

Экономика и менеджмент предприятия

Economy and management of the enterprise

Научная статья

УДК 658.1

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.15207>

РЕАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ И ИХ ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

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

Челябинский государственный университет,
г. Челябинск, Российская Федерация

✉ kat_sa@mail.ru

Аннотация. В современном, стремительно меняющемся мире перед российскими компаниями неизбежно встает вопрос выбора траектории развития. Разрыв экономических отношений с западом, изменение национальных приоритетов, экономическая нестабильность в стране и мире требуют от российских компаний разработки стратегических программ развития, их уточнения с учетом изменившихся условий хозяйствования. В текущих условиях гибкость в принятии решений, разработке и реализации стратегий как никогда важна. Важным видится вопрос выбора варианта стратегического развития и позиционирования. Целью данного исследования является оценка сравнительной эффективности различных типов стратегий российских компаний на основе идентификации и сопоставления официально заявляемых стратегий развития и реально реализуемых на практике. На основе анализа публичной информации о заявленных крупнейшими российскими компаниями стратегий была проведена их типологизация. Данная типология легла в основу проведенного опроса работников компаний на предмет выявления наличия и типа реализуемой компанией стратегии. Было выявлено, что заявленная и реализуемая стратегия компаний не всегда совпадают. В 16 из 39 компаний данные стратегии отличаются. Также была проверена гипотеза о большей или меньшей эффективности компаний с различными типами стратегий и о влиянии соответствия заявленной и реализуемой стратегии на результаты деятельности компаний. В основе анализа лежит разработанная авторами типология стратегий, в зависимости от характера планирования, отражения бизнес-процессов, а также типа внешней среды. Анализ позволили сделать вывод о сравнительно большей эффективности компаний с идеологическим типом стратегии (как заявленной, так и реальной). Также более высокую эффективность продемонстрировали компании с реализуемой стратегией типа «формирования». Полученные результаты позволили сделать выводы об эффективности различных типов стратегий, а также о том, насколько компании следуют заявленной стратегии в своей деятельности и какое это находит отражение на показателях их эффективности.

Ключевые слова: стратегия, типология стратегий, эффективность компании, стратегическое планирование

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

Для цитирования: Плетнёв Д.А., Николаева Е.В., Козлова Е.В. Реальные стратегии российских компаний и их финансовые результаты // П-Economy. 2022. Т. 15, № 2. С. 102–116. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.15207>

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

Scientific article

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.15207>

REAL STRATEGIES OF RUSSIAN COMPANIES AND THEIR FINANCIAL RESULTS

D.A. Pletnev, E.V. Nikolaeva ✉, **E.V. Kozlova**Chelyabinsk State University,
Chelyabinsk, Russian Federation✉ kat_sa@mail.ru

Abstract. In today's rapidly changing world, Russian companies inevitably face the choice of a development trajectory. The rupture of economic relations with the West, changing national priorities, economic instability requires Russian companies to develop new strategies and refine them taking into account the changed economic conditions. In the current conditions, flexibility in decision-making, development and implementation of strategies is more important than ever. The issue of choosing a variant of strategic development and positioning seems to be important. The purpose of this study is to evaluate the comparative effectiveness of various types of Russian companies' strategies based on the identification and comparison of officially declared strategies and those actually implemented in practice. Based on the analysis of public information about the strategies announced by the largest Russian companies, their typology was carried out. This typology formed the basis for a survey of company employees to identify the type of strategy implemented by the company. It was found that the declared and implemented strategies of companies do not always coincide. In 16 out of 39 companies, these strategies differ. In addition, the hypothesis was tested about the greater or lesser efficiency of companies with different types of strategies and about the impact of compliance with the declared and implemented strategy on the results of companies' activities. The analysis is based on the typology of strategies developed by the authors, depending on the nature of planning, reflection of business processes, as well as the type of external environment. The analysis allowed us to conclude that companies with an ideological type of strategy (both declared and real) are relatively more effective. Moreover, companies with such an implemented strategy as "formation" demonstrated higher efficiency. The results obtained made it possible to draw conclusions about the effectiveness of various types of strategies, as well as how companies follow the stated strategy in their activities and how this is reflected in their performance indicators.

