

# Политики

**Стандартное  
определение**

Системы  
ограничений и  
приоритетов в  
одной или  
нескольких  
взаимосвязанных  
функциональных  
областях

**Наше  
определение**

Способы  
построения  
отношений фирмы  
со стейкхолдерами

# Четыре класса стейкхолдеров (повторение)

- Инвесторы и кредиторы (поставщики капитала)
- Потребители (поставщики оборотных средств)
- Работники (поставщики рабочей силы)
- Власти (поставщики административного ресурса)

# Общая структура политик фирмы

- Сбытовая (отношения с потребителями)
- Финансовая (отношения с инвесторами и кредиторами)
- Кадровая (отношения с работниками)
- GR (government relations) - отношения с властями (1-ой, 2-ой, 3-ей, 4-ой и т.д.)

# Основное содержание каждой из политик

- Определение ожидаемых «выгод» и ощущаемых «затрат» каждого из стейкхолдеров
- Определение уровня текущего соотношения «выгод» и «затрат»
- Определение желательного уровня соотношения «выгод» и «затрат»



# Выгоды для разных классов стейкхолдеров

Стейкхолдер	Типы выгод
Акционеры	<ul style="list-style-type: none"><li>• Устойчивое финансовое положение</li><li>• Доходность</li><li>• Наличие спроса на данный актив (предложения на участие в капитале) со стороны иных инвесторов</li></ul>
Потребители	<ul style="list-style-type: none"><li>• Базовые параметры продукта</li><li>• Надежность предложения</li><li>• Уровень сервиса</li><li>• Раскрученность бренда</li><li>• Престижность товара (услуги)</li></ul>
Работники	<ul style="list-style-type: none"><li>• Материальные вознаграждения и «соцпакет»</li><li>• Надежность рабочего места</li><li>• Система отношений в коллективе</li><li>• Увлечательность выполняемых действий</li><li>• Employability</li></ul>
Власти	<ul style="list-style-type: none"><li>• Налоги, а также «иные финансовые поступления»</li><li>• Дополнительные места для трудоустройства «нужных людей»</li><li>• Использование компании для давления на политических конкурентов (противников)</li></ul>

# Затраты для разных классов стейкхолдеров

Стейкхолдер	Типы затрат
Акционеры	<ul style="list-style-type: none"><li>• Объемы необходимых дополнительных вложений в бизнес</li><li>• Риски отъема бизнеса</li><li>• Риски потери репутации от владения данным активом</li></ul>
Потребители	<ul style="list-style-type: none"><li>• Уровень цены покупки</li><li>• Уровень затрат в ходе эксплуатации и утилизации товара</li></ul>
Работники	<ul style="list-style-type: none"><li>• Общие объемы рабочего времени</li><li>• Условия труда</li><li>• Уровень напряженности работы</li><li>• Виды действий, заставляющие нарушать этические нормы работников (моральные запреты)</li></ul>
Власти	<ul style="list-style-type: none"><li>• Затраты времени на копание в делах фирмы</li><li>• Объемы необходимых финансовых вливаний в фирму</li><li>• Риски осложнения политической ситуации от поддержки фирмы</li></ul>

