

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ПУБЛИЧНОСТИ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

АЛЕКСАНДР АНАТОЛЬЕВИЧ КОБЫЛКО,

Центральный экономико-математический институт РАН,

Москва, Россия,

e-mail: kobyenko@cemi.rssi.ru

Цитирование: Кобылко А.А. (2025). Институциональные аспекты публичности стратегии предприятия // *Journal of Institutional Studies* 17(1): 108–125. DOI: 10.17835/2076-6297.2025.17.1.108-125

Данное исследование направлено на выявление институциональных аспектов и причин раскрытия положений стратегии предприятия. Отмечается, что в последнее время растет степень публичности корпораций, однако в отношении принятых стратегий развития она фактически сводится к декларированию целевых установок. При этом можно выделить ряд специфических подходов к публичности стратегических документов – на этапах формирования, презентации и реализации. На основе анализа исследовательских публикаций, содержания стратегических документов ряда компаний и результатов опроса предприятий выявлено, что стратегии не имеют четко сформулированной структуры или устоявшегося набора ключевых атрибутов. Ее публичная форма может сильно отличаться в разных компаниях, что затрудняет анализ стратегии как институционального феномена. Она может корректироваться по причине изменений среды или заменяться на новую. Это относится и к кругу лиц, допущенных к конструированию стратегии, а также имеющих возможность ознакомления с ее материалами. Это относится к форме хранения стратегии – когнитивной или материальной. Показано, что тренды последнего времени проявляются в возможностях включения предприятиями широкого круга экспертов с целью формирования адекватной стратегии, а также в переходе к проектному подходу ее формулирования в виде описательной модели. Меняется назначение стратегии предприятия, – с директивной на координирующую деятельность. Это предполагает необходимость большей публичности ее положений. При этом стратегические документы по-прежнему являются в большей степени секретными, а публикуются лишь адаптированные и сжатые материалы.

Ключевые слова: стратегия; публичность стратегии; предприятие; формат стратегии; институциональная теория планирования; структура стратегии

Благодарность: Работа выполнена за счет средств гранта Российского научного фонда (проект № 23-28-01551).

INSTITUTIONAL ASPECTS OF ENTERPRISE STRATEGIES PUBLICITY

ALEXANDER A. KOBYLKO,

*Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences,
Moscow, Russia,
e-mail: kobylko@cemi.rssi.ru*

Citation: Kobylko A.A. (2025). Institutional aspects of enterprise strategies publicity. *Journal of Institutional Studies* 17(1): 108–125 (in Russian). DOI: 10.17835/2076-6297.2025.17.1.108-125

This study aims to identify the institutional aspects and reasons behind the disclosure of enterprise strategy documents. In recent years, corporate public relations have grown, but strategic aspects of activities are actually limited to announcing targets. We have identified several approaches to the disclosure of documents at various stages: formation, presentation, and implementation. We analyzed research and survey results from companies. We found that the strategy as a document is lacking in clarity and structure, or key attributes. Strategies revise or replace due to environmental changes, affecting both those who design and make decisions, and those who have access to materials. This relates to both the cognitive and material forms of strategic storage. As a result, current trends reflect in the increasing involvement of a wide range of stakeholders in the formation of an appropriate corporate strategy, and the transition to a project-based approach in its formulation, in the form of a descriptive model. The purpose of the strategy is to shift from being a directive document and instead coordinate the activities of the company, necessitating increased awareness of its provisions. Such documents remain largely classified, and only adapted and condensed materials publish in the external environment.

Keywords: strategy; open strategy; strategy format; institutional planning theory; firm; strategy structure

Acknowledgments: The research supported by the Russian Science Foundation (project No. 23-28-01551).

JEL: L10

Введение

В каком виде существует стратегия предприятия? До настоящего времени нет какого-либо алгоритма, который бы указывал на важнейшие аспекты формирования стратегии как публичного документа. Кратко их можно сгруппировать по нескольким структурным составляющим – это целевые ориентиры и способы их достижений. Но процесс фиксации таких положений тем более является дискуссионным.

Изначально стратегия, как понятие из военной среды, предполагала наличие института секретности с целью недопущения передачи информации противнику. Аналогичный подход был впоследствии транслирован в бизнес во времена становления теоретических подходов к планированию деятельности предприятий. Стратегия как процесс взаимодействия индивидов – работников компании и прочих заинтересованных лиц – обычно остается вне поле зрения исследователей или рассматривается без какой-либо конкретизации. Э. Александер указывает на необходимость учета не только социальной координации, а также индивидуальной и межиндивидуальной деятельности в процессе планировании (Alexander, 2007: 38). По мнению В.Л. Тамбовцева, стратегия формируется индивидом либо «для себя», либо «для других». Таким образом образуется четыре институциональных пары процесса планирования по взаимоотношению субъект-объект: самопланирование, коллективное, по поручению и директивное планирование (Тамбовцев, Рождественская, 2020: 26). Г.Б. Клейнер обращает внимание на то, что стратегия предприятия

может трактоваться (или являться сплавом) как «стратегии собственника», и как «стратегии работников» и пр. (Клейнер, 2008).

При этом те самые «правила игры», через которые Д. Норт определяет понятие институтов (см. North, 1990: ch. 1), для стратегии предприятия, существуют как минимум в неявном виде. Должна ли стратегия быть секретной? Кто может иметь к ней доступ? Сегодня мы видим принципиально различные подходы к ответам на эти вопросы – и со стороны исследователей, и в хозяйственной практике.

Несмотря на многочисленную научную литературу по долгосрочному планированию, стратегия как документ (а также ее структурные особенности) по-прежнему является достаточно слабо институализированным феноменом, что в первую очередь связано с разнообразием теорий планирования (Ferreira et al., 2009; Тамбовцев, Рождественская, 2020: 31; Кобылко, 2022: 6–7). Однако можно отметить такой устоявшийся в научной литературе термин, как «институт планирования». Например, процесс формирования стратегий на государственном уровне, в частности в России, – это, прежде всего, формальный институт, закрепленный законодательно и даже сформированный в некий шаблон (см. напр.: Плеханов, 2016; Сасаев, 2023; Трифонова, 2021). Ряд исследователей при этом уточняют, что это – объективно необходимой процесс выработки координации государственных институтов и их эффективного противостояния внешним угрозам, особенно в российских реалиях (Тамбовцев, Рождественская, 2020: 31–32; Полтерович, 2023: 14). Для коммерческих компаний такие шаблоны весьма условны, а важность их формирования по-прежнему остается неочевидной. Анализируя практическую сторону реализации подходов к представлению планов долгосрочного развития, можно выявить, какие факторы оказывают влияние на руководство компаний по выбору степени публичности таких документов.

Целью настоящего исследования является определение роли институциональных факторов, оказывающих влияние на степень публичности стратегии предприятия.

Периодически предприятия открыто декларируют свои амбициозные цели. Но для чего компании открывать свои долгосрочные планы? Есть ли от этого какая-либо выгода? Оказывает ли это какое-либо влияние на деятельность компании или на саму реализацию стратегии? Для ответов на эти вопросы проведено сопоставление теоретических подходов и практик реализации публичности стратегии на разных этапах ее формирования и реализации.

Формы представления стратегии предприятия

Стратегия далеко не всегда имеет какое-либо овеществленное проявление. Самой простой формой ее представления можно назвать когнитивный вид, когда стратегия существует «в голове» ее создателя – владельца или руководителя. Соответственно, знанием о ней обладает только один индивид. Отчужденная форма предполагает материальное представление положений стратегии. Такая форма позволяет фиксировать информацию любым способом. Это может быть формализованный документ; графические, иллюстративные или видео материалы; тезисное изложение и пр. Важным отличием является то, что ознакомиться с ее содержанием может любое лицо, имеющее доступ к данным материалам, транслируемым без искажений для каждого из субъектов.