Keywords: strategy, typology of strategies, company efficiency, strategic planning

Acknowledgements: The study was funded by the Russian Foundation for Basic Research and Vietnam Academy of Social Sciences within the framework of a scientific project No. 20-510-92006

Citation: D.A. Pletnev, E.V. Nikolaeva, E.V. Kozlova, Real strategies of russian companies and their financial results, *П-Economy*, 15 (2) (2022) 102–116. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.15207>

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

Введение

В современном мире в условиях «новой нормальности» вопрос формирования и реализации стратегии компании является одним из важнейших. Наличие у корпорации стратегии и инициация самого процесса ее разработки позволяет корпорации не только видеть свою стратегическую цель и достигать ее, но и находиться на пути мониторинга и разработки новых направлений развития для решения задач, которые ставит перед корпорацией внешняя среда. Отсутствие стратегии или ее формальное токование не только не позволяет достичь цели, но и, в значительной степени, мешает корпорации структурировать и приводить в соответствие своим решения внутренние процессы.

Сам подход к стратегическому планированию изменяется с увеличением скорости внешних трансформаций в экономической среде. На смену классическому планированию – наиболее формальному подходу разработки стратегии – приходит более гибкий подход, позволяющий осуществлять корректировку стратегии в процессе ее реализации и характеризующийся гораздо большей вовлеченностью в процесс формирования и реализации стратегии руководства и сотрудников корпорации. Таким образом, стратегия корпорации становится не чем-то единожды утвержденным и монолитным, а, в большей степени, лишь направлением движения, по пути которого возможны разные варианты достижения желаемого результата. Среди практиков считается, что такой подход более эффективен для условий современной, быстро меняющейся внешней среды.

Вместе с тем, науке пока не известно доподлинно, какой из подходов станет предпочтительным и позволит корпорации не просто формировать стратегию ради стратегии, но и достигать реальных результатов – роста эффективности, расширения, роста стоимости и т.п. В связи с этим важной научной задачей является сравнение результатов каждого из подходов к формированию стратегии по отдельным корпорациям.

Объектом исследования в статье являются стратегии 39 крупнейших по выручке российских корпораций (согласно списку Эксперт-600 за 2020 год).

Предмет исследования – реально реализуемые стратегии российских корпораций, их финансовые результаты, а также взаимосвязь между ними.

При этом под реальными стратегиям в исследовании понимаются стратегические программы компаний, идентифицированные и описанные на основе результатов опроса работников данных компаний.

Исследованию типологизации стратегий компаний посвящен ряд работ российских и зарубежных авторов. В ходе исследования были изучены типологии стратегий Г. Минцберга и Э. Уотерса [1], Р. Майлза и К. Сноу [2], М. Ривса, К. Лав и Ф. Тилманса [3], И. Гуркова [4], П.Н. Карпова [5].

Одной из первых предложенных в научной среде типологизаций стратегий компаний стала работа Майлз Р. и Сноу К. [2]. Авторы связывают стратегию компании со способом ее адаптации к внешней среде. Разработанная ими модель рассматривает стратегию компании как осознанный выбор, который позволяет компании наиболее успешно адаптироваться в окружающей среде. В основе данной типологии стратегий лежат четыре типа стратегического управления: исследователи, защитники, анализаторы и реакторы.

Исследование типологии стратегий, предложенной Майлзом Р. и Сноу К. продолжили Бухелаль Ф. и Кербуш М. [6], Анвар Дж., Хасну С. А. Ф. [7], Лин С., Цай Х.-Л., Ву Дж.-С. [8], О'Реган Н., Гобадян А. [9].

