

ПЛАНИРУЕМЫЙ И ФАКТИЧЕСКИЙ СРОКИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

А. А. КОБЫЛКО

Центральный экономико-математический институт РАН^а, Россия

Государственный академический университет гуманитарных наук^б, Россия

Цель исследования: анализ подходов к формированию срока стратегии предприятия, выявление ключевых аспектов, оказывающих влияние на горизонт планирования его деятельности. **Методология исследования:** анализ научных теоретических источников относительно длительности стратегии и наблюдение за деловой практикой в данном направлении методом опросов предприятий о подходах к формированию стратегии и фактическом исполнении запланированных показателей. **Результаты исследования:** выявлено, что реализация стратегии часто связана с пересмотром ее основных положений и досрочным отказом в пользу новой. Подобная практика говорит о фактическом отказе от долгосрочного планирования в пользу среднесрочного или скользящего, а срок реализации стратегии отличен от канонического пятилетнего. **Оригинальность и вклад авторов:** предпринята попытка конкретизации временного горизонта, на который в современных условиях может быть сформирована стратегия, а также актуализации теоретических положений, описывающих подходы к структурированию подобных документов на предприятии с учетом отраслевой, корпоративной специфики и т. п.

Ключевые слова: стратегия, стратегия предприятия, стратегическое планирование, скользящее планирование, срок реализации стратегии.

JEL: L2, G34.

ВВЕДЕНИЕ

В течение продолжительного времени от различных экспертов звучат реплики о том, что стратегическое планирование в современных условиях невозможно и что оно уступает свои позиции прочим формам

построения деятельности компании в длительной перспективе, трансформируется во что-то принципиально новое, начиная с середины 1990-х гг. (см., напр.: [Mintzberg, 1994; Ansoff, 1994]) и по настоящее время

Работа выполнена при финансовой поддержке Российского научного фонда (проект № 23-28-01551 на тему «Развитие подходов к созданию и реализации стратегии различных форм организации бизнеса в современной экономике»).

Адрес организации: ^а Центральный экономико-математический институт РАН, Нахимовский пр., 47, Москва, 117418, Россия; ^б Государственный академический университет гуманитарных наук, Маро-новский пер., 26, Москва, 119049, Россия.

© А. А. Кобылко, 2023

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.205>

[Климанов, Третьяк, 2014, с. 114; Орехова, Мисюра, Баусова, 2020; Балацкий, Екимова, 2021]. В последние годы это мнение также высказывают практики бизнеса, в частности, в контексте, что в отечественных условиях такой вид деятельности не рационален или невозможен. Предприятие не существует в вакууме: на него оказывают непосредственное влияние в том числе и внешние факторы — политические, экономические, правовые и др.

Есть мнение, что в России крайне затруднительно осуществлять долгосрочное планирование из-за постоянных изменений и высокой турбулентности среды. В книге [Baylis, Wirtz, Johnson, 2022, p. 95] указано, что в России принято понимать под стратегическим управлением фактически тактику. Можно выстраивать подобные планы независимо от их формы и представления, что понимать под «стратегическим» в контексте времени. А. А. Аузан [Аузан, 2017, с. 185–186] считает, что реальный срок планирования в России ограничен трехлетним интервалом, который зависит от срока формирования федерального бюджета. Отмечается, что желаемый горизонт государственного планирования должен составлять не менее 9–10 лет. Сопоставимый интервал для социально-экономических стратегий «около 10–15 лет» указывается и в монографии [Квинт, Бодрунов, 2021, с. 5].

В условиях турбулентности последних лет ситуация в данной области не претерпела существенных изменений. Например, кризис, вызванный пандемией коронавирусной инфекции, принудил многие предприятия кардинальным образом пересмотреть свои подходы к выстраиванию бизнес-процессов, что неминуемо повлекло за собой пересмотр долгосрочных планов (см., напр.: [Ответ российского бизнеса..., 2021]). Подобного рода возмущения воздействуют на рынки и тем самым способствуют или препятствуют устойчивому развитию функционирующих предприятий, влияют на возможность осуществить стратегическое планирование и претво-

рить в жизнь поставленные цели и задачи. Авторы исследования [Dirlik, Aydin-Unal, 2014, p. 118], проанализировав ряд ключевых статей в области планирования, пришли к выводу, что реализация избранной стратегии становится, по сути, целью компании. Многие отечественные предприятия, в частности крупные компании, декларируют, что они имеют стратегии и придерживаются их как в спокойный, так и в кризисные периоды последних нескольких лет. Однако анализ их исполнения показывает, что далеко не всегда подобные документы реализуются на практике в том виде, в котором опубликованы: они регулярно корректируются, актуализируются или заменяются на новые, а иногда просто игнорируются. Одним из факторов подобного явления выступает время: как и под воздействием чего определяется планируемая и фактическая длительность стратегии?

В данном исследовании предпринята попытка выявить подходы к определению интервала длительности реализации стратегии предприятия через сопоставление рекомендаций теории и анализа практики. Этот параметр проявляется через планируемый и фактический сроки реализации, а также частоту корректировок и актуализации стратегии.

Период, на который осуществляется стратегическое планирование, представляется нечетко — мало кто из исследователей рассматривает комплексно данную характеристику, а подходы к ее определению чаще являются относительными и ограничиваются общими формулировками. Как будет показано далее, само понимание стратегии во временном выражении определяется достаточно нечетко, а ее фактическое выражение характеризуется крайне широким интервалом.

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе рассматриваются теоретические подходы к определению временных характеристик стратегии предприятия; во втором они сопоставляются с примерами фактической реализации

в отечественной практике; в третьем разделе анализируются подходы к согласованию сроков в рамках субординации различных видов стратегий внутри компании и в согласовании со стратегиями с ее дочерними предприятиями. В заключении подводятся итоги анализа и предлагаются рекомендации по выбору срока стратегии и подходам к реализации и актуализации.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ВРЕМЕННОГО ГОРИЗОНТА СТРАТЕГИИ

Понимание стратегии характеризуется широкими рамками определений, а подходы к пониманию сильно разнятся. Концептуально их можно описать следующим образом: стратегия как цель, стратегия как модель поведения, стратегия как совокупность последовательных краткосрочных планов. Определить эти подходы важно для более точного сопоставления принципов формирования самой стратегии с определением ее срочности.

Целевой подход определяет стратегию как некий вектор, при помощи которого задается направление деятельности фирмы. Такая цель может быть достижима (за определенный срок или когда-либо) и заведомо недостижима (в виде задания направления развития, концепции поведения). Все то, что должно описывать способы достижения этой цели, условно остается «за скобками» понятия и может быть реализовано, например, в тактической деятельности. В.С.Катькало определяет данное понятие как воплощение на практике видения и миссии предприятия, т.е. целей более высокого порядка [Катькало, 2008]. Аналогично, как набор долговременных масштабных задач, трактует данный термин Б.Г.Литвак [Литвак, 2016]. В книге [Grant, 2016, p.15] указано, что современная стратегия трансформировалась в установку приоритетов и целей, потому что невозможно четко распределить

ресурсы в изменяющихся условиях. В книге Г.Джонсона с соавторами стратегия понимается как некий вектор, описывающий направление движения фирмы [Johnson et al., 2020]. В книге В.Чейза она понимается как ставка на что-либо, что поможет победить конкурентов [Chase, 2020, ch. 1].

Конкурентные стратегии, предложенные М.Портером, могут быть интерпретированы как некоторые целевые направления развития компании [Porter, 1980]. «Лидерство по издержкам», «дифференциация» или «фокусирование» выступают теми векторами, которые задают направление, а прочие процессы должны быть подчинены их достижению. Так, например, снижение издержек в компании может стать ключевой целью на ближайшие годы, которой необходимо достичь. Матрица Стрикленда — Томпсона предлагает четыре направления формирования стратегии в зависимости от скорости роста рынка и уровня конкуренции на нем, которые являются целевыми установками для реализации [Thompson, Strickland, 2001]. Также можно привести пример Стратегии голубого океана, предлагающей особую цель — создание принципиально нового рынка в противовес конкурированию на уже существующем [Kim, Mauborgne, 2005].

