



# Формат стратегии: практика крупнейших российских предприятий<sup>1</sup>

Е. А. Завьялова<sup>1</sup>, А. А. Кобылко<sup>1</sup>  
<sup>1</sup>ЦЭМИ РАН.

## АННОТАЦИЯ

**В** статье проводится анализ различных подходов к стратегии компании, выявляются практические аспекты форматирования и структурирования стратегии. Цель исследования – понять форматы действующих стратегий предприятий и выявить на этой основе, какие из них чаще применяются на практике, какой вид имеет готовая стратегия, как она соотносится с рекомендациями теории. Среди теоретических подходов к пониманию стратегии были выявлены: стратегия как цель, стратегия как действие и их совокупность. На данной основе подробно были рассмотрены стратегии крупнейших компаний России и выявлены специфические особенности их структурирования. Исследованы составные части структуры стратегии: ее длительность, вид, целевая направленность, открытость. В деятельности крупнейших российских компаний подходы к формированию стратегии соотносятся с рекомендациями современной теории стратегического планирования. Предпочтительной оказалась открытая и срочная стратегия с детализацией по направлениям деятельности, внутри каждого направления сформулированы наборы стратегических решений или направлений векторов развития в данной области.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

стратегия, стратегическое планирование, формат стратегии.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Завьялова Е. А., Кобылко А. А. Формат стратегии: практика крупнейших российских предприятий // *Стратегические решения и риск-менеджмент*. 2019. Т. 10. № 3. С. 210–219. DOI: 10.17747/2618-947X-2019-3-210-219

<sup>1</sup> Работа выполнена при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований (проект № 18-010-00427).

# Format of strategy: the biggest russian companies practice

E.A. Zavyalova<sup>1</sup>, A.A. Kobylko<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ЦЭМИ РАН

## ABSTRACT

The article analyzes different approaches and practical aspects of the strategy format. The aim of the study is to understand the formats of existing strategies of enterprises. On this basis, it is revealed which of them are more often used in practice, what kind of ready-made strategy has, how it relates to the recommendations of the theory. Among the theory of strategy, three groups of approaches identified: strategy as a goal, strategy as an action and their mix. On their basis, the strategies of the largest Russian companies consider in detail. They made it possible to identify the specific features of the strategic structure. It includes duration, type, target orientation, publicity. The largest Russian companies form the strategy in accordance with the recommendations of the modern theory of strategic planning. Usually, the strategy is presented as public, with a limited validity period, detailed by areas of activity. It is with the direction sets of strategic decisions or vectors of development in this area.

## KEYWORDS:

strategy, strategy planning, strategy format.

## FOR CITATION:

Zavyalova E. A., Kobylko A. A. Format of strategy: the biggest Russian companies practice. *Strategic Decisions and Risk Management*. 2019;10 (3): 210–219. DOI: 10.17747/2618-947X-2019-3-210-219

## 1. ВВЕДЕНИЕ

Вид и форма стратегии предприятия являются важными составляющими в вопросах стратегического планирования. В процессе формирования стратегии перед лицом, принимающим решения, стоит ряд задач, связанных не с ее наполнением, а с оболочкой: степень детализации, уровень открытости решений, круг лиц, принимающих непосредственное участие в разработке долгосрочных положений. По данным вопросам существует большое количество диаметрально противоположных мнений:

- Какова должна быть стратегия по длительности, публичности, структуре и пр.?
- Какие именно структурные особенности характерны для стратегий, как они могут выглядеть?
- Как теория стратегического планирования соотносится с практикой?

Основной целью подобного анализа явилось выявление общих составляющих в формате построения стратегии этих компаний и анализа практики применения стратегического планирования на реальных предприятиях. Информация о стратегии, полученная из открытых источников (как правило, на официальных сайтах компаний), может расходиться с реальной практикой стратегической деятельности в компании. Значит, существует не только актуальная, действующая, но и стратегия, которая принята, но не исполняется на практике, или опубликованная для проформы с целью отвлечь внимание конкурентов от реально исполняемой. Предстоит определить форматы действующих стратегий предприятий, выявлено, какие из них чаще применяются на практике, какой вид имеет готовая стратегия, как она соотносится с рекомендациями теории. В частности, необходимо рассмотреть подходы к пониманию стратегии компании, проанализировать основные составные части этих подходов и соотнести их с реальными стратегиями функционирующих на рынке компаний.

## 2. ПОДХОДЫ К ПОНИМАНИЮ СТРАТЕГИИ

Научное исследование феномена стратегии компании началось в 1960-х годах. Среди пионеров стратегического планирования можно назвать А. Чандлера, который исследовал стратегии компаний через внешнее окружение, организационную структуру управления (Chandler, 1969). В его понимании стратегия содержит основные долгосрочные цели и задачи компании, в соответствии с ней определен курс действий и распределены ресурсы, необходимые для достижения этих целей.

Несколькими годами позже К. Эндрюс предложил концепцию корпоративного стратегического планирования, в которой описал роль высшего руководства фирмы в процессе разработки и реализации стратегии развития предприятия (Andrews, 1971). В этой и последующих работах он сознательно не дает четкого определения понятия «стратегия», ссылаясь на подход Ф. Селзника, который определяет стратегию как набор обязательных правил, принятых в организации, относительно способов действия и реагирования (Selznick, 1957).