Широко известной классификацией стратегий компаний является типология, предложенная Минцбергом Г. и Уотерсом Дж., которая изложена в ряде их научных работ [1, 10, 11]. Авторами был разработан континуум стратегий компании – от плановой до навязанной – в зависимости от таких основополагающих элементов стратегии как степень преднамеренности и способ возникновения. Эти элементы позволяют описать такие составляющие процесса стратегического планирования как существующий в компании образ будущей деятельности и возможное влияние на стратегию компании непредвиденных обстоятельств.

Альтернативная типология стратегий компаний была описана в работе Ривза М., Лав К. и Тилманса Ф. (аналитики Бостонской консалтинговой группы). В основе классификации лежит анализ влияния внешней среды на результаты деятельности компаний и реализуемые ими модели поведения и стратегические решения в зависимости от характеристики этой среды [3, 12]. Авторы выделили 5 типов стратегий основываясь на данных о трех параметрах внешней среды: классическая, адаптивная, визионерская, стратегия формирования, стратегия преодоления.



Исследование взаимосвязи реализуемой стратегии с результатами деятельности компании является одним из важнейших элементов анализа состоятельности стратегии, достижимости ее целей, соответствия поставленных задач и действий компании в направлении их решения. В экономической литературе попытки описания теоретических и практических аспектов такого анализа предпринимали ряд ученых. М. В. Джан Хан, М. Халике в своей работе [13] провели исследование взаимосвязи стратегического планирования и особенностей внешней среды компании с результатами ее деятельности. Чи Т., Килдафф П. Д., и Гаргея В. Б проанализировали взаимосвязь между четырьмя конструкциями – характеристикой бизнес-среды, конкурентными приоритетами, структурой цепочки поставок и эффективностью бизнеса компании [14]. Представленные ими результаты подтверждают влияние согласования характеристик бизнес-среды, конкурентных приоритетов и структуры цепочки поставок на эффективность бизнеса.

В работе Nguyen, P., & Nguyen, N.T. предлагается математическая модель, позволяющая определить наиболее подходящие стратегические паттерны на основе данных финансовых отчетов компаний. Для прогнозирования эффективности компаний в рамках предложенной модели применяется авторами теория серой системы [15].

Исследованию влияния результатов реализации стратегий на показатели компании посвящены работы Амоо Н., Хиддлстон-Мамфорда Дж., Рузибука Дж. [16], Хернауса Т., Вукшич В.Б. [17], Гуркова И. [4]. Анализ современных организационных форм, методов и механизмов реализации корпоративной стратегии инновационного развития представлен в работе Радионовой Ю.В. [18].

Вопрос воплощения стратегии компании на практике является одним из наиболее актуальных в эпоху «новой нормальности». Стратегия должна быть максимально реализуемой, гибкой, понятной субъектам компании (как менеджменту, так и работникам). Это позволит компании в нужные моменты менять направление движения, следуя вместе с тем заданной цели развития. В экономической литературе вопросы практической реализации стратегии освещаются как теоретиками, так и практиками. Следует сказать, что современные реалии в некоторой степени изменили подход не только к разработке стратегии, но и к ее реализации. Проблеме формирования стратегии, ее ключевых элементов посвящены работы Карлоф. Б. [19], Пейл Ж. [20]. Каждая из работ описывает наиболее актуальные элементы стратегий на том или ином этапе развития рынков. Так, в работе Пейла Ж. акцент делает на таких составляющих стратегии как: гибкость компании, скорость реагирования на внешние стимулы и способность к инновационным трансформациям, что, по мнению автора, наиболее актуально в современной быстро меняющейся экономике.

Оценка объявленной компанией стратегии на основе публично размещенной информации была бы неполной без учета того, как интерпретируют стратегию и процесс ее реализации участники компании – ее работники.

Аспект вовлеченности работников в процесс реализации стратегии и инновационную активность раскрыт в работе Vadir, Y.F., Frank, V., & Bogers, M. [21]. Авторы исследуют как отдельные сотрудники полагаются на внутренние и внешние знания для повышения эффективности своей инновационной работы и то, как характеристики их руководящего менеджера смягчают эти механизмы.