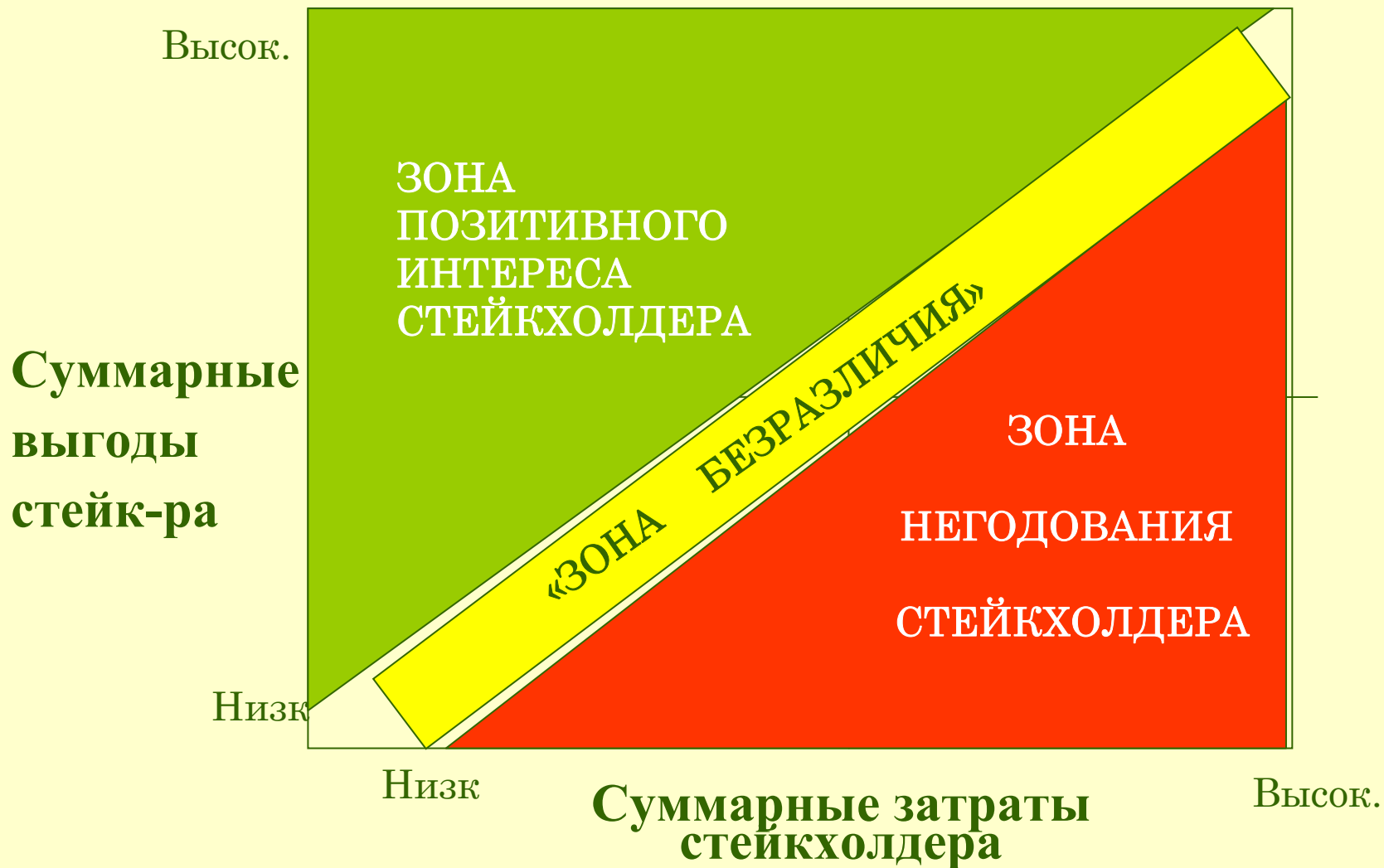
# Лемма 6

- При значительном превышении референтного соотношения выгод к затратам повышается интерес стейкхолдера к фирме, желание вмешиваться в решения для поддержания подобного состояния (растет неопределенность)
- При значительном занижении референтного соотношения выгод к затратам повышается интерес стейкхолдера к фирме, желание вмешиваться в решения для изменения подобного состояния (также растет неопределенность)
- При колебании соотношения выгод и затрат вокруг референтного значения желание стейкхолдера вмешиваться в решения минимально

# Основные критерии эффективности политики фирмы в условиях высокой неопределенности при решении Задачи № 1

- Нахождение фирмы в «зоне безразличия» по отношению к основным текущим стейкхолдерам

# Графическое представление решения Задачи № 1 -- нахождение в «зоне безразличия»



# Устойчивость корпоративной политики к смене состава стейкхолдеров - решение задачи № 2

- Выбор наиболее общего для ВСЕХ  
ВОЗМОЖНЫХ ТИПОВ данного класса  
стейкхолдера параметра выгод и затрат
- Максимизация выгод и минимизация  
затрат именно по ЭТИМ ОТДЕЛЬНЫМ  
параметрам

