

УДК 658

Г.Ф. Каячев, В.С. Пекшева

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ФИРМОЙ: ЭВОЛЮЦИЯ ПОДХОДОВ И РОЛЬ РЕАЛЬНЫХ ОПЦИОНОВ В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Рассматривается процесс эволюции подходов к стратегическому управлению, дается характеристика изменений в содержании корпоративных стратегий и обосновывается необходимость использования инструментария реальных опционов для формирования и оценки стратегии развития фирмы. Выявляется значение реальных опционов в современном менеджменте в условиях динамичной и неопределенной среды, а также перспективы и ограничения их использования.

Ключевые слова: стратегия, корпорация, стратегическое управление, реальные опционы.

Развитие теории стратегического управления фирмой наиболее активно осуществляется с середины XX столетия. Необходимость концептуального осмысления содержания и выработки адекватного инструментария стратегического менеджмента связана с развитием экономики после Второй мировой войны и увеличением масштабов бизнеса американских и европейских компаний. Увеличение масштабов, диверсификация и стремление к выходу на глобальные рынки потребовали более обоснованных подходов к долгосрочному управлению фирмой, особенно учитывая фактор научно-технического прогресса, который значительно увеличил динамичность внешней среды. Нехватка знаний в области долгосрочных стратегий обусловила активное развитие теоретических исследований в данном направлении учеными университетских школ бизнеса, а также взаимодействие руководства компаний и консультационных групп, что привело как к обобщению и углублению научных представлений о стратегическом менеджменте, так и к созданию практических инструментов стратегического планирования.

Эволюция современной корпорации на рубеже XX–XXI вв. определила характер изменений в подходах к сути и типу стратегического управления фирмой. На смену школы позиционирования, стратегии конкурентных преимуществ на рынках пришла идеология ресурсного подхода, разрабатываются в качестве приоритетных стратегии лидерства, «опережающего менеджмента», инновационного менеджмента, сетевая концепция стратегического управления. Определяющим в стратегии фирмы становится ее внутренний потенциал как динамической организации со сложной структурой интересов участников корпорации, создание и реализация собственных уникальных организационных компетенций. Соответственно изменению в подходах к определению сути стратегического управления наблюдается процесс изменений в оценках эффективности реализуемых стратегий.

В этой связи осмысление этапов в эволюционном развитии теории стратегического управления и определение инновационных инструментов в современном стратегическом менеджменте становится важнейшим направлением теоретического развития управленческой науки.

С середины 1970-х гг. теория стратегического управления начала приобретать черты самостоятельной области научных исследований [1. С. 147] и с течением времени претерпела значительные изменения. Объективные предпосылки динамичного развития теории стратегического управления заключаются, прежде всего, в условиях и приоритетах реальной практики стратегического управления. Выявленные источники и механизмы находят свое отражение в разрабатываемых стратегиях развития. Ряд исследователей уже в 1980–1990-х гг. в своих работах активно заявляли о новом эволюционном этапе в стратегическом менеджменте и подходах к формированию стратегии.

С целью формирования системного видения требований к современному этапу и характеристик подхода, отвечающего этим требованиям, необходимо учесть характер развития различных аспектов стратегического управления:

- содержания стратегического развития и управления фирмой;
- оценки стратегии развития фирмы;
- используемых инструментов в стратегическом управлении.

В российской современной литературе, посвященной проблемам эволюции стратегического менеджмента, выделяется работа В.С. Катъкало, в которой вполне обоснованно проведена определенная этапизация развития стратегического управления фирмой посредством выделения четырех этапов [1. С. 146]. Первые три этапа характерны для XX в. Четвертый этап начал зарождаться в XXI в. Основной критерий данной периодизации – степень зрелости теории стратегического управления.

Первый этап (1960-е – первая половина 1970-х гг.) представлен как доаналитический. На данном этапе предметом исследований становится внешняя и внутренняя среда, сильные и слабые стороны, анализируется их соответствие и выдается нормативное предписание развития фирмы. Доминирующей концепцией формирования стратегий развития считается школа планирования, которая источники конкурентных преимуществ видит во внутренних факторах фирмы. Представителями данного этапа являются А. Чандлер, И. Ансофф, К. Эндрюс, К. Кристенсен и др.