Также вопросам реализации стратегии компаний в современных условиях посвящены работы Акмаевой Р.И., Бабкина А.В., Елифановой Н.Ш. [22], Горшковой Л.А., Сандуляк С.Б. [23].

На основе описанных теорий типологизации стратегий разработана альтернативная их классификация, позволяющая идентифицировать как реально реализуемые стратегии компаний, так и номинально провозглашенные. В качестве отправной точки для такой классификации использована шкала Г. Минцберга, дополненная элементами подходов К. Ривса, И. Гуркова, Р. Майлза и К. Сноу, что позволило создать многомерное пространство стратегий компании. Подробно данная типология стратегий была описана в работе Плетнева Д.А., Николаевой Е.В., Козловой Е.В. [24].

В ходе предыдущих исследований был осуществлен анализ существующих стратегий крупнейших российских компаний, размещенных в открытом доступе на официальных сайтах компаний, включающий выявление наличия стратегии и ее идентификации [25].

Цель исследования

Целью статьи является исследование реальных стратегий российских компаний и сравнение финансовых результатов компаний в разрезе реализуемых различных типов стратегий.

Для достижения цели работы в рамках исследования последовательно решались следующие задачи:

- проведение экспертного опроса работников крупнейших российских компаний на предмет выявления наличия и характеристик реализуемой корпоративной стратегии;
- обработка результатов опроса работников предприятий с целью идентификации типа стратегии, реализуемой на практике;
- анализ степени соответствия реализуемых на практике типов стратегий и официально заявленных;
- оценка финансовых результатов компаний на основе расчета суммарного рейтинга по трем ключевым показателям (темпу прироста выручки, рентабельности продаж и изменению капитализации за 2016–2020 годы);
- сравнение результатов компаний с разными типами стратегий, на основе расчета средних рейтингов.

Методика

В эмпирической части исследования использовалась предложенная ранее авторами типология стратегий [26], скорректированная с учетом выявленных в ходе эмпирического исследования пяти видов.

Для идентификации типа стратегии на основе мнения сотрудников использовались анкетные идентифицирующие вопросы. Определение типа стратегии по результатам опроса основано на количественной оценке ответов респондентов относительно преобладающего типа стратегии. Совокупность вопросов, направленных на выявление стратегии предприятия, включала вопросы с градацией степени согласия с конкретной характеристикой стратегии, реализуемой в данной компании, а также субъективной оценкой стратегических целей (табл. 1). Степень согласия оценивалась на основе пяти возможных вариантов ответа: «полностью согласен», «скорее согласен», «сложно ответить определенно», «скорее не согласен», «полностью не согласен», которые были

Таблица 1. Классификация стратегий российских корпораций
Table 1. Classification of Russian corporations' strategies

№	Стратегия	Характеристика
1	Классическая	используется в условиях высокой предсказуемости и одновременно низкой пластичности внешней среды
	– плановая	более формальный подход к планированию, без выделения конкретных показателей и индикаторов
	– процессная	конкретна, содержит программу по оптимизации и повышению эффективности направлений детальности и отдельных индикаторов
	– идеологическая	содержит элементы планирования, основанные на видении своего места и роли на рынке в будущем, а также реализации основных ценностей компании в перспективе
2	Формирования	низкая степень предсказуемости среды, но высокая пластичность по отношению к формированию со стороны одной или нескольких компаний



трансформированы в количественные оценки (3; 1; 0; -1; -3). При проведении опроса участники также выбирали ключевую характеристику стратегических целей компании. Предложенные в вопросах варианты характеризовали конкретные типы стратегии – плановая, процессная, идеологическая, формирования, после чего показатели были нормированы. Для каждой компании были определены средние значения оценок среди всех работников данного предприятия. Анализ выбранных респондентами вариантов позволял сделать вывод о реализуемой предприятием стратегии на основе выбора наибольшего значения из всех количественных оценок стратегий.