Стратегия может иметь несколько материальных выражений – она может существовать в виде бумажного носителя, где формально описываются целевые показатели и способы их достижения, а также в адаптированной форме, например, в виде различных медиаматериалов – для лучшей наглядности и восприятия. Р. Райтингтон отмечает, что современная стратегия предприятия часто распространяется в различных формах – через соцсети, посредством презентационных материалов и пр. (Whittington, 2019: 2). Стоит отметить, что документальная форма не всегда может предполагать какой-либо один документ, а являться по сути своей компиляцией из нескольких (см. напр.: Ценжарик и др., 2020: 300; Кобылко, Рыбачук, 2024б: 35–36)).

Нет однозначных рекомендаций исследователей, стоит ли раскрывать долгосрочные материалы компании, а также ее бессрочные установки и ориентиры. Практика неоднородна, однако можно выделить следующие подходы:

- *миссия* компании, если сформулирована, часто имеет освещение в публичном поле;
- *видение* – реже, но также бывает представлено на официальных сайтах;
- *бизнес-модель* практически никогда не раскрывается, однако в тезисном виде может быть обнародована;
- *подходы к устойчивому развитию* на принципах ESG практически всегда освещаются регулярно и подробно, в том числе и в виде отчетов.

Аналогично и стратегия также может быть публична или наоборот иметь ограниченный доступ. При этом степень раскрытия положений варьируется. Каковы же причины принятия решений о раскрытии подобных документов?

Во-первых, обнародование факта наличия стратегии не накладывает на компанию обязательство ее полной открытости. Достаточно редко встречаются примеры, когда публикуется непосредственно сам документ. Судить же о степени раскрытия всех или только части принятых показателей достаточно трудно. И наоборот, не всегда наличие подобных материалов дает основания полагать, что стратегия каким-либо образом формализована и закреплена в документальном виде.

Во-вторых, можно выделить многоуровневую иерархию раскрытия стратегии. От верхнего уровня, когда доступ к ней имеет ограниченный круг лиц из числа топ-менеджмента или владельцев компании. Далее, к стратегии могут быть допущены руководители среднего звена, а также, в зависимости от трактовки назначения ее положений, – все сотрудники компании. И низовой уровень – раскрытие в публичном поле для широкого круга лиц, включая конкурентов. Отметим, что по мере продвижения по уровням иерархии сверху-вниз степень детализации может снижаться, а содержание становиться менее конкретизированным. Аналогично варьируется и глубина доступа. Это может быть только стратегия высшего, корпоративного уровня или отдельных направлений бизнеса, или весь комплекс материалов.

Можно выделить ряд причин институционального характера, влияющих на принятие решения о необходимости обнародования стратегии.

Попытка привлечь сотрудников к реализации стратегии. Реализовать стратегию невозможно, если сотрудники не знают целей, задач и путей их достижения. Функционал реализации стратегии может быть закреплён за руководителем, сотрудниками специализированных отделов или за всеми работниками, которые ориентированы на совместное достижение долгосрочных целей. Снижение асимметрии информации позволяет подключить рядовых работников к реализации стратегических положений.

Требование законодательства о раскрытии ключевых показателей деятельности. В первую очередь данный аргумент относится к публичным компаниям. При этом нам не удалось выявить четкого требования законодательства к раскрытию стратегии предприятия, но подобные документы могут косвенно относиться к инструментарию реализации такого рода обязательств.

Самостимулирование к реализации долгосрочных положений. Открытое заявление о планируемых целях может расцениваться как попытка не оставить путей к отказу от их реализации и снижения оппортунистического поведения.

Коммуникация с акционерами и инвесторами. Одна из целей стратегии – показать, что предприятие устойчиво чувствует себя на рынке, строит свою деятельность на долгосрочную перспективу и является надежной инвестицией. Менеджмент компании может таким образом пытаться привлекать капитал и подавать собственникам и акционерам сигнал о безопасности их вложений.

Повышение престижа компании. Наличие стратегии по своей сути может характеризоваться как элемент репутации или даже способствовать повышению престижности предприятия на рынке.

Взаимодействие с внешней средой. Посредством распространения информации о долгосрочных планах может осуществляться деятельность по информированию широкого круга лиц (общества, регулирующих органов, конкурентов и др.) о реализации общественно значимых инициатив.

Другим фактором публичности выступает скрытый функционал стратегии. Можно выделить ряд ее назначений, помимо непосредственно планирования, часть из которых становятся

приоритетными. Мы выделяем аналитическую, гармонизирующую, информирующую, репутационную, консолидирующую, координирующую, коммуникационную, прогностическую, структурирующую функции. В разные периоды жизненного цикла и при разном размере предприятия на первый план выходят, например, необходимость при помощи подобного документа донести информацию о приоритетах компании, или привлечь инвесторов, представив им планируемые показатели, или только концептуально описать вектор развития. И. Ансофф отмечал, что различные компании проходят путь от секретных до достаточно публичных стратегий. Он определяется рядом факторов, одним из которых является размер предприятия (Ansoff, 1979: ch. 2). Небольшое предприятие может таким образом обозначать векторы развития, искать свою нишу. Для него не так важно обеспечить коммуникацию, потому что сотрудники тесно общаются друг с другом, и взаимодействие выстраивается относительно просто. На первый план выходят прогностическая, аналитическая функции. Крупная фирма, чья ниша определена, а структура является разветвленной, с большим количеством сотрудников, формирует и рассекречивает стратегию для взаимодействия с сотрудниками, информирования внешней среды и т.п. В качестве приоритетных для нее можно выделить информационную, репутационную, структурирующую, коммуникационную и консолидирующие функции.

Р. Райтингтон отмечает, что в последние десятилетия происходит смена парадигм – от стратегии «в голове» к стратегии, зафиксированной и известной работникам (Whittington, 2019: 2). Стратегия небольшой компании и крупной корпорации могут иметь принципиально разный вид, а причины их формирования – отвечать различным целям в силу отличия функций таких стратегий, доступных ресурсов, целевой аудитории и пр. (см. подр.: Кобылко, Рыбачук, 2024в; Королева, 2024). Данная особенность объясняет и разные степени публичности стратегии.

На основе пространственно-временных характеристик можно сформировать типовой шаблон, который включает четыре формы стратегий, каждая из которых характеризуется за счет атрибутов секретности/публичности и срочности/бессрочности (Кобылко, Рыбачук, 2024а): это так называемые стратегии типа «образ» (бессрочная, секретная); «приказ» (срочная, секретная); «мечта» (бессрочная, публичная); «афиша» (срочная, публичная). Пара секретных типов стратегий – «образ» и «приказ» – не выходят за пределы компании. Первая из них воплощает в себе некую идею и вектор, куда необходимо двигаться молодому и, возможно, инновационному предприятию. «Приказ» формирует свод норм и правил, обязательных к выполнению в течение действия этого документа. Публичные формы – «мечта» и «афиша» – направлены в том числе во внешнюю среду. Цель «мечты» – сформировать гармоничную совокупность компаний, для каждой из которых характерны различные продукты. Такая стратегия может быть применима для корпораций, развивающихся по экосистемному принципу. Стратегия-афиша характерна для вертикально-интегрированных структур, в которых необходимо декларировать направления развития и задавать векторы с целью информирования о них дочерних компаний и стейкхолдеров.

Кто и для кого разрабатывает стратегию?

Вопрос создания, генерации стратегии часто также не находит должного отражения, и по сути остается открытым по сей день – основное внимание уделяется самим решениям и их реализации, при этом процесс формирования самоорганизуем. Это разные процессы планирования (Kühl, 2023: 270). Тот, кто формирует стратегию, является фактически первым, кто с ней ознакомлен, знает и понимает ее лучше других лиц, впоследствии допущенных к ней.