Второй этап начинается с середины 1970-х гг. и продолжается по 1980-е гг. Он является очень динамичным. На данном этапе происходит становление научной дисциплины стратегического управления. Доминирующей концепцией является школа позиционирования, которая рассматривает формирование конкурентных преимуществ посредством правильного рыночного позиционирования, а источником данных конкурентных преимуществ считается внешний фактор (структура отрасли и другая внешняя среда). Представителями второго этапа являются М. Портер, Р. Рамелт, Р. Майлз, Г. Минцберг, Р. Фримен, Э. Петтигрю и др.

Третий этап (конец 1980-х – 1990-е гг.) рассматривает развитие теории стратегического управления на собственной основе. Основная доминирующая концепция – ресурсная. Она получила широкое распространение, выде-

лившись среди других концепций, поскольку обосновывала межфирменное различие, способы создания и удержания конкурентных преимуществ в условиях роста значения нематериальных активов в конкуренции, глобализации мировой экономики и специализации фирм. Представителями данного этапа являются К. Прахалад, Г. Хамел, Р. Рамелт, Дж. Барни, Р. Виттингтон, С. Монтгомери, Б. Когут и др.

Таблица 1

Характеристика подходов к формированию стратегии развития согласно Г. Минцбергу

Группа	Название подхода (школа)	Что представляет собой стратегия развития
Предписывающие	Дизайн	Лучшее решение из множества альтернатив. Внешняя среда определенная, открытая, явная
	Планирование	Детально продуманный план развития, основанный на подробной программе планирования различных аспектов деятельности.
	Позиционирование	Генерическую (предзаданную) рыночную позицию фирмы, которая стремится однозначно формализовать ее положение. Основана на ретроспективном анализе
Дескриптивные	Предпринимательство	Провидческий процесс, формируемый в сознании руководителя через видение, которое обзревает будущее, прошлое, внутреннюю и внешнюю среду
	Когнитивная (познавательная)	Попытку проявления рациональности человека, поэтому для ее оптимального формирования необходимо исследовать, как человеческий разум обрабатывает поступающую информацию и на ее основе разрабатывает стратегию
	Обучение	Совокупность проб и ошибок, необходимых для формирования адаптивной стратегии и основывающихся на выявлении, что работает, почему это работает, и после этого принимается решение
	Власть	Результат взаимодействия между конфликтующими сторонами (как внутри фирмы, так и вне). Она изменчива и непостоянна
	Культура	Результат социального взаимодействия людей, который тем более эффективен, чем прочнее история, культура, убеждения внутри фирмы
	Внешняя среда	Постоянный процесс адаптации к изменениям внешней среды, необходимый для выживания. Фирме отводится пассивная роль
Общая	Конфигурация	План действий, определяемый временем и обстоятельствами. Выбирая новую стратегию в соответствии с изменившимися условиями, фирма осуществляет переход в новое состояние, которое представляет организационную конфигурацию стратегии

Четвертый этап зарождается в начале XXI в. и характеризуется формированием динамической теории стратегического управления, которая предполагает, что тенденция перехода от стратегического выбора к стратегическим изменениям как сути успешных стратегий требует смещения акцентов исследований на динамические аспекты природы и механизмы конкурентных преимуществ. Доминирующая концепция для данного этапа пока не сформировалась. Появилось несколько теорий, обосновывающих подходы к формированию стратегии, которая способна обеспечить создание конкурентных преимуществ в условиях перехода или существования постиндустриальной экономики. Среди этих

подходов наибольшее распространение получили теории динамических способностей, подрывных технологий, реальных опционов и др.

Для обоснования выбора способа формирования стратегии развития и соответствующей периодизации ее эволюции следует рассмотреть содержание существующих подходов к ее разработке и наиболее подходящую для этого классификацию подходов к формированию стратегии развития Г. Минцберга [2].

