

DOI: 10.18721/JE.14306  
 УДК 330

## ИДЕНТИФИКАЦИЯ СТРАТЕГИЙ РОССИЙСКИХ КОРПОРАЦИЙ: МАРКЕРЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ

**Николаева Е.В., Плетнёв Д.А., Козлова Е.В.**

Челябинский государственный университет,  
 Челябинск, Российская Федерация

Стратегия является неотъемлемым элементом корпоративного управления и планирования в компаниях. В современных условиях – в период высокой неопределенности на большинстве рынков, стратегическое планирование позволяет компаниям уделять особое внимание вопросам поиска наиболее эффективных направлений движения, задает приоритеты развития и позволяет оценить эффективность управления компанией, принятых управленческих решений. Целью исследования является оценка сравнительной результативности различных типов стратегий корпораций на основе выявления их типов и маркеров стратегий. Исследование существующих подходов к классификации стратегий компаний позволило выявить их достоинства и недостатки и на основе этого предложить альтернативную типологию стратегий компаний. Предложенная альтернативная типология стратегий основывается на особенностях внешней среды, в которой работает корпорация, особенностях реагирования корпорации на внешние стимулы, а также способах планирования, используемых корпорациями. Было выделено и проанализировано 7 типов стратегий корпораций – классическая плановая, классическая процессная, классическая идеологическая, адаптационная, стратегия формирования, визионерская, стратегия обновления. По каждому из типов стратегий выделены маркеры – индикаторы, позволяющие отнести ту или иную реализуемую стратегию к определенному типу в соответствии с принятой типологией. В ходе исследования применены методы эмпирического анализа актуальных данных 40 крупнейших корпораций в России, изучены их стратегии и показатели результативности деятельности в привязке к каждому из типов стратегий. Было выявлено, что наиболее распространенным среди крупнейших российских корпораций является классический процессный тип стратегии, в основе разработки которой лежит четкое видение ожидаемых результатов, попроцессное их планирование. Также большое число корпораций реализуют классическую плановую стратегию, которая носит более формальный характер – разработке планов без четкого указания направлений и путей их реализации. С целью выявления наиболее эффективного типа стратегии был проведен анализ показателей результативности (выручки и рыночной капитализации) корпораций в рамках отдельных стратегий. Было установлено, что рост выручки у исследованных компаний за 10-летний период (с 2010 по 2019 год) незначительно отличался для групп компаний со стратегиями различного типа. Но при этом рост рыночной капитализации за период с 2010 по 2020 год был отличным для различных групп компаний в зависимости от типа реализуемой стратегии и в отдельные периоды рост показателя отличался в 2,5 раза. Перспективными направлениями дальнейших исследований являются: включение в анализ большего числа компаний, дополнение и более детальный анализ результатов компаний, придерживающихся разных типов стратегии проведение международных сопоставлений по частоте распространения и отраслевой специфике используемых стратегий, оценка влияния на стратегии и результаты их реализации технологических трансформаций и внедрения достижений Индустрии 4.0.

**Ключевые слова:** стратегия, корпорация, маркеры стратегии, типология стратегий

**Ссылка при цитировании:** Николаева Е.В., Плетнёв Д.А., Козлова Е.В. Идентификация стратегий российских корпораций: маркеры и результаты // Научно-технические ведомости СПб-ГПУ. Экономические науки. 2021. Т. 14, № 3. С. 73–85. DOI: 10.18721/JE.14306

Эта статья открытого доступа, распространяемая по лицензии CC BY-NC 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

## IDENTIFICATION OF RUSSIAN CORPORATIONS' STRATEGIES: MARKERS AND RESULTS

E.V. Nikolaeva, D.A. Pletnev, E.V. Kozlova

Chelyabinsk State University,  
Chelyabinsk, Russian Federation

A strategy is an integral part of the corporate governance and planning process in companies. Today, in a period of high uncertainty in most markets, strategic planning allows companies to pay special attention to the most effective development directions, point out priorities, and assess the effectiveness of company management and its decisions. The study aims to assess the comparative performance of various types of corporate strategies based on identifying their types and strategy markers. The study of existing approaches to the classification of companies' strategies made it possible to identify their advantages and disadvantages and, on this basis, propose an alternative typology of companies' strategies. The proposed alternative typology of strategies is based on the characteristics of the corporation's environment and its response to external stimuli, as well as the planning methods used by corporations. Seven types of corporate strategies were identified and analyzed: classic planned, classic process, classic ideological, adaptation, formation strategy, visionary, renewal strategy. Strategy markers are identified for each strategy type: indicators that allow one or another implemented strategy to be attributed to a specific type following the adopted typology. The authors empirically analyzed the data of the 40 most significant Russian corporations and studied their strategies and performance indicators concerning each of the strategy types. It was found that the classic process, which is based on a clear vision of the expected results and their process-by-process planning, is the most common strategy type among the most significant Russian corporations. Also, many corporations are implementing the classic planning strategy, which is more formal: developing plans without clearly indicating the directions and ways of their implementation. To identify the most effective type of strategy, an analysis of performance indicators (revenue and market capitalization) of corporations was carried out within the framework of individual strategies. It was found that the revenue growth of the companies surveyed over ten years (from 2010 to 2019) did not differ significantly for groups of companies with different types of strategies. However, the market capitalization growth for the period from 2010 to 2020 was different for various strategy type related groups of corporations with the indicator sometimes differing by 2.5 times. The directions of further research are: the inclusion of a larger number of companies in the analysis, addition and more detailed analysis of the results of the companies following different strategy types, international comparisons in the frequency of distribution and industry specificity of the strategies used, assessment of the impact of technological transformations and implementation of Industry 4.0 achievements on the strategies and the results of their implementation.