Несколько позже И. Ансофф в своих работах реализовал схематизацию процедуры стратегического планирования. Его матрица как инструмент стратегического менеджмента позволяет компании определить стратегию позиционирования товаров и услуг на рынке. Стратегия представляется как набор правил для принятия решений, которыми компания руководствуется в своей деятельности (Ansoff, 1979). Другими словами – это совокупность качественных долгосрочных решений.

В теории стратегического планирования бесспорно значимое место занимает работа М. Портера (Porter, 1980). В ней сформулированы общие стратегии конкуренции. По убеждению ряда исследователей данной области, практическая сторона стратегического планирования опирается в основном на работу М. Портера. Он определял стратегию как выбор направления, по которому должна развиваться фирма в зависимости от того, каким конкурентным преимуществом и в какой сфере она обладает или может обладать (Чекова, 2010, с. 86). В русле предложенных им «пяти сил конкуренции» и SWOT-анализа стратегия в общем трактуется как оборонительные или наступательные действия, направленные на достижение прочных позиций в отрасли. В данном понимании стратегию также можно отнести к набору качественных решений.

Крупный теоретик стратегического планирования Г. Минцберг понимал стратегию как план, интегрирующий главные цели предприятия, его политику и действия в единое целое (Mintzberg, Lampel, Ghoshal et al., 2002). Однако в ранних работах он утверждал, что стратегия не может быть спланирована искусственно, так как она является не результатом анализа, а некоего синтеза, т.е. формируется самостоятельно, а не по воли руководства или коллектива.

А. Томпсон и А. Стрикленд определили стратегию как план, направленный на укрепление позиций компании и достижение поставленных целей. Она предполагает на-

личие цели (нестратегической), находящейся рангом выше, над самой стратегией (Thompson, Strickland, 2001).

Схожее определение формулирует и О.С. Виханский: стратегия понимается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, которое влияет на сферу, средства и формы деятельности компании, взаимоотношения внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводит организацию к ее целям (Виханский, 1998).

Важно уточнить, что у А. Томпсона, А. Стрикленда и О.С. Виханского цель находится в приоритете и не включается в нее. Это два разных понятия, а не взаимодополняющих.

Любой подход к пониманию планирования деятельности предполагает, что долгосрочные решения будут рациональными и приведут к повышению эффективности. На это обстоятельство обращает внимание А.П. Градов. В его представлении стратегия предприятия – это эффективное достижение целей экономическими методами и средствами. Стратегия формируется и функционирует в соответствии с закономерностями, присущими любым системам. Объединяя два этих тезиса, можно резюмировать, что стратегия должна вести к повышению эффективности благодаря комплексу взаимосвязанных решений (Эффективность стратегии, 2006).

Г.Б. Клейнер понимает стратегию предприятия как согласованную совокупность решений, оказывающих определяющее воздействие на деятельность предприятия, имеющих долгосрочные и труднообратимые последствия (Клейнер, 2008). Таким образом, в данной трактовке также явно прослеживается качественная составляющая содержания стратегии компании, как у И. Ансоффа.

В.С. Катъкало считает, что стратегия воплощает в себе на практике цели фирмы самого высокого порядка – ее видения и миссии (Катъкало, 2008). Эту трактовку нельзя однозначно отнести к какому-либо одному подходу. Нельзя утверждать, что видение и миссия компании могут быть сформулированы в количественных показателях, но цель компании может заключаться в достижении определенной доли рынка, уровня доходов и т.п.

Собирательное определение стратегии выглядит как набор стратегических решений в ключевых, с точки зрения авторов, направлениях деятельности предприятия: «Стратегия – это ... обоснованная программа улучшения организации бизнеса в четырех взаимосвязанных областях – конкурентных преимуществах, организационных преобразованиях, финансовой оптимизации, операционных улучшениях, которые определяют по проектным результатам разработки стратегии» (Бухтиярова, Павленко, 2013).

Как набор целей, планов и указаний по их достижениям понимают стратегию современные исследователи. Согласно Р. Инграму, работы по планированию деятельности компании включают в себя оценку ее миссии и долгосрочных задач с целью укрепления существующей практики и определения необходимости разработки новых программ (Ingram, 2015). Р. Румельт описывает стратегию как политику руководства в отношении того, что компания намерена достичь, а также ключевые инициативы или планы действий для ее достижения (Rumelt, 2016). Здесь прослеживается понимание стра-

тегии как набора целей и задач, сформулированных руководством и для руководства.

Проводя ретроспективный анализ парадигм стратегического планирования, Магданов указывает, что в XXI веке в силу ускорения процессов, изменений бизнес-моделей, новых типов продуктов управленцы иначе понимают стратегию компании иначе, чем в прошлом веке, скорее как управление проектами в долгосрочной перспективе с целью достигнуть заданных параметров, а не поддерживать систему «планирование – программирование – бюджетирование». В данном контексте стратегия понимается как совокупность миссии, видения будущего, генеральной цели, стратегических целей и задач, критических факторов успеха и ключевых показателей деятельности, а значит, не только качественные факторы долгосрочной деятельности, но и количественные (Магданов, 2016).

Как показывает анализ определений понятия, существуют разные подходы к пониманию сути стратегии предприятия, порой диаметрально противоположные. Однако прослеживается переход от понимания стратегии как некоторого целевого ориентира к набору указаний как действовать, объединенных ключевым показателем. В связи с этим необходимо рассмотреть структуру стратегии.