В соответствии с этой классификацией все школы делятся на три группы. Первая группа – предписывающие (прескриптивные) школы, в рамках которых стратегии развития разрабатываются с целью повышения конкурентного статуса и рассматриваются как нечто логически объяснимое, зависящее от воли руководителя и при грамотной реализации гарантирующее успех. Вторая группа – описательные (дескриптивные) школы, главная цель которых заключается в описании процесса разработки и реализации стратегии развития. Третья группа состоит из одной школы конфигурации (формирование стратегии развития как процесса трансформации), которая вбирает в себя идеи как предписывающих, так и описательных школ. Характеристика подходов к формированию стратегии развития на основе классификации Г. Минцберга представлена в табл. 1.

Данная классификация, учитывая временной фактор и характер происходящих экономических изменений (прежде всего, взаимозависимость в глобальном мире), на наш взгляд, представляется неполной. Мы полагаем с учетом проведенных исследований в зарубежной и российской литературе эволюции стратегического управления возможным дополнить данную классификацию современными подходами, а именно ресурсной концепцией, концепцией «опережающих» стратегий и реальных опционов. Учитывая ряд современных подходов к формированию стратегии развития фирмы, возможно выделить ряд характеристик, приведенных в табл. 2.

Таблица 2

Характеристика подходов к формированию стратегии развития

Название подхода	Что представляет собой стратегия развития
Ресурсная концепция [3]	Стратегические решения, формируемые на основе анализа различных ресурсов фирмы (физических, человеческих, организационных). Важными являются те, которые обеспечивают фирме конкурентные преимущества, трудно копируемые другими. Успешная стратегия основывается на обновлении внутриорганизационных способностей
Концепция динамических способностей [4]	Распознавание новых возможностей бизнеса и использование их путем осуществления организационных изменений, которые связаны с проблемами организационного обучения и управлением знаниями
Стратегия как революция [5]	«Создание рынков завтрашнего дня» посредством «стратегической архитектуры», представляющей план формирования компетенций, необходимых для лидерства на будущих рынках. При этом видение необходимых революций основано на предвидении и интуиции
Концепция «подрывных» технологий [6]	Процесс создания и реализации технологических инноваций, которые представляют собой не производственный процесс, а набор атрибутов конечной продукции отрасли, оцениваемой потребителями. При смене технологии происходят организационные изменения в свойствах продукта
Концепция реальных опционов	Траекторию развития бизнеса, которая формируется исходя из неопределенностей, свойственных внешней и внутренней среде фирмы, а также реальных опционов, которые позволяют фирме адаптироваться под новые условия. Главной целью является формирование такого портфеля реальных опционов, который обеспечит фирме конкурентные преимущества и максимальную ценность

Вместе с тем эволюцию подходов к формированию стратегии развития также можно рассмотреть с точки зрения критериев ее оценки, необходимость в которых возникла вместе с потребностью формирования оценки эффективных стратегий. На наш взгляд, можно выделить несколько этапов эволюции критериев оценки [7].

Первый этап возник вследствие необходимости количественной оценки долгосрочных решений. Для этого использовались абсолютные финансовые показатели, такие как объем продаж, доля рынка, объем ресурсов, величина контролируемых активов и т.п., а также относительные показатели, среди которых норма прибыли, оборачиваемость средств, разные показатели рентабельности и др. Ориентация на изменение абсолютных показателей характерна для стратегии, направленной на рост размеров компании. В этом случае собственник чаще всего участвует в оперативном и стратегическом управлении. Ориентация же на изменение относительных показателей используется в стратегиях, цель которых – рост эффективности капитала, рациональное использование ресурсов. При этом собственник делегирует функции оперативного контроля менеджерам, оставляя за собой функции и полномочия по стратегическому развитию.

Второй этап возник вследствие необходимости разделения функций оперативного и стратегического менеджмента между собственниками и менеджерами. При этом оценка стратегии развития, основанная на финансовых показателях, утратила целесообразность в связи с тем, что эффективность фирмы для разных групп акционеров может быть представлена линейкой финансовых показателей, не связанных между собой. Критерием, который стал использоваться для оценки стратегической деятельности компании, является рыночная капитализация компании. Однако результаты фирмы, ориентированные на интересы и потребности всех участников корпоративного процесса, не могут быть полностью описаны в терминах рыночной эффективности. Структура интересов всех лиц не может быть сведена к системе рыночных индикаторов. Кроме этого, рост капитализации определяется в значительной степени механизмами финансового рынка, а не реализуемой стратегией развития. В условиях высокой волатильности рынка, которая характерна для современного состояния экономики, капитализация резко падает и не отражает стоимость стратегии развития предприятия.