**Keywords:** strategy, corporation, strategy markers, typology of strategies

**Citation:** E.V. Nikolaeva, D.A. Pletnev, E.V. Kozlova, Identification of russian corporations' strategies: markers and results, St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics, 14 (3) (2021) 73–85. DOI: 10.18721/JE.14306

This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

### Введение

В бизнес-практике часто складывается ситуация, когда вопросы стратегического планирования, разработки и выполнения стратегий, отодвигаются на второй или даже третий план под давлением агрессивной и непредсказуемой внешней среды. В то же время, складываются долгосрочные технологические тренды (в первую очередь, переход к новым производственным технологиям и «умным» решениям в бизнесе в целом). И компании должны соответствовать этим трендам, разрабатывать, адаптировать и внедрять новые технологии для того, чтобы не утратить своих позиций на рынке. С другой стороны, для внешних субъектов корпораций (инвесторов, акционеров, крупных поставщиков и клиентов) наличие и качество стратегии является важным сигналом качества корпоративного управления, и может повлиять на принятие выгодных для корпораций решений.

Важным ограничением при исследовании стратегий является их размытое толкование именно на уровне конкретных компаний. Разные корпорации используют различные типы стратегий, от детализированных планов на пять лет вперед до декларативных документов в 1-2 страницы, определяющих только общие контуры направления развития компании. Кроме того, для стороннего наблюдателя доступ ко многим внутренним документам оказывается закрыт. Вместе с тем анализ типов стратегий, используемых российскими корпорациями, включая выбор метода их идентификации (маркеров) и оценку их результативности для компаний, является важным для того, чтобы выявить наиболее действенные типы стратегий компаний в условиях российской экономики.

Объектом исследования в статье являются стратегии 40 крупнейших по выручке российских корпораций (согласно списку Эксперт-600 за 2020 год).

Предмет исследования – маркеры, позволяющие идентифицировать и типологизировать стратегии крупнейших российских корпораций по данным, представленным в документах свободного доступа, размещенных на сайтах корпораций.

Термин «стратегия» появляется в научной экономической литературе лишь в последней четверти 20 века. При этом компании задолго до этого формировали и реализовывали собственные стратегии для достижения успешности на рынке и в своей хозяйственно-экономической деятельности. Согласно Минцбергу Г., стратегия интегрирует в себе пять элементов: план, затея (идея), модель, видение и перспектива [19]. В дальнейшем такое видение стратегии получило название 5P и получило развитие в современной бизнес-литературе [5, 25].

В научной литературе вопросы элементов и типологии стратегии освещены в достаточной степени. При этом наблюдается наличие различных подходов как к выделению типов стратегий, так и к определению их составных элементов. В то же время далеко не все авторы выявляют и описывают маркеры (индикаторы) стратегий, позволяющие четко классифицировать и определить тип конкретной реализуемой компанией стратегии. А это, на наш взгляд, является одним из важнейших этапов стратегического анализа, позволяющий провести сравнительный анализ эффективности той или иной стратегии.

Исследованию вопросов составляющих (компонентов) стратегии компаний посвящено ряд работ. Ирланд Р.Д., Ковин Г., Куратко Д.Ф. рассматривая предпринимательскую стратегию корпорации, выделили три ее ключевых компонента: предпосылки стратегии, процессы на этапе реализации стратегии и результаты стратегии [12]. Предпосылками стратегии, по их мнению, являются знания, опыт и информация лиц, участвующих в разработке стратегии, а также условия внешней среды компании. Под процессами реализации или непосредственными элементами стратегии авторы подразумевают совокупность предпринимательской деятельности, стратегического видения и организационной архитектуры, которые создают предпосылки для особого рода предпринимательского поведения и определяют особенности реализации стратегии. Третьим компонентом стратегии являются результаты реализации стратегии, такие как конкурентоспособность компании на рынке, эффективное стратегическое позиционирование и т.п.

Предпринимательский тип стратегии компании подробно рассмотрен в работах Мейера Г. и Хеппарда К., Друкера П., Казаньян Р., Дразина Р. и Глинн М., Захра Ш., Дженнингса Д. и Куратко Д. [7, 13, 16, 20, 28]. Отмечается, что этот тип в значительной степени характерен для малых и средних компаний [28].

Мухаммад Васим Джан Хан, доктор Мухаммад Халике исследовали взаимосвязь стратегического планирования и особенностей внешней среды с результатами деятельности фирмы [14]. Вслед за [8] авторы рассматривают шесть компонентов стратегического планирования: видение, миссия, скрытые способности предпринимателя, рыночная ориентация, и ориентация на клиентов [14]. Кроме того, большое число исследований как в России, так и за рубежом посвящено анализу влияния различных факторов на стратегию, реализуемую компанией [9, 10, 21, 23, 26].

Одними из первых попытку типологизации стратегий компаний предприняли Майлз Р. и Сноу К. [17]. В своей работе «Организационная стратегия, структура и процесс» они связали стратегию компании, ее структуру и организационный процесс с адаптацией к внешней среде. Авторы разработали типологию стратегий, осознанный выбор которой позволяет компаниям наилучшим образом адаптироваться к окружающей среде. Данная типология стратегий основывается на четырех типах стратегического управления: исследователи, защитники, анализаторы и реакторы.