В книге «Стратегия: теория и практика» (Clegg, et al., 2019: 2) дается условная «формула»: «стратегия = знания + способности достигать целей». Исходя из этого – к формированию стратегии должно привлекаться компетентное лицо. Но какого рода должны быть компетенции: в области планирования или в области ведения конкретного бизнеса? Одним из первых к данному вопросу обратился И. Ансофф. В своих книгах «Корпоративная стратегия» и позже «Новая корпоративная стратегия» (Ansoff, 1965; Ansoff and McDonnell, 1988) он указывает на «менеджеров», которые вынуждены постоянно искать баланс между необходимостью принятия тактических и стратегических решений, в которых и заключается стратегия. В виду имеются

управленцы в первую очередь высшего уровня – руководитель организации и топ-менеджмент. К. Эндрюс приписывал принятие стратегических решений исполнительному директору и его ближайшему окружению (Andrews, 1971). При этом он указывает на неразрывную связь между их личными целями и фактически реализуемыми целями предприятия. К процессу разработки стратегии также допускается только высшее руководство или собственники. Аналогичная позиция представлена и в книге «Фундаментальные элементы стратегии»: это решения, принимаемые высшим руководством компании (Yu, 2021: 1).

Г. Минцберг с соавторами выделили два подхода к формированию стратегии: плановый и эмерджентный (Mintzberg et al., 1998). В первом случае стратегию последовательно формирует работник, которому поручено это делать, с руководством разработанный документ только согласовывается; он же проводит мероприятия по ее претворению в жизнь. Второй подход предполагает, что стратегия сама по себе формируется руководителем, спонтанно, без каких-либо целенаправленных действий. С этим солидарны и ряд других исследователей, которые допускают формирование стратегии как случайный процесс (Campbell and Alexander, 1997: 42; MacCrimmon, 1993). Очевидно, что в первом подходе стратегия предполагает фиксацию в материальном виде, во втором – опционально, она может существовать в когнитивном виде.

В монографии Г.Б. Клейнера «Стратегия предприятия» (Клейнер, 2008: 399) указано, что стратегия должна формироваться совместно всем коллективом «от уборщицы до директора», потому что никто лучше них не знает особенности своих участков ответственности и функционала. При этом уточняется, что также возможно привлечение сторонних консультантов. Однако он скептически относится к возможности полной передачи процесса разработки стратегии внешним консультантами, предлагаемой в (Хайниш, Токарева, 2003). Отметим, что через несколько лет в другой работе Г.Б. Клейнер (2009, табл. 7) допускает возможность разработки подобного документа сторонним консультантом.

Результаты исследований последних лет выявляют тренд на большую открытость стратегии. В основе лежат попытка сформировать адекватную, грамотную стратегию, которая будет отвечать целям предприятия и тенденциям рынка (Seidl et al., 2019; Cai and Canales, 2021; Stadler et al., 2023) или желание реализовать уже принятый документ силами широкого круга лиц, имеющих отношение к конкретной компании, через повышение их вовлеченности в бизнес-процессы (Gegenhuber and Dobusch, 2016; Whittington and Yakis-Douglas, 2020; Splitter et al., 2021). В монографии (Stadler et al., 2023) утверждается, что позитивный результат компаний, успешно реализующих свои стратегии, зависит от того, что они привлекают к ее формированию достаточно широкий круг лиц – от рядовых сотрудников до клиентов, поставщиков и даже самих конкурентов.

У. Пайдан выступает с позиций, что вопросами стратегического планирования должно заниматься исключительно руководство соответствующего уровня (Pidun, 2019: p. 1): за корпоративную отвечает топ-менеджмент, за бизнес-стратегию – руководители соответствующих направлений. Его коллеги по BCG М. Ривз и Ф. Канделон отмечают все возрастающую роль советов директоров компаний в разработке корпоративных стратегий (Reeves and Candelon, 2022: ch. 2). В качестве рекомендаций они предлагают регулярно привлекать к заседаниям советов сторонних экспертов, чтобы при формировании и реализации стратегии иметь объективную и широкую картину внешней среды. Здесь внешний консультант выступает не столько в роли создателя стратегии, сколько как помощник, способствующий лучшему пониманию трендов.

Д. Вайнбергер, один из локомотивов исследований позитивного влияния публичного представления стратегических документов в управленческой деятельности, высказывает мнение, что в современных условиях наступает время «открытых стратегий», когда участие в разработке может принимать достаточно широкое число заинтересованных лиц, в том с использованием искусственного интеллекта. Они предлагают оригинальные решения и, тем самым, улучшают стратегию (Weinberger, 2019). В результате, может происходить ее частичное раскрытие еще на этапах подготовки.

Проследив динамику изменений теоретических подходов к вопросу формирования стратегии в связке принципал-агент, можно сделать вывод, что фокус смещается с топ-менеджмента на

более низкие уровни руководителей или более широкие круги лиц по генерации стратегии. Важно понимать, что это перманентный процесс, а не периодический. Он относится и к необходимости мониторинга и контроля исполнения решений в тактической деятельности, и к необходимости корректировки самой стратегии (см. напр. (Березной, Снегирев, 2023)).

Знаменитое определение Г. Минцберга «5Р» в числе прочих предполагает, что стратегия должна являться «приемом» («проделкой», «уловкой» – *ploy*), направленным, прежде всего, на конкурентов (Mintzberg, 1987). В данном случае должна выполняться задача напугать или дезинформировать других участников рынка амбициозностью планов. В классическом учебнике (Томпсон, Стрикленд, 1998: 20) сказано: «Стратегия фирмы состоит из действий и подходов управленческого персонала к достижению заданных показателей деятельности».

В монографии «Стратегии тоже нужна стратегия» (Reeves et al., 2015), показано, что стратегия формируется обычно руководителями, но реализовывать ее в конечном итоге будут сотрудники. Как отмечает И.Б. Гурков, необходимо обеспечить согласованность между участниками этого процесса (Гурков, 2007) – своего рода коммуникационный внутрифирменный институт. Для этого должны осуществляться перманентные мероприятия, которые в доступной форме будут объяснять суть принятых решений и помогать снижать асимметрию информации. Однако даже наличие таких информационных каналов между руководством и сотрудниками далеко не всегда приводит к знанию и пониманию избранной стратегии и, соответственно, ее реализации (Stadler and Scheidegger, 2024).

В монографии (Клейнер, 2008) представлен более широкий взгляд на данный вопрос: стратегия выполняет в том числе социальную функцию и направлена не только на удовлетворение интересов собственника фирмы, но и должна учитывать широкий круг лиц – работников, общества и даже непосредственно предприятия как единого «живого организма».

В книге Г. Фостера и К. Граннеллы «Основные модели управления» указано, что стратегия является не только зоной ответственности стратегической команды предприятия (Foster and Grannell, 2022: 10). Аналогично таким масштабным и важным институтам компании, как прибыль и бренд, она должна выходить за рамки структурных подразделений, ответственных за их развитие. Здесь можно сделать вывод, что стратегия является значимой составляющей гармоничного развития фирмы, и ее претворение в жизнь ложится на плечи многих сотрудников, а не узкого круга из числа руководства или соответствующего департамента.

Содержание, объем и адаптация положений стратегии

Вопросы актуализации и корректировки стратегии в процессе реализации сами по себе способны оказывать влияние, прежде всего, на работников и других заинтересованных лиц. Так достаточно большой пул исследователей допускает и даже считает необходимым внесение изменений в действующую стратегию (Ansoff and McDonnell, 1988; Porter, 1996; Томпсон, Стрикленд, 1998; Reeves et al., 2015).

В последние годы опубликован ряд результатов исследований, которые показывают, что стратегия должна подстраиваться под различные изменения, в силу неопределенности будущего и изменчивости планов (Bryson et al., 2018: 321; Dyer et al., 2020). В книге «Гибкая стратегия» (Fernando, 2019) указано, что для малого и среднего бизнеса и, в частности, стартапов, гибкость стратегии характерна в силу их восприимчивости к внешним условиям; в свою очередь крупные корпорации испытывают трудности с быстрой перестройкой своих долгосрочных планов, что в современных условиях становится фактором риска утраты преимуществ на рынке. В статье (Плетнёв и др., 2022) показано, что 41% отечественных предприятий, из числа имеющих стратегию, реализуют ее в виде, отличном от первоначального. В работе (Тамбовцев, Рождественская, 2020: 28) выделяются такие понятия, как «намечаемая» и «фактическая» стратегичность – ожидание, что предложенная стратегия приведет к желаемому результату и действия, которые реально позволяют это сделать.