Еще одним основанием нетождественности критериев рыночной и экономической эффективности является наличие противоречий между интересами различных корпоративных групп. Например, принятие контрольным собственником эффективных рыночных решений (через совет директоров или собрание акционеров путем «продавливания» этого решения) может повлечь ответные действия со стороны других акционеров, подвергающих атаке легитимность принятых решений. Поэтому, имея в виду сложную структуру интересов, к вопросу об эффективности предприятия нельзя подходить с позиции сугубо рыночных критериев. Необходимо учитывать возможный уровень издержек от оппортунистического движения, или отдельных групп акционеров, или менеджеров.

В условиях динамичности окружающей среды, необходимости формирования исключительных компетенций, а также противоречивости финансовых показателей для оценки эффективности стратегий развития в современной литературе предложена концепция реальных опционов, которая предлагает рассматривать процесс формирования стратегии как выявление и создание реальных опционов в компании, действующей в условиях неопределенности среды функционирования фирмы. Определив ценность реальных опционов, можно рассчитать стоимость стратегических решений и выбрать те, которые обеспечивают максимальный прирост благосостояния собственников.

Последним аспектом, который необходимо проанализировать при изучении эволюции подходов к формированию стратегии развития, является исследование проблем и методов стратегического управления. При рассмотрении данного вопроса авторы опираются на исследование, проведенное Р. Грантом, по которому он выделяет пять периодов [8. С. 34].

Первый период (до 1950-х гг.) характеризуется тем, что перед управляющими фирмой стояла задача финансового контроля посредством бюджетирования, инвестиционного планирования и оценки проектов.

Во второй период (1960-е – начало 1970-х гг.) главной задачей стояло обеспечение определенного планом роста, диверсификации и портфельного планирования. Для этого использовалась концепция бизнес-прогнозирования на основе SWOT-анализа, модели планирования инвестиций, инструменты оценки эффекта синергии и др.

С конца 1970-х по начало 1980-х гг. (третий период) основная проблема заключалась в выборе отраслей, рынков и сегментов, а также позиционировании фирмы на них. В этот период используются такие методы, как кривая опыта, PIMS-анализ, анализ структуры отрасли и конкурентов, портфельное планирование и др.

Четвертый период (конец 1980-х – начало 1990-х гг.) характеризуется поиском источников конкурентных преимуществ фирмы, в этих целях используется анализ ресурсов и способностей, управление стоимостью компании, методы управлением качества и др.

Последний этап, который начался с конца 1990-х гг., отмечен поиском конкурентных преимуществ за счет стратегических инноваций, конкуренции на основе знаний, создании сетей и адаптации к динамичной экономике. Основными методами, используемыми на данном этапе, решаются такие задачи, как обеспечение конкуренции за стандарты, формирование сложных организационных структур неформального типа.

На наш взгляд, основой конкурентного преимущества на данном этапе является не только конкуренция за стандарты, т.е. за наличие адаптационной возможности к неопределенности относительно стандартов, но и любая возможность проявления управленческой гибкости по отношению к источнику неопределенности. Наличие портфеля таких возможностей дает эффективную стратегию развития, которая приобретает ценность динамичности.