При разработке стратегии, «исследователи» склонны оценивать окружающую среду как неопределенную и изменчивую. При этом они чаще других используют инновации для управления изменениями внешней среды. Они находятся в постоянном поиске новых ниш и рынков и больше, чем другие, склонны к агрессивной тактике. В противоположность им «защитники» воспринимают внешнюю среду как детерминированную и стабильную и в наибольшей степени стремятся к достижению стабильности и установлению контроля над средой, что оставляет им ограниченные возможности для быстрого реагирования на новые вызовы и возможности. Целью их стратегии является поиск таких ниш на рынке, которые наиболее безопасны и стабильны.

Стратегия «анализаторов» сводится к поиску баланса минимальным риском и максимальными рыночными возможностями. Они одновременно воплощают в себе стабильность и гибкость в отношении внешней среды, что позволяет им извлечь выгоду, как за счет удержания своих традиционных ниш и направлений, так и за счет внедрения новых.

Особенностью поведения «реакторов» является отсутствие как таковой последовательной стратегии поведения, а их действия являются лишь постоянным ответом на вновь возникающие стимулы внешней среды, что, безусловно, приводит к наименее эффективным результатам деятельности по сравнению с другими тремя типами стратегического позиционирования [20].

Исследование типологии стратегий, предложенной Майлзом Р. и Сноу К. продолжили [2, 3, 4, 6, 15, 22, 27]. Важнейшими исследованиями, результатом которых была разработка классификации стратегий компаний были работы Минцберга Г. и Уотерса Дж. Минцбергом Г. была предложена типология стратегий компаний, состоящая из 3 разновидностей: плановая, адаптивная и предпринимательская модели, основные отличия в которых относятся к выбору доминирующего подхода к формированию в компании [18]. Позднее тем же автором был проведен более детальный анализ типов стратегий компаний (приведен в работе [19, 20], где был разработан континуум стратегий от плановой до навязанной в зависимости от двух базовых элемента стратегии – ее преднамеренности и способа возникновения (*deliberate and emergent*). Степень преднамеренности стратегии определяется существующим в организации образом будущей деятельности и зависит от намеченной стратегии (*intended strategy*). Второй элемент (возникновение) зависит от влияния на стратегию компании непредвиденных обстоятельств и проявляется в стратегии как некая корректировка или подстройка под возникшие обстоятельства.

Ривзом М., Лав К. и Тиллмансом Ф. из Бостонской консалтинговой группы была предложена альтернативная классификация типов стратегий компаний, основанная на анализе влияние внешней среды на результаты деятельности компаний и принимаемые ими стратегические решения на перспективу [24]. В зависимости от типа внешней среды компания должна избирать тот или иной вид стратегии, который приведет ее к наилучшему возможному в данных условиях результату. На основе данных трех параметров среды авторами выделено 5 типов стратегий, каждая из которых подразумевает определенный тип поведения, позволяющей достичь наилучших результатов в будущем по мере ее реализации в компании.

1. Классическая стратегия - используется в условиях высокой предсказуемости и одновременно низкой пластичности внешней среды.

2. Адаптивная стратегия характерна для сред с низкой предсказуемостью и низкой пластичностью.

3. Визионерская стратегия – среда позволяет осуществлять долгосрочное прогнозирование и одновременно высоко пластична и подвержена моделированию.

4. Стратегия формирования – низкая степень предсказуемости среды, но высокая пластичность по отношению к формированию со стороны одной или нескольких компаний.

5. Стратегия преодоления, обновления. Компания вынуждена работать в суровых условиях, которые могут быть вызваны, как несоответствием между подходом компании к стратегии и ее внешней средой, так и острым внешним или внутренним шоком.

Согласно исследователям из БКГ, бизнес-среда может различаться по трем параметрам:

- 1) предсказуемость, возможность прогнозирования;
- 2) пластичность, которая определяет возможность моделировать и формировать среду компаний самостоятельно или в сотрудничестве с другими компаниями;
- 3) суровость, которая определяет возможность компании выжить в текущих условиях.

Вопросы измерения результатов реализации стратегий рассмотрены в работах Амоо Н., Хидлстон-Мамфорда Дж., Рузибука Дж., Аквей К., Хернауса Т., Вукшич В. Б., Штембергера М., Гуркова И. [1, 10, 11].

### **Цель исследования**

Целью настоящей статьи является выявление маркеров различных типов стратегий российских корпораций для выявления с их помощью доминирующих типов стратегий и оценки их сравнительной результативности.

Для достижения цели в работе последовательно решаются следующие задачи:

1. Анализируются существующие подходы к определению стратегий и их типов;
2. Предлагается авторская классификация типов стратегий для дальнейшего анализа
3. Анализируются документы и материалы сайтов крупнейших российских корпораций с точки зрения выявления маркеров для идентификации их типов стратегий и проводится классификация компаний по выявленным типам;
4. Оцениваются основные результаты деятельности российских компаний за 2010-2019 годы по группам, образованным компаниями с одинаковыми типами стратегий;
5. Выявляются различия в результатах для компаний, следующих различным типам стратегий.

### **Методы**

В рамках данного исследования были проанализированы действующие стратегии крупнейших российских корпораций (список Эксперт RAEX-600 за 2019 год), размещенные на официальных сайтах компаний. В рамках данного анализа было выявлено наличие у компании стратегии, идентифицированы стратегии в соответствии с предложенной классификацией, проанализировано влияния типа стратегии на показатели эффективности компаний (выручку и капитализацию компаний за ряд лет).

Исследование проводилось в соответствие со следующими этапами:

На первом этапе была сформирована выборка из крупнейших компаний для анализа – 40 крупнейших российских корпораций по величине выручке за 2019 год (по данным рейтинга RA Expert).