Отслеживание корректировок и отступлений от исходного варианта стратегий может вызвать затруднения. Как указывается в (Sull et al., 2015), одной из ошибок менеджмента является

неверное предположение, что сообщение о принятии стратегии сопровождается его пониманием и принятием со стороны исполнителей. Это говорит о необходимости разработки механизмов оперативного оповещения лиц, задействованных в реализации стратегии, а также о необходимых разъяснениях. Последние исследования (Matzler et al., 2023; Stadler and Scheidegger, 2024) показывают, что подходы к открытию положений стратегии для сотрудников положительно сказываются на ее успешном претворении в жизнь. Д. Фостер и К. Граннелл уточняют, что важно соблюдать разумный баланс между актуализацией стратегии и ощущением непрекращающихся изменений у коллектива компании (Foster and Grannell, 2022: 115).

Кроме внесения изменений, важную роль играют структура и объем подобного документа. Можно выделить следующие варианты объема: одна фраза, тезис из нескольких фраз и/или пунктов, записка, развернутый материал. По мере продвижения по данному списку растет конкретизация, детализация и сложность. Очевидно, что в нематериальном виде стратегия может выражаться в виде одной или нескольких фраз. Тем более в подобном виде она может меняться без каких-либо согласовательных процедур и уведомлений других лиц.

А. Томпсон и А. Стрикленд (1998) приводят четырехуровневую иерархию стратегий – корпоративная на вершине, бизнес-стратегии, функциональные и операционные. Данная иерархия говорит, что необходимо выстраивать многоступенчатый свод правил по долгосрочной деятельности, а снижение уровня – повышает конкретизацию и детализацию их положений. В книге (Collis and Montgomery, 1997) приводятся доводы в пользу объемности стратегических положений. Авторы предостерегают читателей от чрезмерного упрощения стратегических документов. Аргументация строится на том, что корпорация и просто крупный бизнес – это сложная по своей структуре и функционалу организация. Смысл стратегии не сводится к получению прибыли или повышению акционерного капитала – она должна отражать более глубокие вопросы: долгосрочные инвестиции, реструктуризацию, развитие нематериальных активов и пр. У. Пайдан указывает на тот факт, что стратегии современных корпораций – это всегда сложные и объемные документы, где практические аспекты базируются на результатах теоретических исследований в области управленческих наук (Pidun, 2019: 2).

Современные исследования данного вопроса – наоборот – сходятся во мнении о необходимости упрощений. В книге «Превращение стратегии в результат» рассматриваются причины неисполнения стратегий. Авторы пишут: «Стратегия по своей сути сложна. ... Чтобы влиять на повседневную деятельность, стратегии должны быть достаточно простыми, чтобы руководители на всех уровнях организации могли их понимать, передавать и запоминать...» (Sull et al., 2018). Они указывают, что объемный документ никто не будет читать, а тем более запоминать. При этом сложно исполнить все так, как заложено в документе. Выход из данной ситуации видится в упрощении и адаптации ключевых положений стратегии для работников, которым непосредственно придется реализовывать их на практике. В (Oberholzer-Gee, 2021) приводятся примеры эффективных компаний, чьи стратегии были просты и понятны. Упрощенная стратегия приводится также в монографии Г.Б. Клейнера (Клейнер, 2008: разд. 4.16), предлагается «структурированная стратегическая карта» объемом до нескольких листов, в которой списком перечисляются долгосрочные решения по исчерпывающему набору из 13 видов стратегий и их составляющих. Каждый сотрудник может найти относящийся к его деятельности раздел и получить четкую инструкцию своей ежедневной деятельности.

Теоретические подходы дают основания утверждать, что понимание стратегии сводится к нескольким установкам: достижимая цель, или модель поведения предприятия, или их совокупность. Р. Грант приводит двойственное определение – это и способ координации деятельности организации, и постановка целей будущего, которые должны мотивировать (Grant, 2022: 14). Ни у кого не находит возражений тезис, что стратегия – документ, устремленный вперед на несколько лет. Но может ли он включать в себя элементы прошлых периодов или настоящего? Нередко в материалах долгосрочного характера на предприятиях можно встретить такие разделы, как динамику развития предприятия, результаты реализации предыдущей стратегии, текущее положение компании на рынке. Несмотря на то, что обозначенные

цели должны быть реализованы в будущем, их претворение в жизнь начинается сразу же после принятия стратегии. Соответственно, включение информации относительно текущего потенциала предприятия представляется вполне логичным. Очевидно, что разные стартовые позиции позволяют рассчитывать на успех реализации целей, формируют сложности или невозможность их достижения. Так, в книге «Гибкая стратегия» Р. Фернандо (Fernando, 2019: ch. 1) указывается, что вложения в реализацию стратегии как фокус будущего не имеют значения в отрыве от текущей деятельности и имеющихся в настоящем ресурсов.

В статье (Vesa and Franck, 2012) рассматриваются два подхода к пониманию стратегии в контексте настоящего и будущего. Первый вариант – это попытка сделать будущее яснее при помощи прогнозов и подготовиться к нему. Второй – спроектировать будущее под себя, создать его таким, какое оно может быть с точки зрения предприятия. Еще один взгляд на связь настоящего и будущего в описании стратегии: описание двух структурных типов – проблемно-ориентированного и целе-ориентированного, представлен в (Yu, 2021: ch 3). В них включаются не только показатели будущих периодов, но и проблемная составляющая, имеющая место в настоящее время. Каждый содержит три базовых элемента, имеющих разную приоритетность. В целе-ориентированном виде стратегия будет структурироваться как «цель – проблема – решение». В проблемно-ориентированном виде ее структура будет принимать вид «проблема – цель – решение».

В статье (Плетнёв и др., 2022) приводится классификация четырех типов – плановая, процессная, идеологическая и стратегия формирования, описываемых на основе содержательных характеристик и возможностей их коррекции в соответствии с изменениями внешней среды предприятия. Двумя «крайностями» такого подхода являются парадигмы: «будущее неизвестно» и под него необходимо подстраиваться или «будущее прогнозируемо» и все можно спланировать. Другими словами – положения стратегии либо остаются неизменными, либо адаптируются.

С подобным тезисом не соглашается автор книги «Переосмысление стратегии» (Tighe, 2019: ch 1). Он пишет, что следование трендам развития рынка и корректировка стратегии под них приводит компании к тому, что они оказываются не готовы к каким-либо нестандартным или незапланированным изменениям. И тем самым они оказываются вынуждены подстраиваться под них, вместо сохранения устойчивости.

В монографии (Клейнер, 2023: 31) указано, что «суть стратегии – сочетание желаемого, возможного и своевременного». Она интерпретируется через связь образов прошлого, настоящего и будущего в виде траектории движения между этими «пунктами». Также указывается, что стратегия должна носить более качественный характер, нежели содержать в себе какие-либо количественные цели. Здесь целевая составляющая также разнится – это либо достижимые конкретные точки, либо некие сверхзадачи амбициозного характера, либо направление развития без какого-то достижимого предела (см. подр.: Clegg et al., 2019: 4; Кобылко, 2023: 260).

Таким образом, стратегия как вид управленческого решения представляет собой некую деятельность в *настоящем* по анализу *прошлого* с целью генерации долгосрочных решений и последующей их реализации в *будущем*. Реализация принятых решений начинается сразу после принятия стратегии на основе актуального потенциала предприятия и на основе текущих запросов рынка. В будущем и потенциал, и сам рынок с большой долей вероятности изменятся. Поэтому такие решения должны приблизить и подготовить компанию к прогнозируемым показателям, и прирастить ее капитал.