Другая группа — это представление стратегии как набора действий, модели поведения или регламентирующих процедур, предписывающих поступать определенным образом. Такой подход может не отрицать наличия целевой составляющей, но упор делается именно на регламентацию действий, связанных с ее воплощением в жизнь. К числу представителей этой группы можно отнести Г.Минцберга, в работах которого стратегия понимается как совокупность действий, интегрирующих главные цели предприятия воедино [Mintzberg et al., 2002]. Он раскрывает данную трактовку как 5Р: план действий, паттерн, позиционирование, перспективу и прием/уловку. Это со-

вокупность предписывающих действий для предприятия. В другой книге он утверждает, что стратегия есть «модель в потоке решений» [Mintzberg, 2008, p. 7].

Совокупность согласованных долгосрочных решений предложена в работах Г. Б. Клейнера, определяющих все ключевые рабочие процессы предприятия [Клейнер, 2008].

Также стоит выделить подход к стратегии как к набору шагов, необходимых для последовательного выполнения в процессе реализации, когда весь срок разбивается на интервалы кратко- или среднесрочных периодов, для которых определены отличные от другого интервала наборы действий, решений, а в ряде случаев и подцелей, целевых показателей и пр. Например, в статье [Kenny, 2018] предложено реализовывать стратегию при помощи шести шагов, которые являются алгоритмом формирования и реализации плана компании. К подобному подходу можно отнести работу [Бухтиярова, Павленко, 2013] как «программу улучшения организации» и [Rumelt, 2011] как планы действий для достижения ключевых инициатив руководства.

Очевидно, что возможен и синтез подобных подходов, к числу которых следует отнести описание стратегии как совокупности целей и средств их достижения. Подобные определения можно встретить в работах [Ansoff, 1965; Steiner, 1969; Askoff, 1970; Виханский, 1998; Зуб, Локтионов, 2011; Ingram, 2015]. Так, стратегия по А. Чандлеру — это набор целей и задач на долгосрочную перспективу и определение ресурсов для достижения данной цели [Chandler, 1962, p. 15–16]. У. Пидун описывает стратегию как набор целевых показателей высшего уровня и совокупность четырех видов стратегии как взаимосвязанных элементов, способствующих их достижению: роста, «воспитания» (взаимодействия между материнской и дочерними компаниями или подразделениями), распределения ресурсов и финансовой стратегии [Pidun, 2019, p. 2–3].

Интерпретировать в явном виде наличие временных рамок в данных подходах крайне затруднительно из-за преобладания одного из элементов стратегии. Подобные группировки являются весьма условными, и каждый из подходов содержит различного рода оговорки. Концептуально подобная разбивка позволяет обозначить попытки осуществления таких методов на практике, в том числе в плане определения длительности реализации. Считается, что именно пятилетний период можно называть стратегическим, что было предложено Г. Стейнером [Steiner, 1979].

Другой, «относительный» подход, без конкретного указания длительности реализации, был обоснован И. Адизесом, который предложил формировать стратегию на сроки, равные этапам жизненного цикла компании: на периоды зрелости, старости и т. д. (см., напр.: [Adizes, 1990]). Данный подход был развит позднее с точки зрения срочности стратегии предприятия, жизненного цикла продукта, сроков его разработки и коммерциализации [Wind, 1982, p. 46–49].

В работах Г. Б. Клейнера предлагается другой вариант длительности реализации стратегии — на бессрочную перспективу [Клейнер, 2008]. В этом случае срок реализации неизвестен и стратегия актуальна до существенных изменений во внешней или внутренней среде, когда становится очевидным, что ее дальнейшая реализация становится нецелесообразна. Руководствуясь подобным подходом, можно заранее не знать, сколько времени избранная стратегия будет оставаться актуальной — год, два, три, десять лет или дольше. Отметим, что такого рода подход предполагает формирование стратегии в виде набора долгосрочных решений, т. е. исчерпывающего списка инструкций для сотрудников, как поступать в различных аспектах деятельности предприятия.

Несколько позднее Г. Б. Клейнер [Клейнер, 2009; 2010] развил и уточнил данный подход, применив к нему инструментарий

системной экономической теории. Он предложил подходить к горизонту планирования стратегии с точки зрения отнесения предприятия к одному из четырех типов — объектному, средовому, процессному и проектному. Определение одного из типов происходит по принципу пространственно-временной классификации деятельности. На основе такого подхода выделяются предприятия, которым по роду деятельности необходимо формировать срочные стратегии (объектный тип), бессрочные (средовой тип), использовать скользящее планирование (процессный тип), а для так называемых «предприятий-проектов» (создаваемых под специальные задачи на определенный срок) должны формироваться лишь пошаговые планы действий на ограниченный период их существования (проектный тип). Однако что влияет на длительность стратегии — срока, на который она формируется, и, что не менее важно, срока, в который она реализуется? Следует различать эти характеристики — планируемый срок стратегии и фактический срок ее действия: первоначально заявленный интервал исполнения долгосрочных положений в процессе реализации может быть пересмотрен.

Стратегия может иметь заранее определенный интервал (3, 5 или 10 лет) или быть бессрочной (действовать до решения о ее отмене). Различные подходы включают разные виды срочности, сопоставимые с ними прочие характеристики и форму представления подобного документа (см. таблицу).

Целевой подход стратегии в контексте длительности реализации может трактоваться двояко. В одном случае это может быть просто вектор развития компании, не требующий конкретизации временных рамок; в другом это желаемое состояние предприятия, приближение к которому должно быть реализовано за определенный период времени. Аналогично могут быть реализованы и трактовки стратегии как набора действий: как модель поведения на постоянной и бессрочной основе

или до достижения определенных реперных точек. Подход к формированию последовательных наборов действий априори предполагает жесткое определение сроков и отдельных интервалов и всей длительности стратегии.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СРОКА ДЕЙСТВИЯ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Выделяется несколько характерных свойств, связанных со структуризацией стратегии и ее длительностью. В монографии [Камынин, 2021, с. 46] выделяются два концепта стратегического управления предприятием — революционный, основанный на целях, и эволюционный, основанный на поисках пути достижения целей. Таким образом, стратегия формируется на базе разных установок, каждая из них требует своего подхода к срочности воплощения в жизнь. Можно выделить несколько видов реализации стратегии еще на стадии формирования: фиксированный, бессрочный и скользящий, которые имеют место в практической деятельности. Очевидно, выбор одного из них, кроме субъективных факторов, связанных с личными предпочтениями управленца, будет характеризоваться также и рядом объективных, например наличием соответствующих ресурсов на планирование, анализ и корректировки долгосрочных планов, точности прогнозирования, турбулентности среды и пр.

Формирование стратегии в виде классических подходов характерно прежде всего для крупных корпораций. Она создавалась на их примерах и опыте, применяется ими в силу возможности доступа к соответствующим ресурсам: так, привлечение специализированных консалтинговых компаний или профильных структурных подразделений внутри предприятия на основе объемной информационно-статистической базы требует больших финансовых затрат и пр. У. Пидун обращает

Таблица

Соотнесение различных подходов к стратегии в контексте срочности

Срочная характеристика стратегии	Стратегия как цель или набор целей	Стратегия как модель поведения	Стратегия как последовательность планов
Интервальная стратегия	Достижимые качественные и количественные показатели	Набор долгосрочных решений	Последовательные совокупности средне- или краткосрочных решений
Бессрочная стратегия	Вектор, направление развития	Набор указаний по всем аспектам функционирования	Отсутствует

внимание, что это сложные и объемные документы с теоретической и практической базой [Pidun, 2019, p. 2]. Их стратегии — это комплексные документы достаточно большого объема, с соответствующими описательными и расчетными характеристиками по различным аспектам деятельности группы компаний, качественными и количественными обоснованиями [Завьялова, Кобылко, 2019]. Можно выделить и многоступенчатый подход к формированию долгосрочных документов разного уровня, активно применяемый на практике. Однако даже в этом случае формат, структура, ключевые атрибуты подобных документов в рамках одной отрасли или у ближайших конкурентов могут быть весьма различными. Так, популярной является многоуровневая структура стратегии: верхний уровень — корпоративная стратегия, которая объединяет бизнес-стратегии; функциональные стратегии, описывающие узкие направления деятельности предприятия; операционные стратегии, формируемые дочерними предприятиями. Данная совокупность образует достаточно сложную в согласовании решений и временных интервалов структуру между уровнями, что критически важно для предприятий с разветвленной структурой и многоступенчатой иерархией. Почти всегда корпоративная стратегия высшего уровня имеет четкий срок исполнения.