Второй этап – обобщение данных о реализуемых стратегиях указанных компаний, включая такие параметры стратегий как срок реализации, основные ориентиры, ключевые индикаторы.

На третьем этапе, на основе вышеуказанных параметров стратегий были обобщены стратегии исследуемых корпораций в соответствии с выделенными типами стратегий и их маркерами.

На последнем этапе на основе данных годовой отчетности компаний и информации о листинге акций компании на фондовых биржах была проведена оценка результатов деятельности ком-

паний в период реализации стратегий. Сделаны выводы о влиянии типа реализуемой стратегий на результаты деятельности компании.

В ходе исследования были использованы данные рейтингового агентства РА «Эксперт», данные бухгалтерской и финансовой отчетности компаний, документы стратегий исследуемых компаний.

В анализе участвовали крупнейшие российские компании из различных отраслей экономики: нефтегазовой (9 компаний), металлургической промышленности (7 компаний), энергетические компании (5); торговые компании (ритейлеры, дистрибуторы) (5); банки и финансовый сектор (5); сферы транспорта (2), сферы связи и телекоммуникаций (2), а также из отраслей: авиастроение, атомная промышленность, машиностроение, производство минеральных удобрений, судостроение – по одной компании. Для большинства компаний характерна продолжительная история деятельности. Многие из них являются либо трансформировавшимися советскими объединениями предприятий, трестов или целых министерств (такие как РЖД, Газпром, Ростех, Росатом, Россети), другие созданы в 90-е годы XX века.

В исследовании были проанализированы стратегии таких компаний как НК «Роснефть», ПАО «Лукойл», ПАО «НОВАТЭК», ПАО «НЛМК», ПАО «Северсталь», ПАО «Россети», Группа «Интер РАО», X5 Retail Group, ПАО «Магнит», ПАО «Сбербанк», ПАО «ВТБ», ОАО «РЖД», ПАО «Аэрофлот - Российские авиалинии», ПАО «МегаФон», ПАО «Вымпел-Коммуникации», Госкорпорация «Росатом», Госкорпорация «Ростех» и других.

По ряду из 40 крупнейших компаний РФ (ГК «Мегаполис», Объединенная компания «Русал», Группа «Газпромбанк») в открытом доступе не размещены документы, содержащих программу стратегии, поэтому в исследовании они не были рассмотрены.

### Результаты

Изучая крупнейшие российские корпорации, мы пришли к выводу о том, что в большинстве случаев это компании, работающие в условиях стабильной, предсказуемой внешней среды с низкой возможностью к ее формированию и моделированию. При этом почти все крупнейшие российские корпорации, вполне ожидаемо, используют классический тип стратегии, предполагающий использование инструментов планирования для различных показателей и процессов. Поэтому при разработке авторской типологизации стратегий применен синтез 2 подходов к (Г. Минцберг и Дж. Уотерс и исследователей БКГ), что позволило более точно описать и систематизировать стратегии исследуемых российских компаний.

Таким образом, в рамках классического подхода к формированию стратегии нами были выделены три подвиды стратегий, отличающихся в зависимости от способа и объекта планирования (классическая плановая, классическая процессная и классическая идеологическая стратегии).

Классическая плановая стратегия реализуется в условиях высокой детерминированности внешней среды и отличается более формальным подходом к планированию, без выделения конкретных показателей и индикаторов, а зачастую даже не указывая на конкретное направление концентрации усилий.

Классическая процессная стратегия, напротив, гораздо более конкретна и содержит в себе плановую программу по оптимизации и повышению эффективности направлений детальности и отдельных индикаторов (например, доля себестоимости в выручке, EBITDA и т.п.).

Классическая идеологическая модель также содержит в себе элементы планирования, но они основываются скорее не на показателях деятельности компаний, а на ее видении своего места и роли на рынке в будущем, а также реализации основных ценностей компании в перспективе.

Таким образом, для анализа стратегий российских корпораций мы придерживаемся следующей типологии подходов к формированию стратегий (рис. 1).



Рис. 1. Классификация стратегий российских корпораций  
 Fig. 1. Typology of strategies of Russian corporations

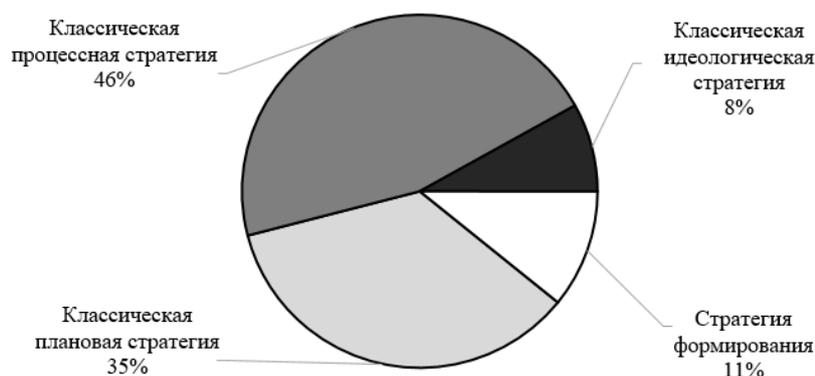


Рис. 2. Распределение стратегий по типам среди крупнейших российских корпораций  
 Fig. 2. Distribution of strategies types among the largest Russian corporations

Для идентификации указанных типов стратегий среди российских корпораций и дальнейшего практического применения избранной типологии определим основные маркеры выделенных стратегий.