Практика публичных стратегий российских компаний

Нами предпринята попытка сопоставления теоретических рекомендаций и практики раскрытия стратегий. Анализ практик публичности стратегий проводился в два этапа – анализ публичных стратегий и проведение опроса. В результате были выделены различные типы открытости стратегии. Помимо степени публичности был проведен анализ объема, спектра лиц, допущенных к разработке и ознакомлению с ключевыми положениям стратегии, направленности и характера представления его содержания.

Нами проанализированы стратегические документы за разные периоды деятельности 81 предприятия (113 документов), которые позволяют сделать выводы об их длительности, открытости, адресности и степени детализации. В выборку вошли как крупные корпорации («Газпром», «Роснефть», РЖД, «Аэрофлот», «Лента», «Сбербанк», «Ростелеком», НЛМК, АЛРОСА и др.), чьи стратегии традиционного являются публичными, так и достаточно рядовые компании, которые публикуют свои планы развития (например, АКРОН, АЛМАР, Архангельский ЦБК, «Пигмент», «Цельсий», «Эталон групп» и др.). Проведенное исследование показывает, что свои стратегии в разной степени раскрывают не только публичные акционерные общества, на которые накладываются определенные обязательства о раскрытии данных о своей деятельности законодательство, но и другие типы организаций.

Выявлено, что стратегия обычно имеет следующие элементы (см. подр.: Кобылко, 2022; 2023):

- цель стратегии сформулирована;
- задачи обозначены и конкретизируют цель;
- количественные показатели подробно определены;
- ключевые направления развития подробно описаны;
- основные шаги по достижению поставленных целей определены в общих формулировках.

Это наиболее характерные элементы стратегии, в конкретных документах они могут быть описаны кратко или развернуто.

Траектории продвижения к поставленным целям чаще описываются долгосрочными решениями – «какие правила поведения выбрать?», и реже алгоритмизированными планами – «какие шаги предпринимать?». Содержательный характер решений дает основания разделить их на две группы. *Первая группа* – решения отраслевого характера, формирующие директивы поведения на рынке или в отрасли, основанные на конкурентных преимуществах конкретного предприятия. *Вторая группа* – решения генерального характера, свойственные в текущем времени большинству предприятий, вне зависимости от отраслевой принадлежности и рынка. Именно решения генерального характера могут быть опубликованы. С одной стороны, они показывают актуальность компании в контексте текущих, с другой, – не раскрывают каких-либо конкретных шагов, позволяющих развить свои конкурентные преимущества.

Стратегические документы содержат в себе представления о текущем состоянии предприятия, о его положении на рынке, а также об ожидаемых состояниях в контексте внешней среды:

- *элементы прошлого* – ретроспективная справка о предприятии, его достижения и накопленный опыт;
- *элементы настоящего* – результаты реализации прошлой стратегии (редко, если была), ключевые текущие показатели предприятия, направления деятельности, анализ состояния рынка (редко);
- *элементы будущего* – прогнозируемые значения, целевые показатели для предприятия, которые необходимо достичь, тенденции развития рынка, образ компании будущего.

В целом, публичную стратегию предприятия концептуально можно описать с двух позиций. Первая характеризует подобные документы как набор целей и задач, направленных на удовлетворение запросов потребителей, путем предложения востребованных товаров, услуг, технологий. Вторая – с позиций создания условий внутри компании для повышения ее конкурентоспособности. Так, в книге (Henry, 2021: ch. 1) определяется первый подход, – через удовлетворение запросов клиентов, покупателей в долгосрочной перспективе, и тем самым получение выигрыша в конкурентной борьбе. Другими словами, стратегия формулируется либо с позиции важных улучшений для клиентов, владельцев или инвесторов – «стратегия преимуществ», либо непосредственно для компании как объекта управления – «стратегия решений» (см. табл. 1). При этом «стратегия преимуществ» априори предполагает гласный подход, с информированием всех заинтересованных лиц о деятельности компании. Эти материалы, представляемые на Дне инвестора, в соответствующих разделах на сайтах компаний, сформулированы не по принципу проявления конкретных шагов к достижению целей, а именно

в виде представления технологических преимуществ, которые появятся в будущем у клиентов или инвесторов в результате реализации стратегий.

Таблица 1

Характеристики двух видов подачи материала в стратегии

Характеристика	Стратегия преимуществ	Стратегия решений
Концепт	Описание конкурентных преимуществ в будущем	Описание конкретных шагов для достижения целей
Направленность	Внешняя среда	Внутренняя среда
Целевая аудитория	Потребители, акционеры, инвесторы	Менеджмент, сотрудники
Целевые показатели	Указаны	Указаны
Стратегические решения	Отсутствуют	Сформулированы
Публичность	Открытая	Открытая или секретная
Степень конкретизации	Средняя или низкая	Высокая или средняя
Объем материала	Малый или средний	Средний или большой
Форма представления	Преимущественно – медиаматериалы	Преимущественно – официальный документ

Источник: составлено автором.

Проведенный анализ документов показал, что первый тип является наиболее популярным, как классический вид формулирования положений стратегии, но при этом не отменяет возможности использования обоих типов одновременно. Второй тип применяется на практике гораздо реже – из числа проанализированных документов он отмечен лишь в двух из них.

На втором этапе опрос «Формат стратегии в турбулентный период»¹ позволил лучше понять подходы к раскрытию положений стратегии и возможностям ее корректировки. Анкета включала 39 вопросов, диверсифицированных для респондентов, указавших на наличие или отсутствие у своего предприятия стратегии. Кроме общих блоков, направленных на формирование портретов респондентов и предприятий, основная часть анкеты включала вопросы о формате стратегии (наличие цели, решений, качественных и количественных показателей, степени открытости ее положений и пр.) или причин ее отсутствия. Также были внесены вопросы для рассмотрения изменения характеристик стратегии в условиях нестабильности внешней среды.

Было получено 162 ответа. Респонденты были представлены в основном руководителями и заместителями руководителя – они составили половину от всех ответивших, а также работниками среднего звена компаний – сотрудниками стратегических и прочих отделов, помощниками руководителей и т.п. Большинство опрошенных работали в своих организациях более трех лет. Предприятия были представлены обществами с ограниченной ответственностью (более 40%); заметные доли составили публичные, непубличные акционерные общества и бюджетные организации. Средний возраст компаний – более 10 лет. Это преимущественно крупные предприятия со штатом более 251 сотрудника.

Анализ полученных результатов проводился в два этапа.

Первый этап предполагал непосредственно анализ ответов. О наличии стратегии у своих предприятий заявили 86% респондентов. Их ответы дают понимание, что обычно – это официально закреплённый документ (рис. 1).

Публичность стратегий проявляется в разной степени – исключительно в виде декларирования или размещения копии документа. Соответственно, и раскрытие варьируется от полной открытости всех положений – целей, решений, планов; средней степени – в сокращённом и адаптированном виде; до минимального тезисного вида из нескольких фраз. Распространение ограничивается внешней или внутренней средой предприятия (рис. 2).

¹ Подробнее с результатами опроса можно ознакомиться по ссылке: (<https://russianenterprises.ru/turbulent-survey-report>).

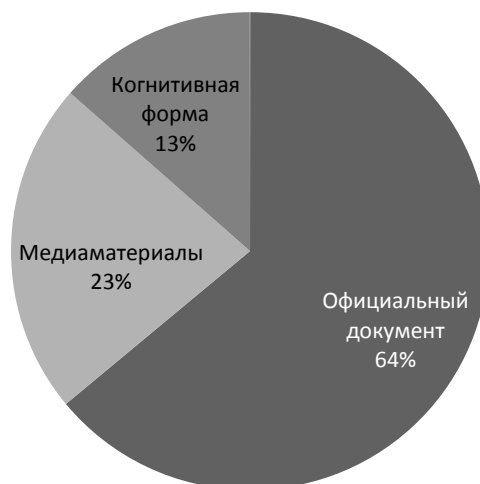


Рис. 1. Формы существования стратегии

Источник: результаты опроса «Формат стратегии в турбулентный период», 2023 год.