### 3. ВНЕШНИЕ АТРИБУТЫ СТРАТЕГИИ

Приступая к стратегическому планированию, руководство компании должно решить вопрос: когда формировать стратегию? Очевидно, что формирование стратегии следует начинать не слишком рано, когда компания еще развивается хаотично и ищет свою нишу на рынке, но и не слишком поздно, когда хаотичное экстенсивное развитие компании уступает место интенсивному. Для компаний, работающих на растущих, развивающихся рынках, может быть нецелесообразно придерживаться какой-либо определенной стратегии, а в некоторых случаях даже вредно. По мере созревания рынка и снижения темпов роста разработка комплексной стратегии становится для компании жизненно необходимой задачей (Porter, 1980).

После анализа внешней и внутренней среды и решения о необходимости сформировать или актуализировать стратегию следует выделить внешние атрибуты, например:

- секретность или публичность стратегии для внешнего окружения;
- состав лиц, допущенных к разработке стратегии (штат работников, только руководство, сторонняя компания), круг лиц, знакомый со стратегией компании;
- горизонт формирования решений (на определенный срок или бессрочно);
- наличие или отсутствие контрольных мероприятий исполнения положений стратегии и их периодичность.

Как правило, в публичной компании (в России это публичное акционерное общество (ПАО)) стратегия, если она есть, используется как инструмент повышения инвестиционной привлекательности. Если у компании есть план, учитывающий тенденции рынка, инвесторы будут больше склонны поверить в устойчивое развитие компании в долгосрочной перспективе. Крупная компания представляет стратегию (е

обновленную версию) достаточно широко, например в рамках Дня инвестора или подобных мероприятий. Для других компаний подобная демонстративность может быть нехарактерна в силу непубличности ее деятельности или меньшего размера. В теоретическом плане существуют разные подходы, регламентирующие степень открытости. И. Ансофф, например, утверждал, что подобные планы должны быть секретными, так как это поможет конкурентам просчитать дальнейшие действия компании (Ansoff, McDonnell, 1988). Г. Минцберг рекомендовал широко распространять информацию о долгосрочных планах с целью поразить конкурентов своей амбициозностью (Mintzberg, Lampel, Ghoshal et al., 2002).

При разработке стратегии неизбежно предстоит определить круг допущенных лиц, среди таковых могут быть не только управленцы верхнего звена. Как показывает практика, далеко не всегда руководители лично формируют долгосрочные планы. Стратегию можно разрабатывать силами всего коллектива или отдать ее на аутсорсинг компании, предоставляющей такие услуги (Стратегии бизнес, 1998). Например, в компаниях отрасли связи разработку стратегии часто поручают техническому департаменту, который лучше всего знает тенденции развития рынка с технико-технологической стороны. Услуги по формированию стратегии предлагают консалтинговые компании McKinsey & Company, The Boston Consulting Group, Bain & Company как основную услугу и «большая четверка» аудиторских компаний (Deloitte, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young и KPMG) – как дополнительную.

Среди практиков стратегического планирования существует мнение, что стратегия должна формироваться на определенный период времени. В то же время теория стратегического планирования предполагает еще один вариант – на бессрочную перспективу (Клейнер, 2009; 2010). Срок реализации стратегии неизвестен, она действует до существенных изменений во внешней или внутренней среде, когда становится очевидным, что ее дальнейшая реализация становится нецелесообразна. Руководствуясь подобным подходом, можно заранее не зная, сколько времени избранная стратегия будет оставаться актуальной – год, два, три или десять лет. В этом случае может особенно остро проявиться еще одна составляющая внешних атрибутов, как контрольные мероприятия за выполнением стратегии: их наличие, частота и периодичность.

Соответствие стратегии потенциалу компании и состоянию рынка можно проверять через равные промежутки времени и «по возмущению». Если выбран контроль через определенные интервалы времени, то целесообразно обозначить заранее, в процессе формирования стратегии. Между контрольными проверками никакие дополнительные проверочные мероприятия не проводятся. Проверять релевантность стратегии можно и о мере выявления факторов, оказывающих влияние на адекватность исполняемой стратегии текущим и прогнозируемым условиям. Интервалы заранее не определены, и контрольные мероприятия назначаются каждый раз индивидуально, при необходимости сразу после выявления существенных изменений внешней или внутренней среды предприятия, например при снижении потенциала компании, изменениях тенденций на рынке и т.п.

Сам анализ адекватности текущей стратегии предприятия может рассматриваться по таким нечетким показателям, как соответствие миссии, цели – потенциалу, содействие развитию потенциала в будущем, повышению конкурентоспособности предприятия на рынке в будущем, согласованность элементов стратегии между собой и др. Если заранее заданные допустимые отклонения показателей превышены, скорее всего, необходимо скорректировать стратегию или ее отдельные элементы или текущая стратегия полностью перестала удовлетворять предъявляемым к ней требованиям и следует начать формирование новой стратегии.

Первый вид контроля (интервальный) может оказаться неэффективным. Он требует установления адекватной длительности межконтрольных периодов: избыточно частые проверки грозят обернуться перманентным контролем, слишком редкие проверки чреваты тем, что устаревание, несоответствие стратегии будет обнаружено слишком поздно. Второй вид контроля (по фактическому соответствию) требует регулярного мониторинга внешней и внутренней среды предприятия, а значит, дополнительных материальных и временных затрат. Очевидно, что оба подхода к длительности – срочный и бессрочный – требуют разных структурных схем.