При этом нельзя утверждать, что предприятия меньшего размера не имеют стратегии или формируют ее по тем же правилам, что и крупные. На сегодня это наименее исследованная область стратегического планирования. Такие стратегии отличаются существенно меньшей детализацией основных положений, тяготеющих более к описательным качественным или относительным показателям, чем абсолютным количественным.

Здесь можно провести параллель с понятием видения компании. Стратегия небольшой компании может существовать, но в принципиально иной структуре и формулировках. Она может быть сформулирована по принципу видения будущего, когда у нее есть целевые концептуальные установки, но нет четких временных ограничений. Стандартизированные установки, например «развитие» или «выживание» предприятия, на практике могут быть реализованы и приняты к исполнению в качестве стратегии, а действовать до тех пор, пока внешняя или внутренняя среда компании не потребует конкретизации и детализации подобных положений или перехода к другому концепту функционирования. В книге [Pidun, 2019] видение включено автором в границы корпоративной стратегии предприятия, т.е. данный феномен является ее составной частью, и указыва-

ется примерный временной горизонт — 5–10 лет.

Практические свойства этого понятия сводятся к описанию направления развития компании и представления о том, какой она хочет быть в будущем (именно «хочет», а не «может»); также видение необходимо для описания компании как некая идеальная форма и заведомо недостижимое представление [Foster, Akdere, 2007]. А. Стрикленд и А. Томпсон представляют его в пафосных утверждениях, как должна выглядеть компания через несколько лет [Thompson, Strickland, 2001]. Еще одна трактовка видения включает описание «воображаемого будущего» предприятия [Коллинз, Поррас, 2004]. Также видение описывается как «пункт назначения» и способы его достижения [Koch, 2012], т. е. как некоторая векторная составляющая планирования.

Аналогично определение срока действия, равно и бессрочной стратегии, может быть связано не с теоретическими установками, жизненным циклом или опытом компаний, а с содержательными характеристиками стратегии как документа, исходя из его формулировок. Другими словами, стратегию можно рассматривать с двойственных позиций: как верховенство количественных показателей или как набор описательных установок. В первом случае временные характеристики важны и должны быть четко определены, во втором их важность снижается, так как подобный документ в виде набора решений, задающих некий стандарт (например, «быть лидером рынка», «выпустить лучший продукт при средних по качеству ресурсах»), может реализовываться неопределенный срок.

Анализ этих подходов к видению стратегии предприятия и их объединение с позиций сроков действия указывают более на бессрочные характеристики данного способа планирования, сводящегося к концептуальному описанию будущего, так как в данном случае нет необходимости в конкретизирующих показателях. Подобная составляющая не дает конкретных указа-

ний к действию в рамках следования в указанном направлении, не обозначает цели для тактических решений, но она задает направление, и в бессрочном варианте заданные параметры могут быть достигнуты раньше или позже.

Тематический опрос НИУ ВШЭ, проведенный в 2014 г., позволил сделать вывод о том, что для отечественных компаний стратегическое видение как долгосрочный ориентир деятельности, исходя из которого формируется стратегия, пересматривается ежегодно у 41% респондентов [Плотников, Пелепейченко, 2014, с. 9–10]. Аналогично и стратегия, как подчиненный документ, может пересматриваться не реже этого срока. Как утверждают авторы, формирование видения характерно прежде всего для небольших компаний. Есть основания полагать, что для подобных организаций стратегия тождественна видению: конкретизация положений у них существенно ниже, а временной интервал может быть не определен.

Еще одна составляющая, оказывающая влияние на подход к описанию длительности стратегии, — общее сокращение срока, в течение которого планируется ее реализация и достижение показателей. Практика показывает отсутствие единого мнения относительно определения горизонта планирования. Опрос ЦЭМИ РАН 2019 г. на тему «Стратегия компании: вид, формат, контрольные точки» показывает достаточно заметный разброс относительно длительности срока, на который она формируется (рис. 1).

Большинство респондентов отметили срок реализации такого документа равным 5–6 годам. Но также велики доли тех, кто «долгосрочными» считает планы на более короткие сроки — 3–4 года и менее. Такой подход к планированию характерен прежде всего для интенсивно развивающихся рынков, которые являются яркими представителями цифровой экономики [Катькало, 2003, с. 28].

Проявляется и явная тенденция к длительности стратегий, характерных для

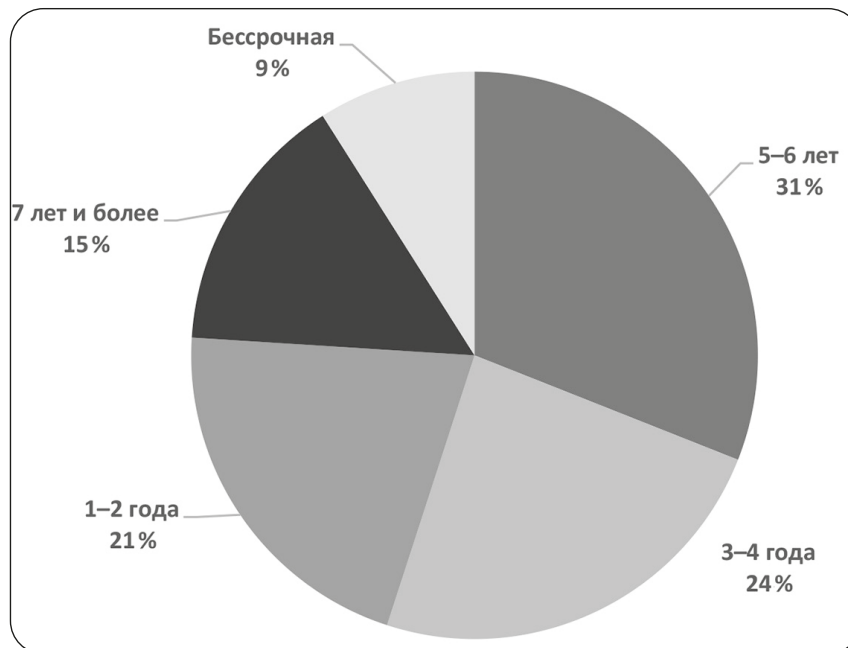


Рис. 1. Срок, на который формируется стратегия предприятия

Источник: Стратегия компании: вид, формат, контрольные точки.
<https://russianenterprises.ru/strategy-survey-report/>

ряда отраслей. Так, нефте-, газо-, угледобывающие компании и прочие, связанные с формированием и развитием сложной и крупной инфраструктуры, склонны осуществлять планирование деятельности на длительные периоды — от 7 лет, а часто и более 10 лет: стратегии компаний «Газпром» и «Лукойл» — 10 лет, «Газпром нефть» и «Россети» — 11 лет, «ММК» — 10 лет, «Роснефть» — 8 лет, «Новатэк» — 12 лет и др. Особенно выделяется 16-летняя стратегия ОАО «РЖД». Стратегии компании практически всегда имеют упоминание о согласовании с соответствующими документами отраслевого, а в ряде случаев и государственного уровней, которые также отличаются длинными сроками реализации. Для ритейла характерна четырех- и реже пятилетняя стратегия, что подтверждается примерами компаний X5 Group, «Магнит», «Лента», «М. Видео-Эльдорадо» и др.

Стоит отметить тенденцию к сокращению длительности интервала планирования, обусловленную, очевидно, сложностями прогнозирования стремительно меняющихся условий функционирования, внедрению инновационных технологий и пр. Длительность стратегий в финансовом секторе существенно короче: у Сбербанка — 4 года, ВТБ, «Альфа-банка» и «Тинькофф» — 3 года. Представители сферы телекоммуникаций тяготеют к коротким срокам: «Ростелеком» — 5 лет, «МТС» и «МегаФон» — 3 года, «Вымпел-Ком» — 2 года. Стратегии «ТТК» — одного из крупных интернет-провайдеров федерального уровня — традиционно формируются на 4–5 лет. Такую схожесть сроков для банковского и телекоммуникационного рынков можно объяснить тем, что их деятельность сегодня фактически лежит в сфере ИТ, это высокотехнологичные компании с характерным «коротким»

горизонтом планирования. Исследование, проведенное компанией ProductSense в 2019 г., выявило тенденции и к более коротким срокам фактического исполнения стратегии среди представителей сектора информационных технологий — до двух лет.