Рис. 2. Степень публичности положений стратегии

Источник: результаты опроса «Формат стратегии в турбулентный период», 2023 год.

При этом, среди респондентов-представителей публичных акционерных обществ ответы об открытости стратегии («частично открыта, полностью известна работникам» и «доступ только у сотрудников») распределились в пропорции 7:3. Аналогичный опрос, проведенный в 2019 году, показал **большую** закрытость положений стратегии: доля полностью открытых стратегий составляла лишь 15%, а доступных лишь топ-менеджменту или только в границах предприятия – по 28%. При этом самоанализ предприятий показывает, что компании, чьи стратегии представлены во внешней среде чаще характеризуют свою деятельность позитивно – «устойчиво» и «на подъеме» – суммарно 89%, в то время как для предприятий с более закрытыми стратегиями такая доля хоть и незначительно, но ниже – 77%.

На втором этапе анализа данных опроса была предпринята попытка проверить ответы респондентов в контексте публичности стратегий, представляемых ими предприятиями. Нами были проанализированы сайты тех предприятий, для которых в ответах опрошенных, указавших свою организацию или контакты, было отмечено, что стратегии их предприятий открыты (всего 39 организаций). Из числа коммерческих предприятий найти упоминания о каких-либо элементах стратегических документов удалось лишь у одной. Можно предположить, что информирование о стратегии происходит с использованием других каналов, например, интервью или

тематических конференций. Бюджетные организации публикуют стратегия на сайте в оригинальном виде – утвержденного документа. В большинстве случаев (40%) документ является достаточно объемным – включает в себя одиннадцать и более страниц текста. Также популярны прочие формы представления информации, например, в виде слайдов, которые являются достаточно объемными и детализированными.

Нередко компании готовят несколько вариантов одного и того же набора стратегических положений: самый полный и объемный – для топ-менеджмента; средний по объему – для всех допущенных к стратегии внутри компании; обобщенный сокращенный вариант – для широкого распространения во внешней среде. Часто проявляется стремление руководства компании представить открытую информацию в эффектной форме. Поэтому представляемые публично стратегии часто имеют адаптированный вид. Какие-то разделы представляются в сжатом виде, другие могут быть полностью секретны. Также адаптация заключается в попытке проиллюстрировать ее основные положения – дополнить или полностью заменить текст на рисунки, графики, таблицы, видео и пр.

Возможность осуществлять разработку стратегии целенаправленно и формировать четкий документ имеется только у крупных компаний. При этом ее разработкой занимаются преимущественно высшее руководство или специалисты в данной области – как внутри компании, так и привлекаемые со стороны (рис. 3).

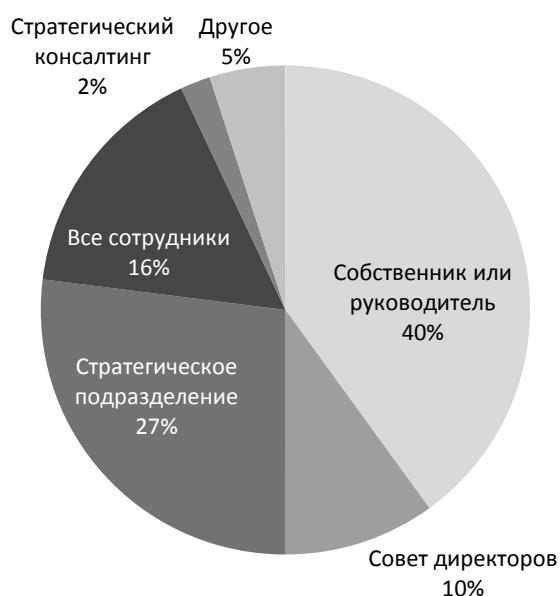


Рис. 3. Разработчики стратегии (по ответам респондентов, которые ответили о наличии стратегии предприятия)

Источник: результаты опроса «Формат стратегии в турбулентный период», 2023 год.

При этом видно, что представлен достаточно широкий спектр ответов респондентов по формированию стратегии в их компаниях: от достаточно узкого круга лиц, до всего трудового коллектива и даже сторонних специалистов. Однако в основном разработчиком выступают топ-менеджеры.

Заметим, что и публичный, и секретный вид предполагает возможности корректировок. Как показывает исследование (Кобылко, 2023) редко, когда стратегия исполняется без корректировок или обновлений в процессе ее реализации. При этом изменениям соответствующие документы подвержены даже в относительно спокойные периоды. Однако они не раскрываются публично, либо соответствующие корректировки представляются без конкретизации того, какие именно вносятся изменения.

Заключение

Проведенный анализ позволил конкретизировать институциональные аспекты раскрытия стратегии и выявить наиболее характерные элементы соответствующих документов. В настоящее время появляется условный шаблон, наиболее характерный для документального фиксирования стратегии предприятия – ее структурных особенностей, внешних атрибутов и пр. Подобный свод положений включает как целевые ориентиры, так и указания по их достижению. Причем описание не ограничивается лишь будущими периодами, дается анализ настоящего и прошлого этапов деятельности предприятия – через накопленный опыт, подведение итогов прошлых периодов, анализ текущего положения и т.д.

Стратегия по-прежнему воспринимается как важный элемент конкурентной борьбы на рынке. Поэтому даже публичные компании предпочитают не раскрывать их в полном объеме. Всегда существует доля засекреченных или не конкретизируемых положений. Институциональные характеристики стратегии исходят из ее трактовки либо как элемента достижения лидерства в конкурентной борьбе, либо как позитивного эффекта достижения избранных целей («стратегии преимуществ», «стратегии решений»). Нами выявлен более позитивный образ компаний, с более открытыми стратегиями по сравнению с компаниями, закрывающими их.

В современных условиях стратегия приобретает новые свойства. Среди ключевых – обеспечение координации и гармонизации деятельности компании, обеспечение согласованного развития ее элементов и коммуникации как внутри компании, так и с ее внешними стейкхолдерами. Стратегии могут быть публичны в силу их амбициозности или, наоборот, заурядности в рамках данного рынка. Раскрытие положений стратегии предприятия делает необходимым ее адаптацию – в силу оформления или с целью снижения конкретизации ряда показателей. Можно с осторожностью констатировать, что в последние годы формируются подходы к более открытому освещению стратегических положений.

Авторами стратегии обычно является высшее руководство. Можно выделить как минимум три уровня ее распространения: для топ-менеджмента; для более широкого круга лиц на предприятии, которые будут ее реализовывать; для более широкого круга, включающего и внешнюю среду предприятия. Другими словами, стратегия в первую очередь нацелена внутрь описываемого объекта, но по мере расширения круга допущенных лиц меняются формы ее представления и адаптируется информационная составляющая. Для *внутренней среды* существует как минимум две крайности – простая и общая стратегия в виде условного направления развития или сложный и излишне подробный многослойный документ. Развернутый документ не нужен рядовым работникам, чтобы реализовывать свою часть долгосрочных целей предприятия. Принятие решения о раскрытии положений стратегии принимается по причинам, которые несут в себе выгоду для компании – демонстрация ее устойчивости, привлечение внимания, оптимизация коммуникационных каналов и пр.

Современная стратегия из регламентирующего и директивного документа трансформируется в координирующий действия сотрудников предприятия как единого организма. Таким образом, стратегия если не трансформируется в достаточно ограниченный по объему, но емкий документ, то, по крайней мере, тяготеет к такой форме, чтобы быть реализованной. Подобные изменения заключаются в снижении детализации различных параметров, сокращении ее объема до удобного для ознакомления и общего анализа, в формировании описательных характеристик поведения сотрудников и структурных подразделений компании. Сама форма ее подачи, направленной не только на внутреннего, но и на внешнего читателя, говорит о том, что документ должен быть по возможности лаконичен и быть более инструкцией к действию, чем набором большого числа количественных показателей, жестко привязанных к конкретным условиям их реализации.