## 4. СТРУКТУРА СТРАТЕГИИ

Различные аспекты стратегического планирования деятельности предприятия всесторонне изучаются не один десяток лет, но до сих пор в научной литературе нет четких ответов на вопросы, связанные непосредственно с процессом формирования стратегии. Они касаются внешнего вида стратегии, ее структуры, основных компонентов. С общих позиций описываются подготовительный и заключительный этапы формирования: что нужно знать перед началом процесса конструирования и как в итоге стратегия должна быть описана, насколько подробно и в каких терминах.

Анализ самих подходов к пониманию сущности стратегии предприятия, ее формата позволяет сгруппировать множество определений по категориям «стратегия как цель» и «стратегия как действие», а также их комбинации.

Целевой подход предполагает, что стратегия обеспечивает достижение конечной цели через определенный отрезок времени. Подобной целью могут выступать количественные показатели: доля рынка, уровень дохода, прибыль и т.д., которых желательно достичь к определенному времени. По определению подразумевается временной промежуток для выполнения ряда действий, направленных на достижение заданных показателей. В то же время сама стратегия содержит информацию о конкретном наборе действий, направленных на достижение цели. К представителям целевого подхода можно отнести А. Чандлера, Е.М. Короткова, Б.Г. Литвака и др.

Процессный подход понимает стратегию как набор действий, конкретно описывающих поведение компании в процессе функционирования. Закладывается набор вариантов, как поступать: какие цены устанавливать на товар, какие ресурсы потреблять и пр. Реализация стратегии как процесса может быть ограничена конкретным промежуток времени

или быть бессрочной, до существенных изменений условий, в которых функционирует компания. В связи с этим процессный подход предполагает учет специфики среды, в которой действует предприятие. Подобного подхода придерживались И. Ансофф, А. Портер, А. Томпсон, Г.Б. Клейнер и др.

Смешанный подход, объединяющий характерные моменты целевого и процессного, выражается в том, что к стратегии добавляется цель, к которой она стремится, и средства достижения этой цели (набор решений, план). Она становится неким руководством к действию: как поступать в той или иной ситуации. Яркими представителями данного подхода являются Г. Минцберг, А.П. Градов, В.С. Катькало и др.

С определенной степенью условности можно констатировать, что исторически понимание стратегии в теории трансформировалось от набора целевых показателей в набор решений, а в настоящее время понимается как смесь двух этих подходов.

Стратегия как цель содержательно не может учитывать специфику среды своего формирования, особенности рынка и потенциал компании. Это скорее концепция развития на конкретную перспективу, выраженная в количественных показателях. Отсутствие конкретного набора шагов согласно целевому подходу делает такое представление стратегии достаточно простым, но нечетким. Сотрудники компании не только не получают четкого представления, как им нужно поступать для достижения обозначенных целей, но и рискуют запутаться. Поэтому представляется более рациональным описывать деятельность конкретных компаний в долгосрочной перспективе с точки зрения стратегии как действия или собирательного подхода.

## 5. ЧТО НА ПРАКТИКЕ?

Анализ принятых стратегий крупнейших компаний России дает представление об общепринятых подходах к их формированию. Опубликованные долгосрочные планы сформированы в виде «стратегии как действия» или с применением смешанного подхода. Это не стратегии в чистом виде, а скорее лозунги или тезисы долгосрочного развития, информация для прессы и т.п., адаптированная для широкого круга лиц. Зачастую в подобных планах отсутствует конкретика, позволяющая принимать тактические решения. Почему компании распространяют данную информацию, причем иногда достаточно подробную? С одной стороны, публичные компании обязаны функционировать открыто, но подобная публичность не касается стратегических аспектов их деятельности. Данные «тезисы долгосрочного развития», как правило, полностью отвечают тенденциям развития отрасли телекоммуникаций, и их презентация в открытом доступе не является чем-то экстраординарным (исключения составляют планируемые количественные показатели). В данном случае целесообразно напомнить, что нет однозначных рекомендаций, насколько доступной должна быть стратегия для широкого круга лиц, в т.ч. для конкурентов. В частности, по мнению И. Ансоффа, стратегия компании не может быть выражена явно, потому что истинные свои цели фирма должна стараться скрыть от конкурентов (Ansoff, McDonnell, 1988). Г. Минцберг рассматривает вариант широ-