Помимо особенностей рынка ИТ, на котором часто происходят различные изменения, прежде всего технико-технологического свойства, также стоит отметить подавляющее большинство стартапов в данной сфере, которые подразумевают смену направлений деятельности и поиск своей ниши. Еще И. Адизес отмечал, что на начальных этапах жизненного цикла компании формирование стратегии видится бесполезным и даже вредным [Adizes, 1990]. Это подтверждает упомянутый выше опрос ЦЭМИ РАН 2019 г., где «молодые» предприятия, образовавшиеся не более пяти лет назад, в 80% случаев либо не имеют стратегии вовсе, либо она существует лишь в нематериальном виде «в голове» руководителя.

Планируемая и фактическая длительности реализации стратегии связаны со все возрастающей турбулентностью среды отечественных предприятий. Планирование связано с рядом барьеров, оказывающих влияние на точность прогнозирования и в конечном счете на возможность исполнения подобных установок. В работах [Ленчук, Войтоловский, Кувалин, 2020, с. 47–48; Балацкий, Екимова, 2021] указывается, что в современных условиях практически невозможно сформировать какие-либо долгосрочные планы, сохраняющие актуальность на весь срок реализации.

Согласно А. А. Аузану, срок стратегии предприятия не может быть дольше, чем горизонт планирования на государственном уровне [Аузан, 2017, с. 185–186], который в отечественных реалиях, как было указано выше, существенно короче, чем необходимо. Чем четче определены ориентиры на государственном уровне, чем выше стабильность окружающей среды, тем точнее

прогнозы и выше вероятность полного исполнения стратегии отдельного предприятия. Нестабильная среда влечет за собой необходимость быстрого принятия нестандартных решений. Тем самым осуществляется переход управления от реактивного к проактивному [Хамел, Прахалад, 2014], требующий от стратегии подготовки предприятия к изменяющимся условиям среды и опережающих управленческих воздействий. Это, в свою очередь, идет вразрез с другой важной составляющей процесса реализации стратегии — планированием ресурсов для ее исполнения.

В книге [Thompson, Strickland, 2001, ch. 1] «реальная» стратегия компании формируется из двух составляющих: набора обдуманных запланированных действий и реакций на непредвиденные (случайные) изменения в ходе реализации запланированного. Авторы допускают и даже считают необходимым вносить корректировки в стратегию, так как реализовать ее в первоначальном виде невозможно из-за турбулентности среды.

М. Портер утверждает, что стратегия должна пересматриваться регулярно: только так можно победить конкурентов [Porter, 1996]. В книге [Dyer et al., 2020, р. 2–3] указано, что стратегия есть динамический план, набор реакций на изменения рынка. Конкурентоспособная компания должна все время меняться, подстраиваться под клиентов.

И. Ансофф писал, что стратегия может быть изменена, если изменятся условия, в которых работает компания [Ansoff, 2007]. Согласно И. Адизесу, стратегию нельзя корректировать часто, иначе она превратится в тактику [Adizes, 2004]. Это можно делать лишь в особых случаях, когда на то есть весомые причины. В книге [Клейнер, 2008] уточняется, что после начала реализации избранной стратегии возврат к прежней невозможен или крайне затруднителен, но текущая стратегия может быть заменена на новую в случае неактуальности из-за меняющейся внешней или внутренней среды.

Досрочный пересмотр, отказ или корректировка положений стратегии могут рассматриваться как невозможность исполнения перечисленных в таком документе решений из-за несостоятельности или ошибочности расчетов и прогнозов. В практике компаний, исследованных в вышеуказанных опросах, отмечается возможность корректировок стратегии вплоть до ежеквартальных.

Среди опрошенных ЦЭМИ РАН в 2019 г. предприятий только 6% заявили, что стратегия неизменна, в то время как остальные респонденты предполагают корректировки или замены в 79% случаев «по необходимости», а для 16% актуализация закладывается еще на стадии формирования стратегии и предполагается в обязательном порядке. Например, смена у публичных компаний обычно происходит без каких-либо оговорок и даже упоминания ранее принятой стратегии. Часто это можно связать со сменой руководства компании и, соответственно, с изменением долгосрочных приоритетов развития, сменой приоритетов более высокого уровня планирования и т. п.

Для большинства крупных компаний досрочный отказ от избранной стратегии или ее досрочный пересмотр является обычной практикой (рис. 2).

За последние несколько лет среди серьезных глобальных оснований для пересмотра стратегии можно выделить как минимум две причины — пандемию коронавирусной инфекции и санкционное воздействие. Свои стратегии досрочно пересмотрели по причине пандемии такие компании, как «Аэрофлот», «АЛРОСА», «Почта России», VK Group. ГК «Аэрофлот» в первые месяцы пандемии приняла решение о смене стратегии и уже в июле — сентябре 2020 г. презентовала новый документ сроком на восемь лет. Позже, в начале 2023 г., ею была принята другая стратегия, уже в связи с наложенными санкциями в авиационной сфере.

Еще один пример — увеличение интервала планирования в «Росбанке»: пол-

ностью исполненную трехлетнюю стратегию (2018–2020) заменили пятилетней (2021–2025), а в результате санкционных ограничений и смены собственника в середине 2022 г. «переработали» на срок до 2027 г. То есть в условиях повышения турбулентности финансовой сферы банк актуализировал и «удлинил» стратегию фактически до пяти с половиной лет.

В относительно спокойные годы досрочный отказ от исполняемой стратегии являлся нередким явлением. За последние 10 лет все прежние стратегии компании «Ростелеком» были прекращены досрочно практически на середине сроков их исполнения. Сбербанк в 2018 г. на год раньше заменил стратегию на новую, объяснив это досрочным достижением заявленных целей.

Последние годы связаны с чередой серьезных потрясений, которые сказались в том числе и на снижении точности прогнозов, снижении определенности будущего и, соответственно, горизонта планирования. В этой связи ряд предприятий подменяет стратегическое планирование тактическим или ручным. Например, потрясения первых нескольких недель и месяцев после введения коронавирусных ограничений заставили предпринимателей отказываться от ранее принятых стратегий для их пересмотра или от долгосрочного планирования в силу невозможности прогнозирования деятельности в сколь-нибудь долгосрочной перспективе.

Еще один аспект — это замена стратегического планирования скольльзящим: ряд предприятий практикуют актуализацию действующих стратегий через определенный интервал и их продление на соответствующий период. Обычно этот интервал равен одному году. К числу таковых можно отнести «Газпром», «Газпром нефть», «Северсталь» (рис. 3).

Также важно упомянуть и такой достаточно редкий подход к определению длительности стратегии предприятия, как бессрочный. Опрос ЦЭМИ РАН 2019 г. выявил, что только 9% компаний форми-