Анализ долгосрочных документов компаний и результатов опроса показал, что современные стратегии являются по своей сути реактивными. Они являются актуальными «здесь и сейчас», особенно в случае высокой детализации положений и целевых показателей. Такие стратегии подстраиваются под изменения среды. Это может предполагать формирование новых целей, а не только смену способов достижения ранее поставленных. Следовательно, и содержание стратегии

постоянно корректируется, о чем должны ставиться в известность те лица, которые ответственны за их реализацию. Тем самым подобный процесс становится практически перманентным: изменение среды – подстройка стратегии – информирование сотрудников и иных лиц – корректировка ими своих действий. Следовательно, публикация положений реактивной стратегии является менее опасной с точки зрения копирования конкурентами или формирования ими контрмер с целью сохранения позиций на рынке. Ее изменения сложно отследить, и ее сложно реализовать в первоначальном виде.

Стратегия проактивного характера менее подвержена изменениям. Суть ее стратегических решений дает образец поведения для различных условий среды – и в спокойный, и в турбулентный периоды. Это позволяет не только формировать четкие инструкции по реализации ее целей, но и исключает перманентные изменения. Трудно не согласиться с авторами (Балацкий, Екимова, 2022) в том, что стратегии не должны реагировать на прогнозы, должны формулировать будущий вид объекта планирования. Проактивный вид позволяет сформировать решения, которые будут оставаться в неизменном виде. Публикация таких положений даст четкий сигнал, что в любых условиях компания будет сохранять избранную модель поведения на рынке.

Резюмируя, можно говорить о том, что стратегия интерпретируется менеджментом компаний с двух позиций. Публичная ее форма представляется как часть института маркетинга предприятия, секретная – это уже институт планирования деятельности. В зависимости от принятия того или иного подхода формируется и отношение к степени открытости ее положений.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ / REFERENCES

- Балацкий Е.В., Екимова Н.А. (2021). Инструменты государственного управления: прогнозирование vs проектирование. *Управленец* 12(1): 18–31. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-1-2. [Balatsky, E.V., Yakimova, N.A. (2021). Tools of public administration: Forecasting vs. design. *Manager* 12(1): 18–31. (in Russian).]
- Березной А.В., Снегирев А.Ю. (2023). Операционализация стратегий компаний в области инновационного развития: возможности использования технологических дорожных карт. *Российский журнал менеджмента* 21(4): 453–480. DOI: 10.21638/spbu18.2023.401. [Bereznoi, A.V., Snegirev, A.Yu. (2023). Operationalization of companies' strategies in the field of innovative development: Opportunities for using technological roadmaps. *Russian Journal of Management* 21(4): 453–480. (in Russian).]
- Гурков И.Б. (2007). Интегрированная метрика стратегического процесса – попытка теоретического синтеза и эмпирической апробации. *Российский журнал менеджмента* 5(2): 3–28. [Gurkov, I.B. (2007). Integrated metrics of the strategic process – An attempt at theoretical synthesis and empirical testing. *Russian Journal of Management* 5(2): 3–28. (in Russian).]
- Клейнер Г.Б. (2008). Стратегия предприятия. М.: Дело, 2008. 568 с. [Kleiner, G.B. (2008). Enterprise strategy. Moscow: Delo. (in Russian).]
- Клейнер Г.Б. (2009). Системный подход к стратегии предприятия. *Современная конкуренция* (1): 100–118. [Kleiner, G.B. (2009). Systemic approach to enterprise strategy. *Modern Competition* (1): 100–118. (in Russian).]
- Клейнер Г.Б. (ред.) (2023). Системно-ориентированное моделирование реального сектора российской мезоэкономики. М.: Издательский дом «Научная библиотека». [Kleiner, G.B. (Ed.). (2023). System-oriented modeling of the real sector of the Russian mesoeconomy. Moscow: Publishing House “Scientific Library”. (in Russian).]
- Кобылко А.А. (2022). Стратегия, устойчивая к кризисам: уроки пандемии. *Вестник СПбГУ. Менеджмент* 21(1): 3–18. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2022.101. [Kobylko, A.A. (2022). Crisis-resistant strategy: Lessons from the pandemic. *Bulletin of St. Petersburg State University. Management* 21(1): 3–18. (in Russian).]
- Кобылко А.А. (2023). Планируемый и фактический сроки реализации стратегии. *Российский журнал менеджмента* 21(2): 255–274. DOI: 10.21638/spbu18.2023.205 [Kobylko, A.A. (2023).

- Planned and actual timelines for strategy implementation. *Russian Journal of Management* 21(2): 255–274. (in Russian).]
- Кобылко А.А., Рыбачук М.А. (2024а). Публичность и длительность как внешние атрибуты стратегии: системный подход / Системный анализ в проектировании и управлении: сборник научных трудов XXVII Международной научно-практической конференции, 13–14 октября 2023 года: [в 2 частях]. Ч. 2. СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2024. С. 260–266. DOI: 10.18720/SPBPU/2/id24-172. [Kobylko, A.A., Ryabachuk, M.A. (2024a). Publicity and duration as external attributes of strategy: A systemic approach. In System analysis in design and management: Proceedings of the XXVII International Scientific and Practical Conference (pp. 260–266). St. Petersburg: POLITECH-PRESS. (in Russian).]
- Кобылко А.А., Рыбачук М.А. (2024б). Человеческий капитал в структуре стратегии компании: подходы к гармонизации. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика* 59(1): 29–52. DOI: 10.55959/MSU0130-0105-6-59-1-2. [Kobylko, A.A., Ryabachuk, M.A. (2024b). Human capital in the structure of company strategy: Approaches to harmonization. *Bulletin of Moscow University. Series 6. Economics* 59(1): 29–52. (in Russian).]
- Кобылко А.А., Рыбачук М.А. (2024в). Сравнительный анализ стратегий мезоуровня: регион, отрасль, корпорация. *Russian Journal of Economics and Law* 18(4): 898–911. DOI: 10.21202/2782-2923.2024.4.898-911. [Kobylko, A.A., Ryabachuk, M.A. (2024c). Comparative analysis of meso-level strategies: Region, industry, corporation. *Russian Journal of Economics and Law* 18(4): 898–911. (in Russian).]
- Королева Е.А. (2024). О перспективах применения стратегического планирования для эффективного развития сектора малого и среднего предпринимательства. *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз* 17(5): 95–113. DOI: 10.15838/esc.2024.5.95.5. [Koroleva, E.A. (2024). On the prospects of using strategic planning for the effective development of the small and medium-sized enterprise sector. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast* 17(5): 95–113. (in Russian).]
- Плетнёв Д.А., Николаева Е.В., Козлова Е.В. (2022). Реальные стратегии российских компаний и их финансовые результаты. *И-Экономика* 15(2): 102–116. DOI: 10.18721/JE.15207. [Pletnev, D.A., Nikolaeva, E.V., Kozlova, E.V. (2022). Real strategies of Russian companies and their financial results. *И-Экономика* 15(2): 102–116. (in Russian).]
- Плеханов Д.А. (2016). Обзор отраслевых документов стратегического планирования в России. *ЭКО* (2): 123–135. [Plekhanov, D.A. (2016). Overview of industry strategic planning documents in Russia. *ECO* (2): 123–135. (in Russian).]
- Полтерович В.М. (2023). Догоняющее развитие в условиях санкций: стратегия позитивного сотрудничества. *Terra Economicus* 21(3): 6–16. DOI: 10.18522/2073-6606-2023-21-3-6-16. [Polterovich, V.M. (2023). Catching-up development under sanctions: A strategy for positive cooperation. *Terra Economicus* 21(3): 6–16. (in Russian).]
- Сасаев Н.И. (2023). Основы отраслевого стратегирования: от концепции стратегии до ее реализации. *Экономика промышленности* 16(1): 7–19. DOI: 10.17073/2072-1633-2023-1-7-19. [Sasaev, N.I. (2023). Fundamentals of industry strategizing: From strategy concept to implementation. *Industry Economics* 16(1): 7–19. (in Russian).]
- Тамбовцев В.Л., Рождественская И.А. (2020). Теория стратегического планирования: институциональный подход. *Terra Economicus* 18 (2): 22–48. DOI: 10.18522/2073-6606-2020-18-2-22-48. [Tambovtsev, V.L., Rozhdestvenskaya, I.A. (2020). Theory of strategic planning: An institutional approach. *Terra Economicus* 18(2): 22–48. (in Russian).]
- Томпсон А., Стрикленд А. (1998). Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. [Thompson, A., Strickland, A. (1998). Strategic management: The art of crafting and executing strategy (L.G. Zaitsev M.I. Sokolova, Eds.). Moscow: Banks and Exchanges, UNITY. (in Russian).]
- Трифопова П.С. (2021). Основные стратегические документы субъектов Российской Федерации: анализ, актуализация, индивидуализация. *Вестник университета* (6): 31–43. DOI:

- 10.26425/1816-4277-2021-6-31-43. [Trifonova, P.S. (2021). Main strategic documents of the subjects of the Russian Federation: Analysis, updating, individualization. *University Bulletin* (6): 31–43. (in Russian).]
- Хайниш С.В., Токарева Н.Ю. (1999). Структура организации: от реальности до виртуальности – один шаг. М.: ЛЕНАНД. [Khainish, S.V., Tokareva, N.Yu. (1999). Organization structure: From reality to virtuality – one step. Moscow: LENAND. (in Russian).]
- Ценжарик М.К., Крылова Ю.В., Стешенко В.И. (2020). Цифровая трансформация компаний: стратегический анализ, факторы влияния и модели. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика* 36(3): 390–420. DOI: 10.21638/spbu05.2020.303. [Tsenzharik, M.K., Krylova, Y.V., Steshenko, V.I. (2020). Digital transformation of companies: Strategic analysis, influencing factors, and models. *Bulletin of St. Petersburg University: Economics* 36(3): 390–420. (in Russian).]
- Alexander, E. (2007). Planning rights and their Implications. *Planning Theory* 6(2): 112–126. DOI: 10.1177/1473095207077584.
- Andrews, K. (1971). The Concept of Corporate Strategy. Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, I. (1965). Corporate Strategy. New York, McGraw-Hill.
- Ansoff, I. (1979). Strategic Management. Wiley.
- Ansoff, I., McDonnell E. (1988). The New Corporate Strategy. Wiley.
- Bryson, J., Edwards, L., Van Slyke, D. (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review* 20(3): 317–339. DOI: 10.1080/14719037.2017.1285111.
- Cai, J., Canales, J. (2021). Dual strategy process in open strategizing. *Long Range Planning* 55(6). DOI: 10.1016/j.lrp.2021.102177.
- Campbell, A., Alexander, M. (1997). What's wrong with strategy? *Harvard Business Review* 75(6): 42–51.
- Clegg, S., Schweitzer, J., Whittle, A., Pitelis, C. (2019). Strategy: Theory and Practice. SAGE Publications.
- Collis, D., Montgomery, C. (1997). Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm. Irwin.
- Dyer, J., Godfrey, P., Jensen, R., Bryce, D. (2020). Strategic Management: Concepts and Cases. Wiley.
- Fernando, R. (2019). Agile Strategy. How to Create a Strategy Ready for Anything. Pearson Education.
- Ferreira, A., Sykes, O., Batey, P. (2009). Planning Theory or Planning Theories? The Hydra Model and its Implications for Planning Education. *Journal for Education in the Built Environment* 4(2): 29–54. DOI: 10.11120/jebe.2009.04020029.
- Foster, G., Grannell, C. (2022). Essential Management Models Tried and Tested Business Frameworks for Strategy, Customers and Growth. Routledge. DOI: 10.4324/9781003038276.
- Gegenhuber, T., Dobusch, L. (2016). Making an Impression Through Openness: How Open Strategy-Making Practices Change in the Evolution of New Ventures. *Long Range Planning* 50(3): 337–354. DOI: 10.1016/j.lrp.2016.09.001.
- Grant, R. (2022). Contemporary Strategy Analysis. 11th ed. Wiley.
- Henry, A. (2021). Understanding Strategic Management. 4th ed. Oxford University Press.
- Kühl, S. (2023). Strategy is Structure. A Systems Theory-Based Definition of Strategy. *Journal of Organizational Sociology* 1(3): 251–286. DOI: 10.1515/joso-2023-0014.
- MacCrimmon, K. (1993). Do Firm Strategies Exist? *Strategic Management Journal* 14 (Special Issue): 113–130.
- Matzler, K., Eichen, S., Stoiber, K., Hautz, J., Stadler, C. (2023). Open strategy: business model innovation through open strategy processes. *Organisationsberatung Supervision Coaching* 31(3): 79–95. DOI: 10.1007/s11613-023-00859-7.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review* 30(1): 11–24. DOI: 10.2307/41165263
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. The Free Press.
- North, D. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press.

- Oberholzer-Gee, F. (2021). *Better, Simpler Strategy: A Value-Based Guide to Exceptional Performance*. Harvard Business Review Press.
- Pidun, U. (2019). *Corporate strategy: Theory and Practice*. Springer Gabler. DOI: 10.1007/978-3-658-25426-1.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*. November–December: 61–78.
- Reeves, M., Candelon, F. (2022). *New Leadership Imperatives*. De Gruyter. (<https://doi.org/10.1515/9783110775174>).
- Reeves, M., Haanaes, K., Sinha, J. (2015). *Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach*. Harvard Business Press.
- Seidl, D., von Krogh, G., Whittington, R. (Eds.) (2019). *Open Strategy*. Cambridge University Press. DOI: 10.1017/9781108347921.
- Splitter, V., Jarzabkowski, P., Seidl, D. (2021). Middle managers' struggle over the irsubject position in open strategy processes'. *Journal of Management Studies* 60(7): 1884–1923. DOI: 10.1111/joms.12776.
- Stadler, C., Hautz, J., Matzler, K., Eichen, S. (2023). *Open Strategy: Mastering Disruption from Outside the C-Suite*. MIT Press.
- Stadler, M., Scheidegger, N. (2024). Does “Open Strategy” improve employees' knowledge of strategy? A quantitative study. *Journal of Strategy and Management* 17(2): 348–360. DOI: 10.1108/JSMA-08-2023-0214.
- Sull, D., Homkes, R., Sull, C. (2015). Why Strategy Execution Unravels and What to Do About It. *Harvard Business Review*, March.
- Sull, D., Turconi, S., Sull, C., Yoder, J. (2018). Turning Strategy into Results. *MIT, Sloan Management Review* 59(3): 1–12.
- Tighe, S. (2019). *Rethinking Strategy: How to Anticipate the Future, Slow Down Change, and Improve Decision Making*. Wiley.
- Vesa, M., Franck, H. (2012). Bringing strategy to time, studying strategy as experiential vectors. *Scandinavian Journal of Management* 29(1): 23–34. DOI: 10.1016/j.scaman.2012.11.005.
- Weinberger, D. (2019). *Everyday Chaos: Technology, Complexity, and How We're Thriving in a New World of Possibility*. Harvard Business Review Press.
- Whittington, R. (2019). *Opening Strategy: Professional Strategists and Practice Change, 1960 to Today*. OUP Oxford.
- Whittington, R., Yakis-Douglas, B. (2020). The grand challenge of corporate control: Opening strategy to the normative pressures of networked professionals'. *Organization Theory* 1(4): 1–19. DOI: 10.1177/26317877209696.
- Yu, X. (2021). *The Fundamental Elements of Strategy: Concepts, Theories and Cases*. Springer Nature Singapore. DOI: 10.1007/978-981-33-4713-7.