Таблица 1  
Основные параметры стратегий крупнейших предприятий России

Компания	Цель стратегии	Целевой показатель	Вариант решения	Срок стратегии	Особенности
Газпром	Сформулирована четко	Сформулированы поверхностно	Не указаны	До 2020 г.	Стратегия разделена на основные направления бизнеса
Лукойл	Сформулировано четыре цели	Сформулированы четко	Сформулированы тезисно	2018–2027	Стратегия разделена на основные направления бизнеса
Роснефть	Сформулированы для каждого направления	Не указаны	Сформулированы для каждого направления	До 2022 г.	Стратегия разделена на основные направления бизнеса и основные сегменты социальной ответственности
Сбербанк	Сформулирована четко	Указаны и основные бизнес-показатели, и технические показатели	Сформулированы подробно для разных составляющих экосистемы	2018–2020	Количественные маркетинговые показатели в стратегии не указаны
РЖД	Сформулировано 12 целей, а также семь задач	Сформулированы контрольные параметры бизнес-блоков на 2015, 2020 и 2030 гг.	Сформулировано восемь мер по достижению целей, а также задачи для бизнес-блоков	2013–2030	Сформулирована в виде официального документа, имеются промежуточные контрольные точки
X5 Retail Group	Опубликовано пять приоритетов и четыре задачи	н/д	н/д	н/д	По информации пресс-службы стратегия является секретной
Группа ВТБ	Сформулировано три приоритета	Сформулированы основные количественные показатели	Сформулированы тезисно для каждого направления	2017–2019	Сформулирована в виде официального документа
Сургутнефтегаз	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д
Магнит	Сформулирована цель и пять задач	Сформулированы лишь прогнозные показатели на год вперед	Сформулированы основные этапы и направления преобразований и требования к работе	До 2023 г.	Также сформулирована экосистема, ценности, миссия, расписание изменений и пр.
Россети	Сформулированы цели и пять задач	Сформулирован один инвестиционный показатель и один технический	Сформулированы основные задачи в рамках пяти стратегических направлений развития	2015–2019	Реализуется в рамках Стратегии развития электросетевого комплекса России
Интер РАО	Сформулировано пять ключевых целей	Сформулировано восемь показателей, которые необходимо достичь	Сформулированы ключевые акценты по трем направлениям	2014–2020	В материалах подробно раскрываются различные показатели стратегической деятельности, в т.ч. промежуточные результаты по отчетным годам (контрольные точки)
Транснефть	Сформулирована цель и восемь задач	Представлены плановые значения 15 показателей на 2020 г.	Сформулирован комплекс мероприятий, направленных на достижение цели	2012–2020	Стратегия согласуется с Генеральной схемой развития нефтяной отрасли до 2020 г.
Система	н/д	Представлены относительные целевые показатели инвестиционной стратегии	Сформулированы базовые принципы инвестиционной стратегии и модели создания стоимости	н/д	Опубликована лишь инвестиционная стратегия компании. Информация о других направлениях развития отсутствует
Татнефть	Сформулированы цели по семи бизнес-направлениям, а также четыре корпоративные цели	Представлены ожидаемые ключевые показатели по каждому из семи бизнес-направлений и другие достижимые показатели деятельности	Представлены основные шаги по шести направлениям реализации стратегии	2018–2030	Отдельно представлена инновационная стратегия компании, где тезисно описаны целевые ориентиры, а также технические требования по шести направлениям деятельности компании

Компания	Цель стратегии	Целевой показатель	Вариант решения	Срок стратегии	Особенности
Мегаполис	н/д	н/д	н/д	н/д	Стратегия группы компаний не опубликована, но упоминания о ней встречаются
Евраз	Сформулированы пять ключевых факторов успеха	Сформулировано несколько относительных и количественных достижимых показателей	Сформулированы стратегические приоритеты по трем сегментам бизнеса	С 2015 г.	В материалах раскрываются различные показатели деятельности, в т.ч. промежуточные результаты выполнения стратегии по отчетным годам (контрольные точки)
НМЛК	Сформулированы цели по четырем направлениям управления группой компаний	Сформулированы количественные достижимые показатели по четырем направлениям управления группой компаний	Сформулированы решения по четырем направлениям управления группой компаний	2019–2022, фактически до 2023 г.	Уточняется, что «Стратегию-2022» полностью предполагается реализовать в 2023 г.
НоваТЭК	Сформулировано шесть управленческих задач	Сформулированы количественные достижимые показатели по техническим направлениям стратегии	Сформулированы решения по шести управленческим задачам	2018–2030	В стратегии подробно рассматриваются технические составляющие стратегической деятельности компании
Русал	Цели и приоритеты сформулированы единым списком из 13 пунктов	н/д	Цели и приоритеты сформулированы единым списком из 13 пунктов	2017–2025	Стратегия обнародована в тезисных формулировках с подробным рассмотрением технических аспектов деятельности
Норильский никель	Цели представлены в виде четырех стратегических направлений	Сформулированы четко, но год достижения данных показателей почти нигде не указан	Сформулированы по каждому из стратегических направлений	С 2013 г.	Заключительный год исполнения стратегии не указан, но по тексту указываются различные временные интервалы для разных видов деятельности. Самый поздний – 2023 г.
Аэрофлот	Сформулированы шесть стратегических целей	В рамках стратегических целей указаны количественные достижимые показатели	Определены для каждой из стратегических целей	2018–2023	Стратегия представлена тезисно

кого информирования об избранной стратегии с целью обмануть конкурентов или, возможно, поразить их своими амбициозными планами. Суть стратегии должна ясно выражать цели и задачи развития компании для всех ее сотрудников, но быть неочевидной для внешних игроков (Mintzberg H., Lampel J., Ghoshal S. et al., 2002).