В своей классификации подходов к формированию стратегий представители Бостонской консалтинговой группы детально описывают среду, в которой наилучшим образом реализуется тот или иной тип стратегий, приводят показатели – характеристики компаний, для которых различные типы стратегий были бы предпочтительны, выделяют в качестве примеров целые отрасли экономики в разные периоды времени, где с успехом могла быть реализована или реализовалась та или иная стратегия. Однако, такой подход не позволяет проводить анализ уже реализуемых стратегий и делать выводы относительно их эффективности. Для анализа существующих практик, на наш взгляд, было бы логичным разработать более полную систему индикаторов – маркеров стратегий, позволяющих идентифицировать различные типы стратегий, используемых компаниями. В табл. 1 представлены маркеры выделенных стратегий, основанные на методологии предложенной исследователями БКГ и дополненные авторами.

В ходе исследования были систематизированы стратегии крупнейших российских корпораций, размещенные компаниями в открытом доступе. На рис. 2 представлена структура стратегий российских крупнейших корпораций в соответствии с предложенной типологией.

**Таблица 1. Маркеры стратегий корпораций**  
**Table 1. Corporate strategy markers**

Тип стратегии	Общие маркеры стратегии	Характеристика внешней среды – предпосылка к выбору стратегии
Классическая стратегия	Долгосрочное планирование Ориентация на незначительные изменения показателей в будущем Нацеленность на увеличение масштаба компании Плановая – формальные планы Процессная – планирование ключевых процессов в организации Идеологическая – общее видение субъектов корпорации	Среда стабильна и неподатлива Стабильное законодательство Развитая промышленность в отрасли
Адаптивная стратегия	Краткосрочное планирование Ориентация на незначительные изменения показателей в будущем Нет признаков устойчивого роста корпорации	Среда нестабильна и непредсказуема. Слабо развитая промышленность в отрасли Ограниченная концентрация в отрасли. Возможны и ожидаются значительные технологические изменения в отрасли
Визионерская стратегия	Долгосрочное планирование Ожидание и планирование существенных положительных изменений показателей деятельности корпорации в будущем Новаторский подход в формировании стратегии, выбору пути развития корпорации Корпорация – первый и основной игрок на рынке	Высокие возможности прогнозирования и формирования внешней среды Высокий потенциал роста рынка Отсутствие конкуренции Ограниченное регулирование отрасли
Стратегия формирования	Краткосрочное планирование Ожидание существенных положительных изменений показателей деятельности в будущем Ориентация на сетевые взаимодействия с другими игроками рынка или отрасли Позиция лидера, который вовлекает и объединяет других игроков	Низкая степень предсказуемости среды Высокая пластичность среды В отрасли или на рынке формируется единая экосистема
Стратегия обновления	Экономия ресурсов Сосредоточение усилий на краткосрочном выживании Нацеленность на стабилизацию финансовых показателей, а не на их рост Ограниченное финансирование проектов Переходная стратегия, вслед за которой переходят на другой тип стратегии (классическую, адаптивную и др.)	Нестабильность внешней среды Внешние шоки Невозможность планирования

### Обсуждение

Результаты исследования сорока крупнейших корпораций России показали, что среди них распространены в разной степени 4 типа стратегий – классическая плановая, классическая процессная, классическая идеологическая.

Наиболее численной является классическая процессная стратегия, на долю которой приходится 46% корпораций. Также значительный удельный вес имеет классическая плановая стратегий – 35% корпораций. Корпорации со стратегией формирования и классической идеологической занимают 11% и 8% в структуре соответственно.

Для оценки взаимосвязи стратегии компании и эффективности ее деятельности были проанализированы показатели выручки и рыночной капитализации корпораций. А именно определен рост показателей с 2010 по 2019 год. затем полученные данные были сгруппированы по выявленным типам стратегий (классическая плановая, классическая процессная, классическая идеологическая и стратегия формирования).

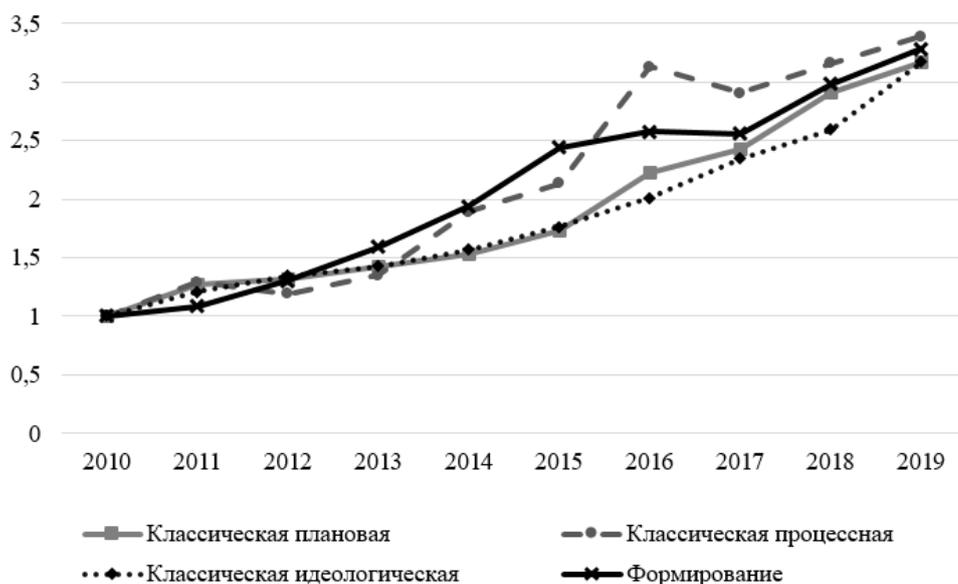


Рис. 3. Динамика выручки крупнейших российских корпораций по группам в зависимости от типа идентифицированных стратегий (в разах к данным 2010 года)