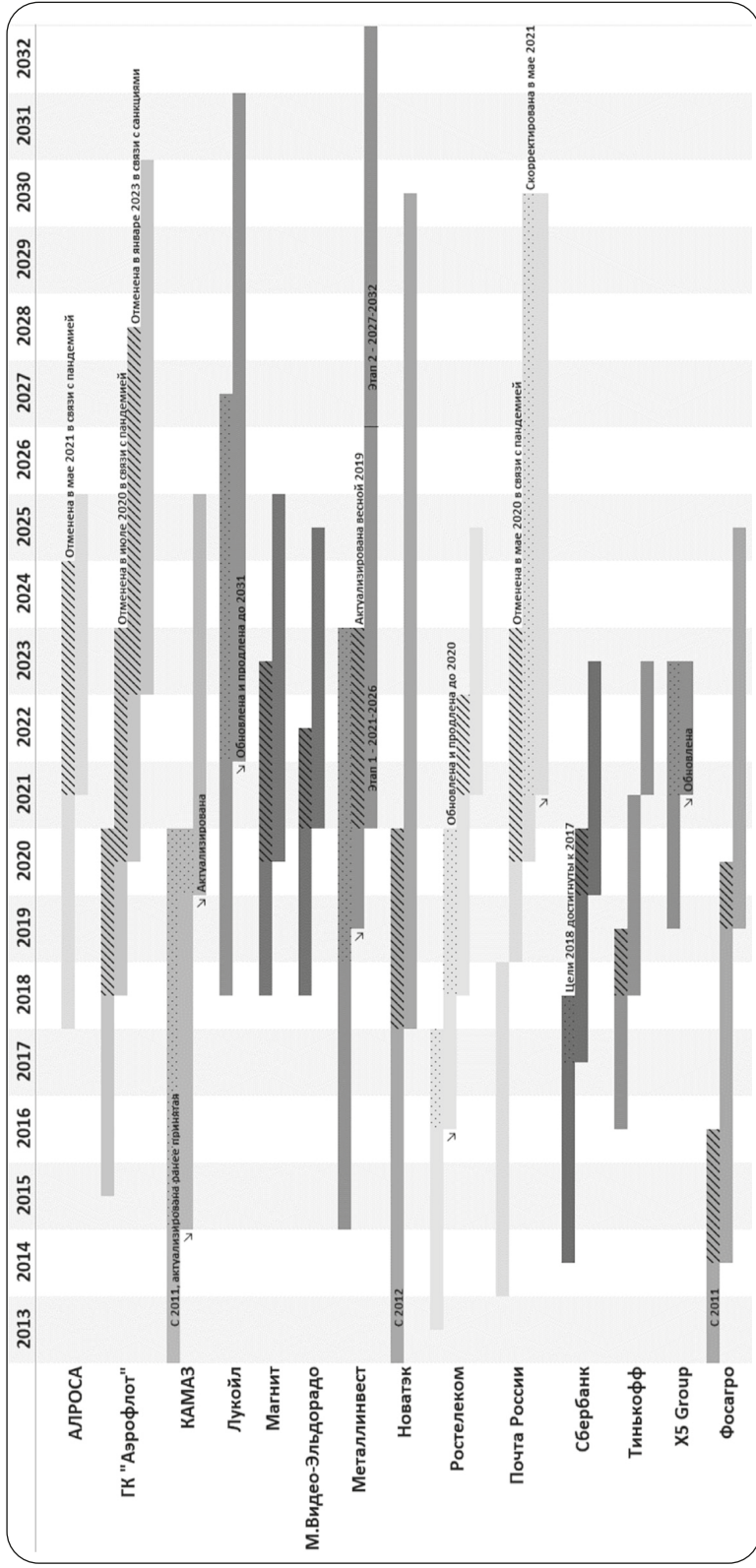


Рис. 2. Практика отмены и пересмотра стратегий крупных российских компаний за период с 2011 г. по настоящее время
 Примечание: диагональная штриховка — стратегия заменена на новую, точечный узор — стратегия актуализирована.

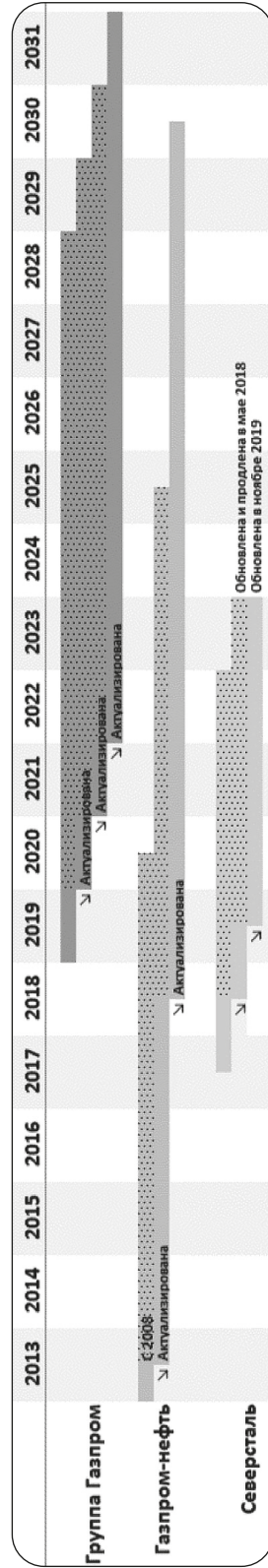


Рис. 3. Примеры скользящего планирования за период с 2008 г. по настоящее время
 Примечание: точечный узор — стратегия актуализирована.

руют свои стратегии без четкого указания длительности ее исполнения. Это достаточно редкий и, можно сказать, смелый подход: с одной стороны, формулируются цели и обозначаются количественные достижимые показатели, с другой — нет конкретных сроков их достижения. Среди крупных представителей подобный подход в разное время реализовывали:

- ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» — стратегия принята в 2000 г. (реализация прекращена в 2015 г.);
- «Роснефть» — стратегия принята в 2010 г. (реализация прекращена в 2018 г.);
- «Норникель» — стратегия принята в 2013 г. (актуализирована в 2014 г. и после актуализации был указан срок — до 2016 г.);
- «Газпром-Медиа Холдинг» — стратегия реализуется в настоящее время (срок окончания не указан).

Первые два примера указывают на достаточно долгий срок фактической реализации стратегии без обозначения конечного года реализации. В презентационных материалах приводятся различные прогнозные значения и оценки рынка на будущие периоды, но сам срок окончания действия стратегии в явном виде не указан. Оба интервала — на 15 и 8 лет соответственно — можно охарактеризовать как свойственные крупным промышленным компаниям. Пример компании «Норникель» в данном ряду указывает скорее на попытку актуализации и легкого пересмотра долгосрочных показателей.

СУБОРДИНАЦИЯ СРОКОВ МАТЕРИНСКИХ С ДОЧЕРНИМИ И ЗАВИСИМЫМИ КОМПАНИЯМИ

Необходимо также рассмотреть практику согласования сроков стратегий разного вида и уровня внутри совокупностей компании. Одной из важных составляющих многоуровневой структуры корпоративной

стратегии является их взаимная согласованность, в противном случае происходит разнонаправленность положений [Клейнер, 2008; Seifzadeh, Rowe, 2019]. К такому можно отнести различные холдинговые структуры, бизнес-экосистемы и пр. Очевидно, что для подобных объединений должен быть выработан механизм согласования сроков, ведь существенное изменение приоритетов определяющей стратегии влечет за собой необходимость досрочной отмены зависимой стратегии, если сроки их реализации не совпадают; также зависимая стратегия не может существенно отличаться по сроку от вышестоящей, а тем более его превышать. Как будет показано далее, не всегда эти сроки совпадают или не перекрывают вышестоящие.

Группа «Газпром» отличается развитой структурой дочерних предприятий, в том числе компаниями, по роду деятельности выходящими за рамки нефтедобывающей сферы, — это медиа, финансы, авиаперевозки и пр. Непосредственно в состав Группы входит газовый, нефтяной и электроэнергетический бизнес; банковский, страховой, медийный и прочие виды бизнеса находятся за ее границами, несмотря на использование зонтичного бренда.

Длительность стратегии Группы можно охарактеризовать как скользящее планирование. Ее десятилетние стратегии ежегодно актуализируются и продлеваются на год, при этом упоминается формирование Долгосрочной программы развития Группы «Газпром» как основного документа планирования, Стратегических целевых показателей и приверженности принципам устойчивого развития (ESG). Отметим, что подход к планированию на основе скользящих сроков встречается, например, в статье Г. Б. Клейнера [Клейнер, 2009, с. 117], где уточняется, что такой вид рекомендован для так называемых компаний «процессного» типа, к которым нефтегазовая сфера не относится.

Стратегия Группы «Газпром» является многоуровневой. Во-первых, в ней упоми-

наются долгосрочные векторы различных направлений деятельности и приоритеты развития ключевых дочерних предприятий. Во-вторых, помимо общего документа, существуют или формируются другие, например Программа инновационного развития 2016–2025 гг., Климатическая стратегия до 2050 г. и т.д., которые также должны быть согласованы и включены в состав общей стратегии (учтены ею или сформированы с ее учетом).