Г.Б. Клейнер (Клейнер, Тамбовцев, Качалов, 1997; Клейнер, 2008) описывает подход к формированию стратегии предприятия как к совокупности долгосрочных решений. На сегодняшний момент у него описаны 13 видов стратегий, в совокупности образующих комплексную стратегию предприятия. Можно констатировать, что на практике встречается трактование общей стратегии как набора тематических блоков. Эти блоки могут быть представлены в виде цепочки вертикально структурированных бизнес-процессов или в виде отраслевых составляющих. Подобная детализация характерна для крупных компаний, где диверсификация не позволяет

учесть в общем объеме деятельности специфику отдельных направлений. Например, для нефтяных компаний характерно разбиение на стратегические блоки: разведка, добыча, транспортировка, реализация и т.д. Телекоммуникационные компании предпочитают сегментацию по секторам услуг и рынкам сбыта: частные или корпоративные клиенты, технологии предоставления телекоммуникационных услуг.

Мы проанализировали стратегии крупнейших компаний России. Наиболее подробному анализу подверглась 21 крупнейшая компания по объему выручки: «Газпром», НК «Лукойл», НК «Роснефть», «Сбербанк России», РЖД, X5 Retail Group, Группа ВТБ, «Сургутнефтегаз», Розничная сеть «Магнит», «Российские сети», группа «Интер РАО», «Транснефть», АФК «Система», «Татнефть», группа компаний «Мегаполис», «Евраз», группа «НМЛК», «НоваТЭК», Объединенная компания «Русал», «Норильский никель» и группа компаний «Аэрофлот» (по версии рейтинга «Эксперт-400»).

Опорными элементами анализа стали:

- публичность или секретность стратегии (наличие в свободном доступе);
- стратегическая цель;
- достижимые целевые показатели по итогам реализации стратегии, а также в промежуточных контрольных точках (при их наличии);
- промежуточные контрольные точки;
- срок действия стратегии (на определенный интервал или бессрочная);
- официальный статус стратегии как документа (табл. 1).

Данный набор показателей был предложен с целью найти общие моменты в стратегиях крупнейших компаний и понять, какой вид имеет реальная стратегия компании, в чем ее особенности.

Стоит сказать о специфике структурирования стратегии компаний, которые одновременно предлагают широкий спектр товаров и услуг. На практике они подходят к структуре как набору решений или, точнее, как набору лозунгов. Собираетельно такую стратегию можно описать следующим образом: выдвигается один или несколько целевых показателей в качественном или количественном представлении и некоторый набор шагов для их достижения. В подавляющем большинстве случаев стратегия формируется на определенное количество лет, т.е. горизонт планирования представлен временным отрезком (Кобылко, 2016; 2018). У телекоммуникационных компаний фактическая дата реализации не совпадает с запланированной – завершается досрочно. Подход к стратегии предусматривает не только конкретный временной интервал, но и сокращение сроков ее исполнения: по плану – до пяти лет, на практике – до трех. Причинами тому могут быть:

- высокая степень неопределенности рынка в условиях его интенсивного развития;
- пренебрежение стратегическими ориентирами в угоду сиюминутной выгоде или восприятие стратегии как части имиджа, не оказывающей реального влияния на функционирование и управление компанией;
- недостаточная проработанность стратегии, ее неадекватность меняющимся внешним и внутренним условиям функционирования;
- управление в «ручном режиме», тесно связанное с личностью руководителя;
- высокая роль внешних факторов, оказывающих влияние на развитие отрасли, ее целевые ориентиры и, как следствие, на всех ключевых игроков, и пр.

В то же время телекоммуникационные компании во многом работают именно так, как принято на международном рынке связи, а значит, находятся под влиянием иностранных принципов стратегического планирования.

Как показал анализ практики структурирования стратегии, отечественные компании не склонны показательно придерживаться теоретических рекомендаций по построению долгосрочных планов. Оказалось проблематично выявить общие черты внешнего вида стратегии, что может свидетельствовать именно об отсутствии системности в подходе.

## ФОРМАТ СОВРЕМЕННОЙ СТРАТЕГИИ

Нам удалось выявить ряд закономерностей.

- У всех крупных компаний сформированы стратегии (за исключением компании «Сургутнефтегаз», на сайте которой нет упоминания о стратегии).
- Большинство стратегий являются общедоступными, с разной степенью детализации. Некоторые компании представили достаточно подробные стратегии, с богатым иллюстративным материалом, другие ограничились тезисами. Как правило, на сайте представлено общее понимание декларируемого пути развития на заявленный период.
- Почти все компании сформировали срочные стратегии (в основном до пяти лет). Исключение составляют компании нефтегазодобывающей отрасли (на десять лет и более) и «Российские железные дороги» (18 лет).
- Для всех стратегий из опубликованных сформулирована стратегическая цель, а также (часто) задачи.
- Для стратегий часто характерно разбиение на подстратегии по направлениям бизнеса.
- Для каждой подстратегии (если есть) сформулированы наборы решений «как поступать» или «какие задачи решать» в рамках данного направления.
- Достижимые количественные показатели обнаруживаются редко, и преимущественно только ключевые: доход, доля рынка и т.п. Или формулируются относительные показатели в процентном соотношении последнего года реализации стратегии к первому. Данный аспект стратегической деятельности крупных компаний может говорить об общем понимании стратегии как некоторого качественного документа, а не набора количественных показателей на определенный прогнозный период, что подтверждается рекомендациями современных подходов теории стратегического планирования.

Планирование контрольных точек не характерно для данных компаний. Исключение составляют лишь три из двадцати компаний: РЖД (стратегия предусматривает контрольные мероприятия раз в пять лет), «Евраз» и «Интер РАО» не раскрывают частоту контрольных мероприятий, но отчеты о реализации стратегии публикуются ежегодно. Представленные стратегии могут быть адаптированными для широкой публики, в первую очередь для инвесторов, и иметь с реальными стратегическими целями и задачами весьма посредственную связь, стратегия, реализуемая на практике, может сильно отличаться от опубликованной стратегия.