Fig. 3. Revenue dynamics of the largest Russian corporations by group depending on the type of identified strategies (in times to 2010 data)

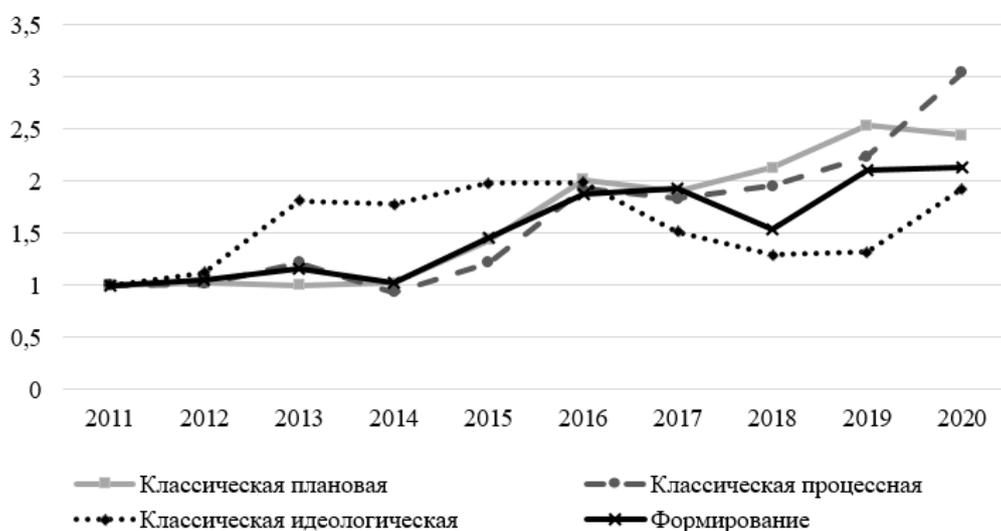


Рис. 4. Динамика рыночной капитализации крупнейших российских корпораций по группам в зависимости от типа идентифицированных стратегий (в разах к данным 2010 года)

Fig. 4. Dynamics of market capitalization of the largest Russian corporations by groups depending on the type of strategies identified (in times to 2010 data)

Выручка исследуемых корпораций с 2010 по 2019 год имеет устойчивую тенденцию к росту (рис. 3). За рассматриваемый период в среднем по группам компаний показатель увеличился в 3 раза по сравнению с 2010 годом по всем типам анализируемых стратегий. С 2016 года наибольшие темпы роста выручки в среднем демонстрируют компании с классической процессной стратегией.

В 2014 году рыночная капитализация большинства российских компаний снизилась и практически вернулась на уровень 2011 года и лишь компании с классической идеологической стратегией сумели сохранить темпы роста капитализации на прежнем уровне (рис. 4). До 2016 года темп роста капитализации таких компаний существенно превышал темпы роста остальных, а с 2017 года имеет наименьшее значение среди всех анализируемых компаний с различными типами стратегий. К 2020 году в среднем наибольшие темпы роста капитализации по сравнению с 2011 годом демонстрируют компании с классической процессной стратегией.

### **Заключение**

1. Анализ существующих подходов к определению типов стратегий компаний позволил разработать альтернативную типологию стратегий корпораций, в основе которой лежат подходы Минцберга Г. и Уотерса Дж., а также подход исследователей БКГ. Предложенная типология включает в себя следующие типы стратегий: классическая плановая, классическая процессная, классическая идеологическая, адаптационная, стратегия формирования, визионерская, стратегия обновления.

2. По каждому типу стратегий выделены маркеры стратегий (индикаторы), позволяющие классифицировать реализуемую компанией стратегию к одному из типов. Это позволило провести анализ эффективности каждого из типов стратегий, которые наиболее часто встречаются среди российских корпораций.

3. Проанализированы стратегии российских крупнейших корпораций и их систематизация в соответствие с принятой типологией стратегий. Проведенный анализ показал, что среди крупнейших российских компаний преобладает классический тип стратегий, в числе которых наибольший удельный вес принадлежит процессному типу планирования. Это, в первую очередь, объясняется характеристикой внешней среды, в которой функционируют компании. Крупнейшие корпорации в России работают в отраслях, где среда наиболее устойчива и предсказуема, но при этом сложно поддается моделированию. Отсюда, характер стратегического планирования корпораций — оно, в большинстве случаев, осуществляется на достаточную длительную перспективу. А многолетний опыт стратегического планирования в корпорациях доказывает эффективность попроцессного метода планирования, когда перед компанией ставятся четкие цели и индикаторы успешности.

4. Проведен эмпирический анализ показателей эффективности крупнейших российских корпораций, реализующих различные типы стратегий. Результаты анализа показателей эффективности компаний с различными типами стратегий свидетельствуют об отсутствии значительных отличий между ними. У корпораций с различными типами стратегий рост выручки в период с 2010 по 2019 год был примерно на одном уровне. Динамика рыночной капитализации по корпорациям из различных групп отличалась. До 2016 года по темпам роста показателя лидировали корпорации с классическим идеологическим типом стратегии. После 2016 года по темпу роста капитализации лидировали корпорации с классической плановой и классической процессной стратегией. Причем в 2019 году корпорации с процессным типом планирования значительно вышли вперед по данному показателю.

### **Направления дальнейших исследований**

Представленный подход, на наш взгляд, полезно развивать в следующих направлениях:

1. Включение в анализ большего числа компаний (вплоть до топ-600). Возникающие неизбежно затруднения с поиском открытой информации по небольшим компаниям можно разрешить посредством запросов в сами компании

2. Дополнение и более детальный анализ результатов компаний, придерживающихся разных типов стратегии (в первую очередь, речь о большем числе показателей в оценке стратегий — рентабельность, производительность труда, инновационная активность и т.п.)