Дочерняя компания Группы — «Газпром нефть» имеет свою собственную стратегию на 12 лет (скользящие интервалы: 2008–2015, 2013–2025 и 2019–2030 гг.) с их последующей актуализацией по прошествии 5 лет от начала реализации. При этом каждый раз уточняется, что новая стратегия является преемницей предыдущей. В материалах, доступных для анализа, не удалось выявить каких-либо упоминаний о ее согласованности со стратегией Группы «Газпром».

Другой элемент — «Газпром энергохолдинг» указывает, что реализует стратегию в рамках общей стратегии Группы, соответственно, долгосрочные положения и временной интервал реализации совпадают. При этом его долгосрочные ориентиры формируются также рамками устойчивого развития (ESG) и бизнес-модели.

Долгосрочные ориентиры «Газпромбанка», находящегося за пределами Группы, представлены только в виде ESG. Характерной чертой такого подхода к планированию является отсутствие конкретных временных интервалов, в течение которых действуют данные положения. Аналогично и в материалах «текущей стратегии» «Газпром-Медиа Холдинг» нет указаний на срок ее реализации (ранее реализовывалась стратегия 2015–2021 гг., которая неоднократно пересматривалась).

Стоит отметить противоположный вариант — пример Группы компаний «Россети» и субординации сроков ее стратегии и дочерних компаний. Компания обладает сетью дочерних предприятий, распределенных в основном по территориально-

му принципу: центральные регионы, северо-западные, кавказские и т.д., а также ряд научно-исследовательских, проектно-конструкторских и прочих организаций.

Стратегия группы компаний согласована с Энергетической стратегией и Стратегией развития электросетевого комплекса, в том числе по длительности реализации — до 2030 г. Аналогичным образом согласованы стратегии и дочерних компаний со стратегией Группы. Отметим, что в данном примере практически вся совокупность дочерних компаний повторяет функционал материнской, реализуя его в разных регионах, т.е., по сути, занимаясь одним видом деятельности. Примеры других компаний, представленные выше, иллюстрируют подходы для неоднородных по деятельности совокупностей.

В качестве примера можно отметить 16-летнюю стратегию ОАО «РЖД» до 2030 г., которая согласована на момент утверждения по стратегическим решениям и по срокам с Прогнозом социально-экономического развития России до 2030 г. и Транспортной стратегией Российской Федерации до 2030 г., а также с рядом внутренних документов: Долгосрочной программой развития ОАО «РЖД» до 2025 г., Стратегией цифровой трансформации до 2025 г., Программой развития человеческого капитала до 2025 г., Комплексной программой инновационного развития холдинга «РЖД» до 2025 г., целями устойчивого развития (ESG) и пр. Как можно заметить, стратегии более низких уровней сформированы на срок 5–6 лет. Дочерние компании, очевидно, не превосходят по срокам планирования столь длительный период. Уже упомянутые 4–5-летние сроки планирования в дочерней компании «ТТК» являются достаточно долгими для своей сферы деятельности. Другая дочерняя компания «Скоростные магистрали» декларирует, что она является проектным офисом, созданным под конкретные задачи, и с их выполнением может быть ликвидирована, что соотносится с рекомендациями теории для

подобного типа предприятий [Клейнер, 2009, с. 117].

Подобных примеров согласованности в публичном поле достаточно мало. В основном упоминание о базовых документах макро- или мезоуровней в стратегиях компаний встречается только у индустриальных предприятий со сложной и долговозводимой инфраструктурой, часто являющихся градообразующими или ключевыми налогоплательщиками в некоторых регионах. Также редко встречаются примеры согласования стратегий материнских и дочерних компаний или подчиненность срока стратегии низшего уровня корпоративной.

Кроме групп компаний холдингового и прочих типов, необходимо рассмотреть примеры взаимодействия предприятий по принципу бизнес-экосистем, формирующих единый продукт из набора товаров и услуг разных сфер деятельности, в виде партнерства компаний или выступая технологической платформой. Это специфическое и достаточно новое формирование. Структура их стратегии часто аналогична стратегии группы компаний: это многоступенчатый документ, описывающий направления бизнеса и целевые показатели. Они формируются как по отраслевому принципу [Мезоэкономика России..., 2022, с. 337–342], в этом случае необходима координация с соответствующими установками, так и выходя за эти рамки, становясь по своей сути надотраслевыми формированиями индустриального уровня [Кобылко, 2021]. Это хорошо прослеживается на анализе долгосрочных документов компаний, декларирующих развитие в подобной форме: Сбербанк, «МТС», «Тинькофф», «ВКонтакте» и других, а также подтверждается исследованиями [Маркова, Кузнецова, 2021].

Однако уже сегодня становится очевидным, что в силу своей специфики выстраивания не последовательных, а параллельных процессов головная структура экосистемы выступает как координатор — дирижер всей совокупности

компаний, их товаров и услуг для согласования и реализации их в единый комплексный продукт экосистемы. Аналогичную роль в этой деятельности должна играть и стратегия экосистемы — определять основные направления и цели для входящих в нее элементов [Kleiner, Kobylo, 2022]. Такая стратегия не столько выстраивает вертикальную иерархию, сколько формирует горизонтальные отношения между рядовыми компаниями и ее управляющей организацией. Исходя из функции экосистемной стратегии, заключающейся прежде всего в координации и гармонизации различных товаров и услуг в единый продукт, она должна формироваться в бессрочном виде, а включенные в ее структуру компании — основывать сроки реализации своих стратегий исходя из особенностей рынков, на которых они функционируют.

В настоящее время все подобные объединения применяют лимитированный подход к определению срока реализации стратегий головных компаний отечественных экосистем (3,5–5 лет) в силу их построения на основе компаний банковского и инфокоммуникационных секторов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Нами рассмотрены лишь некоторые примеры практики формирования и исполнения стратегии преимущественно крупных компаний и факторы, влияющие на сроки реализации их стратегии. Но даже этот относительно небольшой набор кейсов позволяет проиллюстрировать всю неоднозначность реализации процессов планирования, а также вскрывает ряд проблем и «подводных камней» подобной деятельности.

Компании не только все чаще отходят от формата пятилетней стратегии, но и далеко не всегда выдерживают более короткий интервал. Данный подход рационален далеко не всегда. Например, инновационная стратегия — и как общий концепт

долгосрочного документа, и как элемент комплексной стратегии предприятия — требует более длительного горизонта. Невозможно формировать комплекс работ по научно-исследовательской и опытно-конструкторской деятельности с последующей реализацией в виде конечного продукта на столь коротком временном интервале. Если деятельность предприятия непосредственно связана с проведением НИОКР как основного производственного ресурса в своей деятельности, срок исполнения стратегии может составлять 10 лет и более. Компании, работающие на новых рынках, где крайне сложно точно спрогнозировать тренды на несколько лет вперед, придерживаются короткой стратегии, которая также может быть пересмотрена.

Рекомендации теории примерны и крайне неоднородны, а опыт для каждой конкретной отрасли имеет ряд исключений. Отказ от действующей стратегии происходит достаточно часто. Несомненно, можно выделить такие факторы, как жизненный цикл продукта, тип развития рынка — экстенсивную или интенсивную форму, степень неопределенности. Все они вносят свой вклад в определение срока реализации стратегии. Но также необходимо уточнить, что на него влияет и само понимание феномена стратегии: насколько она детализирована, из каких элементов выстраивается данный документ, в каких показателях сформулированы цели и конкретные шаги их достижения и т. д.

Дальность горизонта планирования может характеризоваться не только степенью конкретизации целей и решений, закрепленных в стратегии компании, но и характером самих формулировок. Возникает необходимость выбора: приоритет целей, требующий постоянно подстраивать способы их достижения под изменения среды, или реализация избранной модели поведения в течение всего срока действия стратегии. В случае формирования стратегии с упором на различные целевые показатели становится критически важно обозначить временные интервалы их до-

стижения. В противном случае какой-либо количественный показатель может быть в итоге достигнут, но его достижение может произойти за пределами адекватного срока планирования, и данное достижение станет ничтожно в силу инфляции его ценности. В другом случае, когда упор в содержании стратегии делается на решение «как поступать» в процессе ее реализации, делается возможным бессрочный период ее реализации, т. е. такой документ будет действовать до тех пор, пока ЛПР не примет решения о его замене новой стратегией. Оба варианта таят в себе угрозы фактического перехода от стратегического управления предприятием к тактическому или ситуативному. Для крупных компаний это крайне опасный сценарий в силу необходимости стратегии как способа коммуникации и взаимодействия различных ее элементов.