# Этапы корректировки политик

- Определение желательных изменений каждой из текущих политик
- Определение сопряженности изменений
- Определение степени выхода за пределы существующих ментальных моделей высшего менеджмента

# Последствия применения описанной техники

- При общем объективно высоком уровне неопределенности выявляется «субъективно приемлемая зона действий фирмы»
- Происходит согласование видения ситуации высшими менеджерами фирмы (*lower equivocality*)
- Появляется возможность осмысленных и последовательных действий, освященных «тайным пониманием ситуации»
- Появляется возможность «продажи» стратегии стейкхолдерам



# Пример решения задачи № 2 - стратегическая программа ОАО «Лукойл» (8 декабря 2009 г.)

## Основные параметры неопределенности

- Рост волатильности финансовых рынков
- Значительная неопределенность на мировых рынках углеводородов
- Отсутствие четкой концепции спроса и предложения на мировых рынках углеводородов
- Изменение взглядов на будущее рынка газа (бурное развитие сегмента нетрадиционного газа и нефти)

*ЛУКОЙЛ: Стратегия развития, акцент на рост стоимости. Слайд 3. <http://www.lukoil.ru/df.asp?id=48>, 9 декабря 2009 г.*

# Элементы текущей ситуации ОАО «ЛУКОЙЛ»

- Добыча на уровне 2,3% мировой при запасах 1,1% от общемировых → **риски роста удельных расходов на прирост добычи** (компенсировались в 2009 г. ростом курса рубля)
- Доминирование миноритарных акционеров, доходность на акцию упала на 51,4% → **риски быстрой смены состава собственников**
- Крупнейший налогоплательщик России в 2008 г. (US\$38 млрд.), сумма уплаченных налогов за 9 мес. 2009 г. уменьшилась на 50% по сравнению с соответствующим периодом прошлого года → **риск ухудшения отношения властей** (уже проявилось в виде давления ФАС и ухудшения отношений с ОАО «Газпром», привело к недополучению в 3 кв. 2009 г. US\$100-120 доналоговой прибыли»)
- Рост переработки (на 11,3%) и реализации нефтепродуктов → **устойчивость в отношении к потребителями нефтепродуктов**

*ЛУКОЙЛ «Финансовые результаты 9 месяцев 2009 г. ОТБУ США» -- <http://www.lukoil.ru/df.asp?id=47>; 10 декабря 2009 г.)*

# Отбор наиболее общих параметров выгод и затрат

Стейкхолдер	Выгода	Затраты
Акционеры	Доходность	Риски «утонувших» вложений
Потребители	Надежность поставок с заявленными параметрами качества	???
Работники	Employability (применимость в компании или в отрасли)	???
Власти	Сумма получаемых налогов	Затраты времени и внимания «властителей»

# Заявленные элементы новой стратегии ОАО «ЛУКОЙЛ»

- Практическая стабилизация добычи и переработки
- Перенос тяжести инвестиций в добыче в новые проекты (с 39 до 57%), в переработке - в модернизацию существующих НПЗ в России (78%)
- Сокращение капитальных затрат на 20% до 2019 г.
- Увеличение свободного денежного потока в 3 раза
- Увеличение доли чистой прибыли, направляемой на дивиденды

# Заявленная стратегия ОАО «ЛУКОЙЛ» как решение задачи № 2 – построение корпоративных политик в условиях неопределенности состава стейкхолдеров

- *Максимизация базовой выгоды акционеров – доходности (за счет роста объема денежного потока и доли дивидендов в чистой прибыли)*
- *Максимизация базовой выгоды властей – налогов (за счет роста валовой прибыли)*
- *Максимизация базовой выгоды потребителей – надежности поставок (за счет модернизация существующих мощностей переработки)*
- *Максимизация базовой прибыли работников – employability (за счет запуска новых проектов)*

# Вопросы? Комментарии?



[gurkov@list.ru](mailto:gurkov@list.ru)