

А.А. Кобылко

К ВОПРОСУ О СРОКЕ ИСПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Кобылко Александр Анатольевич, к.э.н., вед.н.с., ЦЭМИ РАН, Москва, Россия, kobyлко@cemi.rssi.ru

Ключевые слова: стратегия, стратегическое планирование, длительность стратегии, исполнение стратегии.

Вопросы горизонта стратегического планирования являются одними из наименее изученных сегодня в теории и практике управления предприятием. В научной литературе практически не встречаются рекомендации по сроку, на который необходимо формировать стратегию и какого рода могут быть подобные временные рамки. Например, каноничным для теории стратегического планирования является пятилетний интервал, предложенный еще Г. Стейнером (Steiner, 1979). В то же время подобные размышления встречаются в публикациях у других авторов. Так в ряде публикаций Г.Б. Клейнера встречаются тезисы, что подобный документ должен быть бессрочным и действовать до момента кардинальных изменений внешней или внутренней среды, когда исполнение действующей стратегии не рационально (см. напр. Клейнер, 2008, с. 353). Однако позже в (Клейнер, 2009) отмечается, что длительность стратегии зависит от системного типа предприятия и может быть рассчитана как на определенный срок, так и бессрочно.

Косвенные указания к длительности формирования стратегии можно найти в ряде работ. В работе (Аузан, 2017, с. 185–186) отмечается, что желаемый горизонт государственного планирования должен составлять не менее 9–10 лет. Очевидно, что прогнозирование внешней среды фирмы (хотя бы на уровне понимания трендов развития страны и основных факторов, их формирующих) накладывают серьезные ограничения на ее планирование и на сам срок исполнения стратегии. Различные отраслевые составляющие также косвенно указывают на особенности длительности исполнения стратегии. Это, например, может быть указание на жизненный цикл продукта исходя из его специфических свойств. Например, динамично развивающиеся рынки не позволяют проводить качественное прогнозирование на длительный период, что влечет за собой временные ограничения в планировании деятельности. Для отраслей с длительными сроками разработки и осуществления различных проектов и их реализации в виде готовых продуктов, наоборот, критически важно планировать свою деятельность на многолетний интервал.

Ряд публикаций связывают срок действия стратегии с жизненным циклом продукта и сроков его разработки (см. напр.: (Калинина, 2012; Юрченко, Новицкая,

2013)). Ключевой тезис такого подхода можно сформулировать как подчинение стратегии предприятия тому продукту, который оно выпускает, и длительность ее изменения находится в прямой зависимости от стадии или срока его жизненного цикла.

Практика показывает, что длительность исполнения стратегии отечественными предприятиями весьма неоднозначна. Это же подтверждает и опрос, проведенный ЦЭМИ РАН – наиболее популярный интервал действия стратегии до пяти лет (Кобылко, 2022). При этом не все так однозначно. Анализ крупнейших отечественных предприятий (Завьялова, Кобылко, 2019) выявил, что срочный интервал стратегии весьма широк – от 3 до 14 лет. При этом более длинные сроки исполнения характерны для крупных добывающих компаний с разветвленной и сложной инфраструктурой (ПАО «РЖД», нефте-, газо-, угледобывающие компании). Для всех остальных характерны сроки от 3 до 7 лет.

При этом нередко действующие стратегии могут быть заменены новой досрочно. Примерами тому является долгосрочное планирование ПАО «Ростелеком» и ГК «Аэрофлот»: за последние 7–8 лет эти компании дважды досрочно прекращали действие ранее принятых ими стратегий. Что косвенно подтверждает подход смены стратегии не по истечению срока, а при изменении условий. Коронакризисные изменения на многих рынках привели к тому, что часть компаний либо внесли корректировки, либо заменили свои стратегии на новые.

Аналогичным образом можно анализировать стратегию, которая подвергается регулярным корректировкам. И подобное вмешательство может происходить от нескольких раз за весь период ее действия, вплоть до ежеквартальных и ежемесячных корректировок. Можно ли считать такую стратегию неизменной? Стратегия ли это? С одной стороны, такие корректировки необходимы по мере актуализации прогнозных показателей. С другой, после ряда таких изменений исходный и текущий варианты стратегии разительно отличаются.

Несмотря на декларируемые сроки действия, предприятия на практике часто их не соблюдают. Причины тому могут быть субъективные (хаотичный подход к управлению; смена руководства и замена всего старого на новое), так и объективные (изменение внешних и внутренних условий функционирования). Но по-прежнему неясно, где предел, являющийся значимым поводом для пересмотра долгосрочных векторов развития. При этом за счет сокращающихся сроков и часто спонтанного пересмотра стратегических ориентиров формируется понимание, что длительность исполнения стратегии хоть и декларируется, но фактически является бессрочной.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Аузан А.А. (2017). Стратегия-2035: предварительные гипотезы // Журнал Новой экономической ассоциации. 2017. № 3. С. 185–192.

- Завьялова Е.А., Кобылко А.А.* (2019). 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.
- Калинина М.А.* (2012). Выбор маркетинговой стратегии в зависимости от жизненного цикла товара // Управленческие науки. 2012. №4. С. 48–53.
- Клейнер Г.Б.* (2008). Стратегия предприятия. М.: Дело, 2008. 568 с.
- Клейнер Г.Б.* (2009). Системный подход к стратегии предприятия // Современная конкуренция. 2009. № 1. С. 100–118.
- Кобылко А.А.* (2022). Стратегия предприятия, устойчивая к кризисам: уроки пандемии. Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. Т. 21. № 1. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2022.105.
- Юрченко Т.И., Новицкая А.В.* (2013). Концепция жизненных циклов в выборе стратегии развития организации // Вестник ГУУ. 2013. № 12. С. 151–158.
- Steiner G.A.* (1979). Strategic Planning: What Every Manager Must Know. NY, Free Press, 1979.