Из приведенного выше анализа можно сделать выводы, что современный этап теории стратегического управления нацелен на выработку концепции, которая будет отвечать динамической природе функционирования предпри-

ятия и его среды. В настоящее время развитие получили несколько подходов, каждый из которых пытается по-своему аргументировать динамическую основу стратегии развития. В силу того, что для становления новой парадигмы необходимо достаточно долгое время, в настоящий момент сложно оценить их реальную значимость в стратегическом управлении. Авторы данной работы предполагают, что подход реальных опционов является одним из доминирующих, и выдвигают гипотезу, что он является не только важнейшим дополняющим, но и объективно необходимым для формирования и оценки стратегии развития предприятия в условиях существования неопределенной среды. Это связано с тем, что одновременный учет стратегического и финансового анализа позволяет сформировать основу конкурентных преимуществ в виде адаптационных стратегических возможностей по отношению к динамичной и неопределенной среде, а также не только оценить, но и оптимизировать стратегию, полагаясь на методы финансового анализа. Таким образом, использование подхода реальных опционов является обоснованным с точки зрения различных аспектов стратегического управления и логичным ответом на те изменения, которые происходят в глобальной экономике.

Его роль в менеджменте заключается, прежде всего, в том, что он формирует так называемое «опционное мышление» [9. С. 22–28]. Это новый тип мышления, который объединяет интуицию, творчество, качественные анализ стратегического менеджмента и строгость финансовых инструментов. Опционное мышление предполагает инновационное управление предприятием, которое заключается в том, что:

- учитываются возможности проявления управленческой гибкости в ходе реализации стратегии развития по отношению к неопределенной среде;
- применение реальных опционов предполагает использование не только тех возможностей, которыми обладает предприятие, но и конструирование новых для тех источников неопределенности, которые могут привести к получению наибольшего дохода или убытков;
- в основе конкурентного преимущества лежат индивидуальные особенности предприятия в виде сочетания материальных и нематериальных активов, а также различных условий договоров, соглашений, личных связей и т.п., которые позволяют адаптироваться к неопределенной среде и представляют собой трудно копируемые другими предприятиями исключительные компетенции;
- выбор оптимальной стратегии осуществляется посредством количественной оценки стратегических альтернатив с точки зрения их доходности и риска;
- для управления предприятием необходимо формирование обучающейся организации.

Также следует отметить, что при использовании реальных опционов не отвергаются другие подходы, методы и инструменты, позволяющие оптимизировать внутрифирменную деятельность предприятия.

Ценность подхода реальных опционов тем больше, чем выше неопределенность условий функционирования фирмы и возможности управленческого воздействия на нее. Если будущее является для предприятия прогнозируе-

мым и определенным, использовать реальные опционы для формирования и оценки стратегии развития нецелесообразно. Это связано с тем, что подход к управлению и основа конкурентного преимущества во многом зависят от полноты информации о принимаемых решениях. Кроме этого, неотъемлемым условием применимости реальных опционов является наличие управленческой гибкости, представляющей основу адаптационных возможностей. Только при условии, что менеджеры могут активно воздействовать на управление предприятием, появляется возможность и право на изменение хода реализации стратегии.

На эффективность использования метода реальных опционов в формировании стратегии также влияет выбор подхода к пониманию сущности стратегии. Исторически их сложилось два. Первый понимает стратегию исключительно как портфель реальных опционов [10]. Второй рассматривает сформированный портфель как составную часть стратегии фирмы [11]. Достоинство второго подхода перед первым заключается в том, что фирма формирует свою стоимость и стоимость своей стратегии за счет различных источников ценности, не только за счет реальных опционов. Однако первый подход предполагает более детальное рассмотрение проблемы управления портфелем реальных опционов. Опасность же данного подхода состоит в том, что при чрезмерной концентрации на реальных опционах фирма может увлечься их коллекционированием, превратить основную деятельность в деятельность по формированию и управлению реальными опционами и не уделять достаточного внимания другим аспектам стратегического управления. Значительная концентрация на реальных опционах и их диверсификация может вызвать негативные аспекты применения реальных опционов [12. С. 466], а именно:

- потерю стратегического фокуса, который является основой любого бизнеса, поскольку обеспечивает выполнение стратегических целей, миссии, способствует эффективному использованию финансовых ресурсов;
- обман ожиданий инвесторов, которые рассчитывают на то, что реальные опционы создаются не с целью формирования портфеля «воздушных» перспектив, а для того, чтобы повысить материальное благосостояние собственников, обеспечить страхование реальных угроз и использование неопределенных на данный момент возможностей. Обман ожиданий инвесторов может привести к падению ценности фирмы, а возможно, ее банкротству;
- усиление стресса фирмы, в котором будет находиться ее руководство, желая обеспечить эффективное и своевременное исполнение реальных опционов. Чем больше реальных опционов, тем сложнее это осуществить и избежать спекулятивного характера их использования, что также скажется на ценности фирмы;
- разлад команды в связи с частой сменой ориентиров фирмы. Для достижения поставленных целей нужна слаженная и квалифицированная команда. Как показывают исследования психологов и социологов, производительность работников напрямую зависит от понимания ими краткосрочных и долгосрочных целей деятельности фирмы и их частая смена может повлиять на эффективность работы.

Практическое использование подхода реальных опционов как при первом, так и при втором подходе к пониманию сущности стратегии затрудняется отсутствием четко сформированной и формализованной методики, которая бы позволила практикующим экономистам использовать данный подход и внедрить реальные опционы в стратегическое управление фирмой. Большое количество теоретических исследований по отдельным вопросам методики служит доказательством актуальности и потенциала подхода реальных опционов, а сложность в обобщении этих исследований свидетельствует о высоком темпе научных разработок по теории реальных опционов и отсутствии эмпирического опыта по проводимым исследованиям. Кроме этого, методика формирования стратегии на основе подхода реальных опционов предполагает не только знание экономических процессов, но и использование сложного математического аппарата и в связи с этим требует привлечения консультантов, специализирующихся в данной области. Подобная практика известна в Великобритании, Франции, США, Бразилии и имеет достаточно высокую стоимость. Крупные финансовые затраты также требуются на проведение анализа окружающей среды фирмы и непосредственное конструирование реальных опционов, которыми часто выступают объекты недвижимости, дополнительные производственные мощности, различные инновационные разработки. В условиях нестабильности и неопределенности, в которых метод реальных опционов наиболее востребован, трудности с финансированием могут не позволить фирме реализовать его в стратегической деятельности.

Несмотря на приведенные сложности, те преимущества, которые несет использование реальных опционов в формировании и оценке стратегии фирмы, предопределяют необходимость их дальнейшего теоретического исследования и практического использования.

Литература

1. Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Высшая школа менеджмента: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2008. 548 с.
2. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. СПб.: Питер, 2000. 336 с.
3. Катъкало В.С. Место и роль ресурсной концепции в развитии теории стратегического управления // Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2003. № 3 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://vestnikmanagement.pu.ru/archive/pdf/49.pdf>
4. Андреева Т.Е., Чайка В.А. К дискуссии о сущности динамических способностей // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент. 2006. № 4. [Электронный ресурс]. Режим доступа: vestnikmanagement.pu.ru/archive/pdf/283.pdf
5. Hamel G. Strategy as revolution // Harvard Business Review. 1996. №4. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://my.execpc.com/DA/7B/jpurtell/HBR-StrategyasRevolution.pdf>
6. Кристенсен К., Овердорф М. Организационный ответ вызову «подрывных» технологий / Пер. с англ. // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2, № 4. С. 97–112.
7. Kayachev G.F., Peksheva V.S. Real Options in Management of Modern Corporation: Perspectives of Usage and the Problem of Valuation // Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences. 2009. № 2. P. 267 – 279 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://elib.sfu-kras.ru/handle/2311/929>
8. Грант Р. Современный стратегический анализ / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2008. 560 с.
9. Amram M., Kulatilaka N. Real Options: Managing Strategic Investment in an Uncertain World. Oxford: Oxford University Press, 1999. 246 p.

10. Лерман Т. Стратегия как портфель реальных опционов / Пер. с англ. // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4, №3. С. 107–124.
11. Pettit J., Trigeorgis L. Applications in Real Options and Value-based Strategy // Real Options and Business Strategy – Applications to Decision Making. London: Risk Books, 1999 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.cs.virginia.edu/~sullivan/publications/RiskBooksCopyrightInformation.pdf>
12. Лимитовский М.А. Инвестиционные проекты и реальные опционы на развивающихся рынках: Учеб.-практ. пособие. М.: Дело, 2004. 528 с.