3. Проведение международных сопоставлений по частоте распространения и отраслевой специфике используемых стратегий
4. Проверка гипотезы о более высокой эффективности стратегий в соответствующих для каждого типа условиях ведения бизнеса в шкале, предложенной БКГ.
5. Оценка влияния на стратегии и результаты их реализации технологических трансформаций, внедрения достижений Индустрии 4.0

#### **Благодарности**

Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ и ВАОН в рамках научного проекта № 20-510-92006.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. **Amoo N., Hiddlestone-Mumford J., Ruzibuka J., Akwei C.** Conceptualizing and measuring strategy implementation: A multidimensional view. *Strategic Change*, 2019, no. 28 (6), pp. 445–467.
2. **Anwar J., Hasnu S.A.F.** Business strategy and firm performance: A multi-industry analysis. *Journal of Strategy and Management*, 2016, no. 9 (3), pp. 361–382.
3. **Aragon-Sanchez A., Sanchez-Marín G.** Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 2005, no. 43, pp. 287–308.
4. **Azyabi N., Fisher J., Tanner K., Gao S.** Developing a Theoretical Framework for Knowledge Management Strategic Orientation among SMEs. Paper presented at the Pacific Asian Conference on Information System 2012 Proceedings, P. 36.
5. **Bellamy L.C., Amoo N., Mervyn K., Hiddlestone-Mumford J.** Strategy formation and SMEs: The role played by strategy tools. *Strategic Direction*, 2019, no. 35 (9), pp. 1–3.
6. **Bouhelal F., Kerbouche M.** Why do we consider Miles and Snow's model's one of the most important strategic ones? *Maghreb Review of Economic and Management*, 2016, no. 3, pp. 23–34.
7. **Drucker P.F.** *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row, 1985, 268 p.
8. **French S.J., Kelly S.J., Harrison J.L.** The role strategic planning in the performance of small, professional service firms (A research note). *Journal of Management Development*, 2004, no. 23 (8), pp. 765–776.
9. **Ghemawat P.** Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *Business History Review*, 2002, no. 76 (1), pp. 37–74.
10. **Gurkov I.** Strategy process as formulation and realization of corporate goals: The synthesis of surveys in Russian firms. *Journal of East European Management Studies*, 2009, no. 14 (1), pp. 48–64.
11. **Hernaus T., Vuksic V.B., Štemberger M.I.** How to go from strategy to results? Institutionalising BPM governance within organisations. *Business Process Management Journal*, 2016, no. 22(1), pp. 173–195.
12. **Ireland R.D., Covin J.G., Kuratko D.F.** Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2009, no. 33 (1), pp. 19–46.
13. **Kazanjian R.K., Drazin R., Glynn M.A.** Implementing strategies for corporate entrepreneurship: A knowledge-based perspective. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 2017, pp. 173–199.
14. **Khan M.W., Khalique M.** Strategic Planning and Reality of External Environment of Organizations in Contemporary Business Environments. *Sustainability & Economics eJournal*, 2014.
15. **Lin C., Tsai H.-L., Wu J.-C.** Collaboration strategy decision-making using Miles and Snow typology. *Journal of Business Research*, 2014, no. 67 (9), pp. 1979–90.
16. **Meyer G.D., Heppard K.A.** Entrepreneurial strategies: The dominant logic of entrepreneurship. In G.D. Meyer, K.A. Heppard (Eds.), *Entrepreneurship as strategy*, 2000, pp. 1–22, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
17. **Miles R., Snow C.** *Organizational strategy, structure and process*. New York McGraw-Hill, 1978.
18. **Mintzberg H.** Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, 1973, no. 16 (2), pp. 44–53.

19. **Mintzberg H.** The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 1987, no. 30, pp. 11–24.
20. **Mintzberg H., Waters, J.A.** Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 1985, no. 6 (3), pp. 257–272.
21. **Naief A., Fisher J., Tanner K., Gao S.** Developing a Theoretical Framework for Knowledge Management Strategic Orientation among SMEs. Paper presented at the Pacific Asian Conference on Information System 2012 Proceedings, P. 36.
22. **O'Regan N., Ghobadian A.** Perceptions of generic strategies of small and medium sized engineering and electronics manufacturers in the UK: The applicability of the Miles and Snow Typology. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 2006, no. 17, pp. 603–20.
23. **Reeves M., Haanaes K., Sinha J.** Navigating the Dozens of Different Strategy Options. *Harvard Business Review*, June 24, 2015.
24. **Reeves M., Love C., Tillmanns P.** Your Strategy Needs a Strategy. *Harvard Business Review*, September 2012.
25. **Srivastava S.** Alignment: the foundation of effective strategy execution. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2017, no. 66 (8), pp. 1043–1063.
26. **Stiles P.** The Impact of the Board on Strategy: An Empirical Examination. *Journal of management studies*, 2001, no. 38 (5), pp. 627–650.
27. **Yanes-Estevez V., Garcia-Perez A.M., Oreja-Rodriguez J.R.** The Strategic Behaviour of SMEs. *Administrative Sciences, MDPI, Open Access Journal*, 2018, no. 8 (4), pp. 1–21.
28. **Zahra S.A., Jennings D.F., Kuratko D.F.** The Antecedents and Consequences of Firm-Level Entrepreneurship: The State of the Field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1999, no. 24 (2), pp. 45–65.