Стратегия как многоуровневый документ крайне сложно согласовывается с точки зрения сроков реализации совокупности документов, ее образующих. Длительность стратегий предприятия на различных уровнях или годы их реализации разительно отличаются друг от друга: зависимые стратегии могут быть гораздо длиннее и сильно перекрывать основную. Очевидно, что не во всех случаях необходимо подобное согласование, например, когда приобретение компании является только инвестицией. Но наделение дочерней компании зонтичным брендом логично указывает на ее связь с материнской, в том числе и в функциональном виде.

Вопрос о том, как именно формируется стратегия — снизу-вверх или сверху-вниз, — по-прежнему остается дискуссионным. Однако в случае подобных расхождений по интервалам неясно, каким образом вновь формируемые или актуализируемые стратегии будут согласовываться с продолжающими действовать еще какой-то период времени стратегиями других уровней. Очевидно, что зависимые стратегии не должны превышать срок главствующей над ними хотя бы в отно-

шении длительности. Однако и здесь ряд примеров говорит о неоднозначности такого подхода.

Рассмотренные выше примеры говорят о том, что фактическая реализация документа под названием «стратегия» на отечественных предприятиях нередко походит на среднесрочное или скользящее планирование. Планируемый и фактический сроки реализации далеко не всегда являются тождественными. Это ярко иллюстрируют их досрочные отмены, пересмотры в связи с изменениями внешней среды почти сразу после утверждения, актуализации через небольшие интервалы, которые тяготеют более к краткосрочным, и пр. Вопросы целесообразности актуализации и корректировки не находят единого мнения и среди теоретиков.

Резюмируя, отметим, что на сегодняшний день подходы к формированию и реализации стратегии многих компаний имеют весьма поверхностный характер. Подобные документы регулярно пересматриваются, актуализируются, отменяют-

ся. В качестве базового срока стратегии в современных условиях, с некоторой долей условности, можно по-прежнему называть пятилетний период. Однако расхождения между планируемым и фактическим сроком реализации указывают на необходимость определения его чаще как «предельного», который фактически сдвигается в сторону уменьшения. При этом компании должны выстраивать свою деятельность в долгосрочной перспективе, несмотря на турбулентность настоящего времени, из-за чего часто становится невозможно реализоваться. Даже весьма короткие по срокам реализации планы меняются преждевременно. Настоящее реагирование на потрясения сегодняшних дней становится превалирующим перед решениями относительно будущего компании — клиентов, инвесторов и общества. Но можно ли такую стратегию считать стратегией? Вопрос остается открытым.

ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Аузан А.А. 2017. Стратегия-2035: предварительные гипотезы. *Журнал Новой экономической ассоциации* (3): 185–192.
- Балацкий Е.В., Екимова Н.А. 2021. Инструменты государственного управления: прогнозирование VS проектирование. *Управленец* **12** (1): 18–31. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2021-12-1-2>
- 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): 2–8.
- Виханский О.С. 1998. *Стратегическое управление*. М.: Гардарика.
- Завьялова Е.А., Кобылко А.А. 2019. Формат стратегии: практика крупнейших российских предприятий. *Стратегические решения и риск-менеджмент*. **10** (3): 210–219. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2019-3-210-219>
- Зуб А.Т., Локтионов М.В. 2011. *Стратегический менеджмент. Системный подход*. М.: Генезис.
- Камынин В.А. 2021. *Управление долгосрочным развитием крупной компании*. М.: МАКС Пресс. <https://doi.org/10.29003/m2451.978-5-317-06688-8>
- Катькало В.С. 2003. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка. *Российский журнал менеджмента* (1): 7–30.
- Катькало В.С. 2008. *Эволюция теории стратегического управления*. 2-е изд. СПб.: Высшая школа менеджмента, Издательский дом Санкт-Петербургского университета.
- Квинт В.Л., Бодрунов С.Д. 2021. *Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика*. СПб.: ИНИР им. С.Ю.Витте.
- Клейнер Г.Б. 2008. *Стратегия предприятия*. М.: Издательство «Дело» АНХ.

- Клейнер Г.Б. 2009. Системный подход к стратегии предприятия. *Современная конкуренция* (1): 100–118.
- Клейнер Г.Б. 2010. Новая теория экономических систем и ее приложения. *Журнал экономической теории* (3): 41–58.
- Климанов Д.Е., Третьяк О.А. 2014. Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции. *Российский журнал менеджмента* 12 (3): 107–130.
- Кобылко А.А. 2021. Функции управления в бизнес-экосистемах. *ЭКО* (8): 127–150. <https://doi.org/10.30680/ЕСО0131-7652-2021-8-127-150>
- Коллинз Дж., Поррас Дж. 2004. *Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением*. Пер. с англ. СПб.: Стотгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге.
- Ленчук Е.Б., Войтоловский Ф.Г., Кувалин Д.Б. 2020. Стратегическое планирование в государственном управлении: опыт, возможности и перспективы. *Проблемы прогнозирования* (6): 46–55. <https://doi.org/10.47711/0868-6351-183-46-55>
- Литвак Б.Г. 2016. *Стратегический менеджмент*. М.: Юрайт.
- Маркова В.Д., Кузнецова С.А. 2021. Стратегии развития экосистем: анализ российского опыта. *Стратегические решения и риск-менеджмент* (3): 242–251. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2021-3-242-251>
- Мезоэкономика России: стратегия разбега. 2022. Под ред. чл.-корр. РАН Г.Б.Клейнера. М.: Издательский дом «Научная библиотека».
- Орехова С.В., Мисюра А.В., Баусова Ю.С. 2020. Стратегия VS бизнес-модель: эволюция и дифференциация. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика* (3): 160–181. <https://doi.org/10.38050/01300105202038>
- Ответ российского бизнеса на пандемию COVID-19 (на примере шести отраслевых кейсов). 2021. Под ред. Т.Г.Долгопятовой, Н.В.Акиндиновой, Ю.В.Симачева, А.А.Яковлева. М.: Издательский дом Высшей школы экономики.
- Плотников М.В., Пелепейченко Ю.С. 2014. Разработка и реализация стратегического видения в российских и зарубежных компаниях: сравнительный анализ. *Вестник Вятского государственного университета* (12): 6–12.
- Хамел Г., Прахалад К. 2014. *Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня*. М.: Олимп-Бизнес.

REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Ackoff R.L. 1970. *A Concept of Corporate Planning*. John Wiley and Sons: N.Y.
- Adizes I. 1990. *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It*. The Adizes Institute.
- Adizes I. 2004. *Managing Corporate Lifecycles*. Adizes Institute Publications: Carpinteria.
- Ansoff H.I. 1965. *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw Hill Book Co.: New York.
- Ansoff H.I. 1994. Comment on Henry Mintzberg's rethinking strategic planning. *Long Range Planning* 27 (3): 31–32.
- Ansoff I. 2007. *Strategic Management*. Palgrave Macmillan UK: Houndmills Basingstoke Hampshire.
- Bailys J., Wirtz J., Johnson J. 2022. *Strategy in the Contemporary World*. 7th edition. Oxford University Press: Oxford.
- Chandler A. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. MIT Press: Cambridge, MA.
- Chase B. 2020. *Strategy First: How Businesses Win Big?* Greenleaf Book Group Press: Austin.
- Dirlik O., Aydin-Unal D. 2014. Re-reading the Term "Strategy". *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)* 4 (4): 111–119.