Исследование основано на результатах опроса 435 сотрудников российских предприятий, проведенного в ноябре-декабре 2021 года. В опросе приняли участие руководители различных уровней и работники крупнейших российских компаний, проживающие в различных регионах России. Выборка представлена в равной степени мужчинами и женщинами, разнообразна по возрасту (от 18 до 65 лет) и уровню образования респондентов (от среднего общего до нескольких высших образований, включая MBA и DBA), а также стажу работы на данном предприятии.

На основе анализа данных Московской Биржи и годовой отчетности компаний были рассчитаны средние темпы прироста выручки и капитализации, а также средняя рентабельность продаж с 2016 по 2020 гг. По каждому показателю компании были проранжированы по возрастанию, компании с наименьшим значением анализируемого показателя присваивался ранг 1, с наибольшим – 39. При отсутствии данных для расчета показателей компаниям присваивался средний ранг – 19,5. Итоговый ранг компании определялся путем суммирования рангов по всем анализируемым показателям.

Таблица 2. Примеры идентифицирующих вопросов
Table 2. Examples of identifying questions

1. Официально заявленная стратегическая цель (цели) компании, в которой я работаю:	
Вариант ответа	Соответствующий тип стратегии
Уточняется при помощи конкретных показателей	Плановая
Достаточно подробно, чтобы у работников было представление, каково их место в этой стратегии	Процессная
Вдохновляет меня и других работников работать лучше	Идеологическая
2. На практике стратегия, которая реализуется нашей компанией, наиболее точно может быть охарактеризована как	
Вариант ответа	Соответствующий тип стратегии
Монументальная	Плановая
Детально планирующая будущее	Процессная
Инновационная	Формирования
Вдохновляющая	Идеологическая

Результаты и обсуждение

На основе более глубокого анализа внутренней информации и обобщения данных стратегии компаний были уточнены (табл. 3) в соответствии с разработанной методологией (подробнее в [27]).

Проведенные расчеты позволили идентифицировать тип стратегии компании, реализуемый на практике, по мнению большинства сотрудников (табл. 4).

На следующем этапе исследования было установлено, что у 23 из 39 проанализированных компаний официально заявленный тип стратегии совпадает с преимущественно фиксируемым в опросе (табл. 5).

Наибольшая доля компаний, у которых обнаружено совпадение официальной заявленной и реализуемой стратегий относятся к типам – процессная и формирования. Среди компаний с официально заявленным плановым типом стратегии в опросе он преимущественно идентифи-

Таблица 3. Типы стратегий российских компаний на основе открытой информации
Table 3. Types of Russian companies' strategies based on public information

№	Тип стратегии	Компании
1	Классическая плановая	Сургутнефтегаз, Россети, Татнефть, СИБУР Холдинг, ММК, СУЭК, РусГидро, «Мечел», Группа (ПАО «ЧМК»), Полюс, ГК «Протек», Русэнергосбыт, Яндекс, Северсталь, ТМК
2	Классическая процессная	Роснефть, Газпром, Транснефть, Лукойл, РЖД, Норильский никель, НОВАТЭК, НЛМК, Аэрофлот – Российские авиалинии, ФосАгро, Камаз, Объединенная авиастроительная корпорация, Магнит, Ростелеком
3	Классическая идеологическая	Лента» (Lenta Ltd), ГК «Пик», Дикси, МегаФон, Вымпел-Коммуникации, Объединенная компания «Русал»
4	Формирования	Сбербанк, ВТБ, Альфа-Банк, Группа «Газпромбанк»
5	Не заявлена	ДНС Ритейл

Таблица 4. Типы стратегий российских компаний на основе опроса
Table 4. Types of Russian companies' strategies based on a survey result