Стоит выделить и некоторые отраслевые особенности. В нефтегазовой сфере стратегии компаний имеют много общего: сформулирована стратегическая цель и задачи, сама стратегия разделена на отдельные бизнес-направления, для которых сформированы наборы решений, срок реализации составляет около пяти лет (исключение составляют стратегии компаний «Лукойл» и «Татнефть», рассчитанные до 2027 и 2030 годов соответственно). В промышленном секторе горизонт планирования больше, чем в других отраслях, в силу сложности и длительности реализации проектов, а также низкая динамика факторов, способных оказывать существенное влияние на степень неопределенности



среды. При этом интенсивность изменений в финансовом секторе и розничной торговле не позволяет формировать планы на горизонт более 4–5 лет. У крупных ритейлеров (X5 Retail Group, «Магнит» и «Мегаполис») отмечается большая скрытность в освещении стратегических приоритетов. Стратегия сети «Магнит» описывает достаточно общие положения, не освещая какие-либо конкретные планы действий и т.п., стратегия X5 Retail Group содержит всего несколько пунктов. Данная особенность связывается со спецификой рынка продуктового ритейла, предполагающей возможность копирования стратегических решений конкурента.

Как правило, опубликованная стратегия обычно открытая и срочная, с детализацией по направлениям деятельности, внутри каждого направления сформулированы наборы стратегических решений или направлений векторов развития в данной области. Такое представление стратегии можно сравнить с праздничным тортом. Он красивый, большой, многоярусный и многослойный, выглядит идеально. Однако у него есть срок годности, а вкус может не соответствовать внешнему виду. Подобное представление соотносится с современными подходами к пониманию формата стратегии и с предварительными (после опроса 150 респондентов) данными исследования «Стратегия компании: вид, формат, контрольные точки», проводимого ЦЭМИ РАН в течение 2019 года.

## ЛИТЕРАТУРА

- Andrews K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, XL: Dow Jones-Irwin. 245 p.
- Ansoff H., McDonnell E. (1988). *The New Corporate Strategy*. New York: Wiley. 258 p.
- Ansoff I. (1979). *Strategic Management*. London: Macmillan. 236 p.
- Chandler A. (1969). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: The MIT Press. 463 p.
- Ingram R. (2015). *Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards*. 3rd ed. Washington D. C.: BoardSource. 104 p.
- Mintzberg H., Lampel J., Ghoshal S. et al. (2002). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 489 p.
- Porter M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. 396 p.
- Rumelt R.P. (2016). *Good Strategy/Bad Strategy*. New York: Crown Business. 246 p.
- Selznick P. (1957). *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*. Evanston, IL: Row Peterson. 162 p.
- Thompson A., Strickland A. (2001). *Strategic Management: Concept and Cases*. Boston: McGraw-Hill/Irwin. 1079 p.
- Бухтиярова Т.И., Павленко Е.Л. (2013). Мониторинг выявления и оценка характера взаимосвязей рыночных стратегий и стратегий сетевых торговых предприятий // Региональная экономика: теория и практика. № 14. С. 2–8.
- Виханский О.С. (1998). *Стратегическое управление*. М.: Гардарика. 296 с.
- Катъкало В.С. (2008). *Эволюция теории стратегического управления*. 2-е изд. СПб.: Высшая школа менеджмента; Издат. дом С.-Петербур. ун-та. 548 с.
- Клейнер Г.Б. (2010). Новая теории экономических систем и ее приложения // Журнал экономической теории. № 3. С. 41–58.
- Клейнер Г.Б. (2009). Системный подход к стратегии предприятия // Современная конкуренция. № 1. С. 100–118.
- Клейнер Г.Б. (2008). *Стратегия предприятия*. М.: Дело. 568 с.
- Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. (1997). *Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность/под общ. ред. С.А. Панова*. М.: Экономика. 288 с.
- Кобылко А.А. (2016). Комбинированный подход к формированию стратегии оператора связи как полисистемной компании // Terra Economicus. № 3. С. 50–62.
- Кобылко А.А. (2018). Ретроспективный взгляд на стратегии операторов связи // Экономика и качество систем связи. № 2. С. 4–14.
- Магданов П.В. (2014). Современная парадигма стратегического планирования // Ars Administrandi. № 1. С. 5–16.
- Стратегии бизнеса: аналитический справочник (1998)./Под общ. ред. Г.Б. Клейнера. М.: Консэко.
- Эффективность стратегии фирмы (2006)/Под ред. А.П. Градова. СПб.: Специальная литература. 413 с.

## REFERENCES

- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, XL: Dow Jones-Irwin. 245 p.
- Ansoff, H., McDonnell, E. (1988). *The New Corporate Strategy*. New York: Wiley. 258 p.
- Ansoff, I. (1979). *Strategic Management*. London: Macmillan. 236 p.
- Chandler, A. (1969). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: The MIT Press. 463 p.
- Ingram, R. (2015). *Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards*. 3rd ed. Washington D. C.: Board Source. 104 p.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Ghoshal, S. et al. (2002). *The Strategy Process: Concepts, Context and Cases*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 489 p.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. 396 p.
- Rumelt, R. P. (2016). *Good Strategy/Bad Strategy*. New York: Crown Business, 246 p.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*. Evanston, IL: Row, Peterson. 162 p.
- Thompson, A., Strickland, A. (2001). *Strategic Management: Concept and Cases*. Boston: McGraw-Hill/Irwin. 1079 p.