## REFERENCES

1. **N. Amoo, J. Hiddlestone-Mumford, J. Ruzibuka, C. Akwei,** Conceptualizing and measuring strategy implementation: A multidimensional view. *Strategic Change*, 2019, no. 28 (6), pp. 445–467.
2. **J. Anwar, S.A.F. Hasnu,** Business strategy and firm performance: A multi-industry analysis. *Journal of Strategy and Management*, 2016, no. 9 (3), pp. 361–382.
3. **A. Aragon-Sanchez, G. Sanchez-Marín,** Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 2005, no. 43, pp. 287–308.
4. **N. Azyabi, J. Fisher, K. Tanner, S. Gao,** Developing a Theoretical Framework for Knowledge Management Strategic Orientation among SMEs. Paper presented at the Pacific Asian Conference on Information System 2012 Proceedings, P. 36.
5. **L.C. Bellamy, N. Amoo, K. Mervyn, J. Hiddlestone-Mumford,** Strategy formation and SMEs: The role played by strategy tools. *Strategic Direction*, 2019, no. 35 (9), pp. 1–3.
6. **F. Bouhelal, M. Kerbouche,** Why do we consider Miles and Snow's model's one of the most important strategic ones? *Maghreb Review of Economic and Management*, 2016, no. 3, pp. 23–34.
7. **P.F. Drucker,** *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles.* New York: Harper & Row, 1985, 268 p.
8. **S.J. French, S.J. Kelly, J.L. Harrison,** The role strategic planning in the performance of small, professional service firms (A research note). *Journal of Management Development*, 2004, no. 23 (8), pp. 765–776.
9. **P. Ghemawat,** Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *Business History Review*, 2002, no. 76 (1), pp. 37–74.
10. **I. Gurkov,** Strategy process as formulation and realization of corporate goals: The synthesis of surveys in Russian firms. *Journal of East European Management Studies*, 2009, no. 14 (1), pp. 48–64.
11. **T. Hernaus, V.B. Vuksic, M.I. Štemberger,** How to go from strategy to results? Institutionalising BPM governance within organisations. *Business Process Management Journal*, 2016, no. 22 (1), pp. 173–195.
12. **R.D. Ireland, J.G. Covin, D.F. Kuratko,** Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2009, no. 33 (1), pp. 19–46.
13. **R.K. Kazanjian, R. Drazin, M.A. Glynn,** Implementing strategies for corporate entrepreneurship: A knowledge-based perspective. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 2017, pp. 173–199.
14. **M.W. Khan, M. Khalique,** Strategic Planning and Reality of External Environment of Organizations in Contemporary Business Environments. *Sustainability & Economics eJournal*, 2014.

15. C. Lin, H.-L. Tsai, J.-C. Wu, Collaboration strategy decision-making using Miles and Snow typology. *Journal of Business Research*, 2014, no. 67 (9), pp. 1979–90.
16. G.D. Meyer, K.A. Heppard, Entrepreneurial strategies: The dominant logic of entrepreneurship. In G.D. Meyer, K.A. Heppard (Eds.), *Entrepreneurship as strategy*, 2000, pp. 1–22, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
17. R. Miles, C. Snow, *Organizational strategy, structure and process*. New York McGraw-Hill, 1978.
18. H. Mintzberg, Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, 1973, no. 16 (2), pp. 44–53.
19. H. Mintzberg, The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 1987, no. 30, pp. 11–24.
20. H. Mintzberg, J.A. Waters, Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 1985, no. 6 (3), pp. 257–272.
21. A. Naief, J. Fisher, K. Tanner, S. Gao, Developing a Theoretical Framework for Knowledge Management Strategic Orientation among SMEs. Paper presented at the Pacific Asian Conference on Information System 2012 Proceedings, P. 36.
22. N. O'Regan, A. Ghobadian, Perceptions of generic strategies of small and medium sized engineering and electronics manufacturers in the UK: The applicability of the Miles and Snow Typology. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 2006, no. 17, pp. 603–20.
23. M. Reeves, K. Haanaes, J. Sinha, Navigating the Dozens of Different Strategy Options. *Harvard Business Review*, June 24, 2015.
24. M. Reeves, C. Love, P. Tillmanns, Your Strategy Needs a Strategy. *Harvard Business Review*, September 2012.
25. S. Srivastava, Alignment: the foundation of effective strategy execution. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2017, no. 66 (8), pp. 1043–1063.
26. P. Stiles, The Impact of the Board on Strategy: An Empirical Examination. *Journal of management studies*, 2001, no. 38 (5), pp. 627–650.
27. V. Yanes-Estevez, A.M. Garcia-Perez, J.R. Oreja-Rodriguez, The Strategic Behaviour of SMEs. *Administrative Sciences*, MDPI, Open Access Journal, 2018, no. 8 (4), pp. 1–21.
28. S.A. Zahra, D.F. Jennings, D.F. Kuratko, The Antecedents and Consequences of Firm-Level Entrepreneurship: The State of the Field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1999, no. 24 (2), pp. 45–65.

*Статья поступила в редакцию 11.03.2021.*

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ / THE AUTHORS

**НИКОЛАЕВА Екатерина Владимировна**

E-mail: kat\_sa@mail.ru

**NIKOLAEVA Ekaterina V.**

E-mail: kat\_sa@mail.ru

**ПЛЕТНЁВ Дмитрий Александрович**

E-mail: pletnev@csu.ru

**PLETNEV Dmitriy A.**

E-mail: pletnev@csu.ru

**КОЗЛОВА Елена Викторовна**

E-mail: kozlova@csu.ru

**KOZLOVA Elena V.**

E-mail: kozlova@csu.ru