№	Тип стратегии	Компании
1	Классическая плановая	Татнефть, ММК, СУЭК, «Мечел», Группа (ПАО «ЧМК»), Полюс, Русэнергосбыт, Северсталь, ТМК, Лукойл, НЛМК, Вымпел-Коммуникации, Объединенная компания «Русал»
2	Классическая процессная	Сургутнефтегаз, Россети, СИБУР Холдинг, ГК «Протек», Яндекс, Роснефть, Газпром, Транснефть, РЖД, Норильский никель, Аэрофлот – Российские авиалинии, ФосАгро, Объединенная авиастроительная корпорация, Магнит, Ростелеком, «Лента» (Lenta Ltd), Дикси, МегаФон
3	Классическая идеологическая	РусГидро, ГК «Пик»
4	Формирования	НОВАТЭК, Камаз, Сбербанк, ВТБ, Альфа-Банк, Группа «Газпромбанк», ДНС Ритейл

Таблица 5. Сравнение официально заявленных типов стратегий и типов стратегий, фиксируемых по результатам опроса
Table 5. Officially declared types of strategies and types of strategies fixed by the results of the survey comparison

Официально заявленный тип стратегии	Официально заявленный тип стратегии и преимущественно фиксируемый в опросе совпадают	Официально заявленный тип стратегии фиксируется в опросе, но не является основным, чаще фиксируются другие виды	Официально заявленный тип стратегии почти не фиксируется в опросе
Плановая	8	5	1
Процессная	10	1	3
Идеологическая	1	2	3
Формирования	4	0	0
Не заявлена		1	

цирован у Татнефти, ММК, СУЭК, Мечел, Полюс, Русэнергосбыт, Северсталь, ТМК. У пяти компаний (Сургутнефтегаз, Россети, СИБУР Холдинг, РусГидро и Яндекс) данный тип фикси-

руется в опросе, но не является основным, а у ГК Протек – плановый тип стратегии не фиксируется. Большая часть компаний, заявляющих процессный тип стратегии, демонстрирует его и по результатам опроса сотрудников – из 14 компаний данной группы он явно прослеживается у 10 (Роснефть, Газпром, Транснефть, РЖД, Норильский никель, Аэрофлот, ФосАгро, Объединенная авиастроительная корпорация, Магнит, Ростелеком), у Лукойла – не является основным в опросе и незначительно проявляется у НОВАТЭК, НЛМК и Камаз. Среди компаний, заявляющих идеологический тип стратегии, в явном виде он проявлен только у ГК «Пик», менее выражено – Дикси, Мегафон, незначительно – Лента, Вымпел-Коммуникации, Объединенная компания «Русал». В группе компаний с типом стратегии формирования по результатам опроса сотрудников во всех четырех компаниях (Сбербанк, ВТБ, Альфа-Банк, Группа «Газпромбанк») она является преобладающей. У единственной компании с не заявленным типом стратегии (ДНС Ритейл) тип стратегии по результатам опроса – формирования.

С целью анализа влияния типа стратегии на показатели эффективности деятельности компаний рассмотрена информация о капитализации, выручке и рентабельности продаж с 2016 по 2020 г. В ходе исследования были использованы данные с фондовых бирж, данные бухгалтерской и финансовой отчетности компаний, находящихся в свободном доступе в сети интернет. Каждой компании в зависимости от значения анализируемых показателей был присвоен соответствующий ранг. В связи с отсутствием информации о капитализации некоторых компаний, а также нераскрытием основных показателей финансово-хозяйственной деятельности для проведения дальнейшего анализа таким предприятиям был присвоен средний ранг (табл. 6).

Таблица 6. Анализ ключевых показателей с 2016 по 2020 гг.
Table 6. Analysis of key indicators in 2016–2020

Компания	Средний темп прироста выручки, % (X)	Средняя рентабельность продаж, % (Y)	Прирост капитализации с 2016 по 2020 г., % (Z)	Ранг по X	Ранг по Y	Ранг по Z
Сургутнефтегаз	–3	37	19	3	38	10
Россети	2,7	10	55,9	17	17	32
Татнефть	5,6	19	25,2	23	30	13
СИБУР Холдинг	6,2	21	–	25	31,5	19,5*
ММК	5,3	14	69,4	22	26	35
СУЭК	13,7	9	–	33	16	19,5*
РусГидро	0,6	8	–2,9	10	15	7
«Мечел», Группа (ПАО «ЧМК»)	–1	1	–55,2	7	3,5	1
Полюс	22,2	2	41,8	36	5,5	29
ГК «Протек»	5	–	–	20	19,5*	19,5*
Русэнергосбыт	5,1	–	–	21	19,5*	19,5*
Яндекс	30,2	14	361	38	26	39
Северсталь	6	24	42,7	24	33	30
ТМК	0	4	–21	9	9	5
Роснефть	3,6	6	8,9	19	13	9
Газпром	0,8	6	38,2	11	13	28
Транснефть	3,2	21	–29,3	18	31,5	4
Лукойл	1,9	5	23,1	16	10,5	12
РЖД	1,7	2	–	14	5,5	19,5*