11. Bukhtiyarova, T. I., Pavlenko, E. L. (2013). Monitoring vyyavleniya i otsenka kharaktera vzaimosvyazey rynochnykh strategij i strategij setevykh torgovykh predpriyatij // Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika. №14. S. 2–8. [Bukhtiyarova, T. I., Pavlenko, E. L. (2013). Monitoring of identification and assessment of nature of interrelations of market strategy and strategy of network trade enterprises. Regional Economics: Theory and Practice. 14:2–8. (In Russ.)].
12. Vikhanskij, O. S. (1998). Strategicheskoe upravlenie. M.: Gardarika. 296 s. [Vikhansky, O. S. (1998). Strategic Management. Moscow: Gardarika. 296 p. (In Russ.)].
13. Kat'kalo V. S. (2008). Evolyutsiya teorii strategicheskogo upravleniya. 2-e izd. SPb.: Vysshaya shkola menedzhmenta; Izdat. dom S.-Peterb. un-ta. 548 s. [Katkalo, V. S. (2008). Evolution of Strategic Management Theory. Graduate School of Management, St. Petersburg University. 2th ed. St. Petersburg: Publishing House of Graduate School of Management of SPbU. 548 p. (In Russ.)].
14. Klejner, G. B. (2010). Novaya teorii ekonomicheskikh sistem i ee prilozheniya // ZHurnal ekonomicheskoy teorii. №3. S. 41–58. [Kleiner, G. B. (2010). The New Theory of Economic Systems and Its Applications. Journal of Economic Theory. 3:41–58. (In Russ.)].
15. Klejner, G. B. (2009). Sistemnyj podkhod k strategii predpriyatiya // Sovremennaya konkurentsya. №1. S. 100–118. [Kleiner, G. B. (2009). A Systemic Approach Towards a Business Strategy. Modern Competition. 1:100–118. (In Russ.)].
16. Klejner, G. B. (2008). Strategiya predpriyatiya. M.: Delo. 568 s. [Kleiner G.B. (2008). Strategy of Enterprise. Moscow: Delo. 568 p. (In Russ.)].
17. Klejner, G. B., Tambovtsev, V. L., Kachalov, R. M. (1997). Predpriyatiya v nestabil'noj ekonomicheskoy srede: riski, strategii, bezopasnost'/pod obshch. red. S.A. Panova. M.: Ekonomika. 288 s. [Kleiner, G. B., Tambovtsev, V. L., Kachalov, R. M. (1997). The Enterprise in an Unstable Economic Environment: Risks, Strategies and Security. Moscow: Ekonomika. 288 p. (In Russ.)].
18. Kobylko, A. A. (2016). Kombinirovannyj podkhod k formirovaniyu strategii operatora svyazi kak polisistemnoj kompanii // Terra Economicus. №3. S. 50–62. [Kobylko, A. A. (2016). Combined Approach to Strategy Building of Operator as a Polysystemic Company. Terra Economicus. 3:50–62. (In Russ.)].
19. Kobylko, A. A. (2018). Retrospektivnyj vzglyad na strategii operatorov svyazi // Ekonomika i kachestvo sistem svyazi. №2. S. 4–14. [Kobylko, A. A. (2018). Retrospective Analysis of Telecom Operators Strategies. Economics and Quality of Communication Systems. 2:4–14. (In Russ.)].
20. Magdanov P.V. (2014). Sovremennaya paradigma strategicheskogo planirovaniya // Ars Administrandi. №1. S. 5–16. [Magdanov P.V. (2014). The New Paradigm of Strategic Planning. Ars Administrandi. 1:5–16. (In Russ.)].
21. Strategii biznesa: analiticheskij spravochnik (1998)./Pod obshch. red. G.B. Klejnera. M.: Konseko. [Business Strategies: analytical guide. (1998), ed. by G.B. Kleiner. Moscow: Conseco. (In Russ.)].
22. Effektivnost' strategii firmy (2006)/Pod red. A.P. Gradova. SPb.: Spetsial'naya literatura. 413 s. [Effectiveness of the Company's Strategy (2006)./Ed. by A.P. Gradov. St. Petersburg: Special Literature. 413 p. (In Russ.)].

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

### **Завьялова Елена Александровна**

Научный сотрудник ЦЭМИ РАН

Область научных интересов: стратегическое планирование, управление риском  
elena@cemi.rssi.ru

### **Кобылко Александр Анатольевич**

Кандидат экон. наук, ведущий научный сотрудник ЦЭМИ РАН

Область научных интересов: стратегическое планирование, экономика связи, системная экономическая теория  
kobylko@cemi.rssi.ru

## ABOUT THE AUTHORS

### **Elena A. Zavyalova**

Researcher CEMI RAS

Research interests: Strategic planning, risk management  
elena@cemi.rssi.ru

### **Alexander A. Kobylko**

Leading researcher CEMI RAS

Research interests: Strategic planning, telecommunication economic, system economic theory  
kobylko@cemi.rssi.ru