- Dyer J., Godfrey P., Jensen R., Bryce D. 2020. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Wiley: New York.
- Foster R.D., Akdere M. 2007. Effective organizational vision: Implications for human resource development. *Journal of European Industrial Training* **31** (2): 100–111. <https://doi.org/10.1108/0309059074336>
- Grant R. 2016. *Contemporary Strategy Analysis Text Only*. Wiley: New York.
- Ingram R. 2015. *Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards*. 3rd ed. Board Source: Washington D.C.
- Johnson G., Whittington R., Regner P., Angwin D., Scholes K. 2020. *Exploring Strategy*. Pearson Education Limited: London.
- Kenny G. 2018. 6 steps to make your strategic plan really strategic. *Harvard Business Review*. [Electronic resource]. <https://hbr.org/2018/08/6-steps-to-make-your-strategic-plan-really-strategic> (accessed: 18.05.2023).
- Kim W., Mauborgne R. 2005. *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press: Brighton.
- Kleiner G., Kобылко A. 2022. Business Ecosystem Strategy: Design and Specifics. In: Vasiliev Y.S., Pankratova N.D., Volkova V.N., Shipunova O.D., Lyabakh N.N. (eds). *System Analysis in Engineering and Control. SAEC 2021*, 43–51. *Lecture Notes in Networks and Systems* **442**. Springer: Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-98832-6_4
- Koch R. 2012. *Strategy: How to Create, Pursue and Deliver a Winning Strategy*. Prentice Hall.
- Mintzberg H. 1994. Rethinking strategic planning part 1: Pitfalls and fallacies. *Long Range Planning* **27** (3): 12–21.
- Mintzberg H. 2008. *Tracking Strategies: Towards a General Theory of Strategy Formation*. Oxford University Press: Oxford.
- Mintzberg H., Lampel J., Quinn J.B., Ghoshal S. 2002. *The Strategy Process: Concepts, Context and Cases*. Prentice Hall: New Jersey.
- Pidun U. 2019. *Corporate strategy: Theory and Practice*. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25426-1>
- Porter M. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press: New York.
- Porter M. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review*. November–December: 61–78.
- Rumelt R.P. 2011. *Good Strategy / Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Crown Business: New York.
- Seifzadeh P., Rowe G. 2019. The role of corporate controls and business-level strategy in business unit performance. *Journal of Strategy and Management* **12** (3): 364–381. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2018-0114>
- Steiner G.A. 1969. *Strategic Factors in Business Success*. Financial Executives Research Foundation: New York.
- Steiner G.A. 1979. *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. Free Press: New York.
- Thompson A., Strickland A. 2001. *Strategic Management: Concept and Cases*. McGraw-Hill/Irwin: New York.
- Wind Y. 1982. *Product Policy: Concepts, Methods and Strategy*. Addison-Weisley: Boston.

TRANSLATION OF REFERENCES IN RUSSIAN INTO ENGLISH

- Auzan A.A. 2017. Strategy-2035: Preliminary hypotheses. *Journal of the New Economic Association* (3): 185–192. (In Russian)
- Balatsky E.V., Ekimova N.A. 2021. Public administration tools: Forecasting vs designing. *Upravlenets — The Manager* **12** (1): 18–31. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2021-12-1-2> (In Russian)
- Bukhtiyarova T.I., Pavlenko E.L. 2013. Monitoring the identification and evaluation of the nature of the interrelationships of market strategies and strategies of network

- trading enterprises. *Regionalnaya Ekonomika: Teoriya i Praktika* (14): 2–8. (In Russian)
- Vikhansky O.S. 1998. *Strategic Management*. Moscow: Gardarika Publ. (In Russian)
- Zavyalova E.A., Kobylko A.A. 2019. Format of strategy: The biggest Russian companies practice. *Strategicheskie Resheniya i Risk Manadgment* 10 (3): 210–219. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2019-3-210-219> (In Russian)
- Zub A.T., Loktionov M.V. 2011. *Strategic Management. Systematic Approach*. Moscow: Genesis Publ. (In Russian)
- Kamynin V.A. 2021. *Management by Long-term Development of a Large Company*. Moscow: MAKS Press. <https://doi.org/10.29003/m2451.978-5-317-06688-8> (In Russian)
- Katkalo V.S. 2003. The founding concepts of strategic management and their contemporary assessment. *Russian Management Journal* (1): 7–30. (In Russian)
- Katkalo V.S. 2008. *Evolution of Strategic Management Theory*. 2th ed. St. Petersburg: GSOM SPBU, St. Petersburg University Press. (In Russian)
- Kvint V.L., Bodrunov S.D. 2021. *Strategizing Societal Transformation: Knowledge, Technologies, and Noonomy*. St. Petersburg: INIR Publ. (In Russian)
- Kleiner G.B. 2008. *Strategy of enterprise*. Moscow: Delo Publ. (In Russian)
- Kleiner G.B. 2009. Systemic approach towards a business strategy. *Modern Competition* (1): 100–118. (In Russian)
- Kleiner G.B. 2010. New theory of economic systems and its applications. *The Russian Journal of Economic Theory* (3): 41–58. (In Russian)
- Klimanov D.E., Tretyak O.A. 2014. Business Models: Major Research Directions and Search of Conceptual Foundations. *Russian Management Journal* 12 (3): 107–130.
- Kobylko A.A. 2021. Management Functions in Business Ecosystems. *ECO Journal* (8): 127–150. <https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2021-8-127-150> (In Russian)
- Collins J., Porras J. 2004. *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*. St. Petersburg, SSE in St. Petersburg Publ.
- Lenchuk E.B., Voitolovskii F.G., Kuvalin D.B. 2020. Strategic planning in public administration: experience, opportunities and prospects. *Studies on Russian Economic Development* (6): 46–55. <https://doi.org/10.47711/0868-6351-183-46-55> (In Russian)
- Litvak B.G. 2016. *Strategic Management*. Moscow: Urait Publ. (In Russian)
- Markova V.D., Kuznetsova S.A. 2021. Strategic Management in Ecosystems: Analysis of the Russian Experience. *Strategic Decisions and Risk Management* (3): 242–251. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2021-3-242-251> (In Russian)
- Mesoeconomics of Russia: take-off strategy*. 2022. Ed. by G. B. Kleiner. Moscow: Science Library Publ. (In Russian)
- Orekhova S.V., Misyura A.V., Bausova Yu.S. 2020. Strategy vs Business Model: Evolution and Differentiation. *Moscow University Economic Bulletin* (3): 160–181. <https://doi.org/10.38050/01300105202038> St. Petersburg University Press.
- Response of the Russian business to the COVID-19 pandemic*. 2021. Eds by T.G. Dolgopyatova, N.V. Akindinova, Yu. V. Simachev, A.A. Yakovlev. Moscow: HSE Publishing. (In Russian)
- Plotnikov M.V., Pelepeichenko Yu.S. 2014. Development and implementation of strategic vision in Russian and foreign companies: comparative analysis. *Bulletin of Vyatka State University* (12): 6–12. (In Russian)
- Hamel G., Prahalad K. 2014. *Competing for the future. Creating the markets of tomorrow*. Moscow: Olymp-Business Publ. (In Russian)

Статья поступила в редакцию
29 марта 2023 г.
Принята к публикации
21 июля 2023 г.

Planned and actual timeline of the strategy

A. A. Kobylko

*Central Economic Mathematical Institute of the Russian Academy of Sciences, Russia
State Academic University for the Humanities, Russia*

Goal: is to analyze approaches to the formation of the term of an enterprise strategy and to identify key factors that affect the planning horizon. **Methodology:** is based on the analysis of scientific sources on the duration of the strategy and the observation of business practices in this direction through surveys of enterprises on approaches to the formation of a strategy and the actual implementation of planned indicators. **Findings:** of the study showed that the implementation of a strategy is often associated with a revision of its main provisions and early abandonment in favor of a new one. This practice indicates the actual rejection of long-term planning in favor of medium-term or rolling planning. The strategy implementation period differs from the canonical five-year one. **Originality and contribution of the author:** lie in specifying the time horizon for which the strategy is formed in modern conditions, as well as in updating the theoretical provisions that describe approaches to structuring such documents in companies, taking into account industry, corporate specifics, etc.

Keywords: strategy, enterprise strategy, strategic planning, rolling planning, strategy implementation period.

For citation: Kobylko A.A. 2023. Planned and actual timeline of the strategy. *Russian Management Journal* **21** (2): 255–274. (In Russian)

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.205>

Для цитирования: Кобылко А.А. 2023. Планируемый и фактический сроки реализации стратегии. *Российский журнал менеджмента* **21** (2): 255–274.

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.205>

*Initial Submission: March 29, 2023
Final Version Accepted: July 21, 2023*

The study was financially supported by the Russian Science Foundation (project N 23-28-01551 “Development of Approaches to the Creation and Implementation of Strategies for Various Business Organization Forms of the Modern Economy”).