Окончание таблицы 6

Норильский никель	19,5	30	135,2	35	35	38
НОВАТЭК	7,3	43	60,3	27	39	34
НЛМК	7	14	82,5	26	26	36
Аэрофлот – Российские авиалинии	-11,7	-7	2,8	1	2	8
ФосАгро	7,8	16	22	28	28	11
Камаз	12,7	1	30,1	32	3,5	26
Объединенная авиастроительная корпорация	1	-12	-6,2	12	1	6
Магнит	9,7	3	-43,9	29	7,5	3
Ростелеком	16,4	5	46,5	34	10,5	31
«Лента» (Lenta Ltd)	9,8	3	–	30	7,5	19,5*
ГК «Пик»	60	17	101,4	39	29	37
Дикси	-2,5	–	–	4	19,5*	19,5*
МегаФон	1,2	6	–	13	13	19,5*
Вымпел-Коммуникации	-2	27	–	5	34	19,5*
Объединенная компания «Русал»	1,8	12	34,8	15	23,5	27
Сбербанк	-1,2	34	59,3	6	36,5	33
ВТБ	-3,2	12	-48,9	2	23,5	2
Альфа-Банк	10	34	–	31	36,5	19,5*
Группа «Газпромбанк»	-0,3	11	–	8	22	19,5*
ДНС Ритейл	29	–	–	37	19,5*	19,5*

За анализируемый период компании демонстрировали различную динамику показателей. Несмотря на существенное влияние пандемии на показатели 2020 г. большинство российских компаний за рассматриваемый период с 2016 г. показали положительный средний ежегодный прирост выручки и среднюю рентабельность продаж. Высокие геополитические риски и нестабильность финансовых рынков существенно влияла на российские компании на протяжении последних, при этом большинство компаний продемонстрировали положительную динамику капитализации с 2016 г.

Для оценки влияния типа стратегии на ключевые показатели был определен суммарный ранг по всем показателям для каждой компании (табл. 7).

Группировка компаний по официально заявленным и выявленным в результате опроса типам стратегий произведена для определения среднего ранга в каждой группе (табл. 8). Как видно из табл. 8 совпадение заявленной и реальной стратегии компании обеспечивает наилучший результат только у компаний с идеологическим типом стратегии. Для плановой и процессной типов стратегий наблюдается интересная особенность: наивысший средний ранг в группе компаний с заявленной плановой стратегией демонстрируют компании, реализующие процессную стратегию, то есть конкретизация показателей и процессов роста приводит к большей эффективности компании. Единственная компания с не заявленной официальной стратегией по результатам опроса попала в группу компаний, реализующих стратегию формирования с достаточно высоким суммарным рангом.

В результате оценки среднего ранга компаний и сопоставления заявленной и выявленной по результатам опроса стратегией была составлена матрица типов стратегий и средних рангов, которая позволяет оценить эффективность того или иного типа стратегии, а также определить, насколько реальные и объявленные цели компании расходятся у высоко- и низкоэффективных компаний.

Таблица 7. Сравнение типов стратегий и оценка суммарного ранга компаний
Table 7. Comparison of strategy types and assessment of the companies' total rank

Компания	Официально заявленная стратегия	Реальная стратегия (по рез-там опроса)	Суммарный ранг
Сургутнефтегаз	Плановая	Процессная	51
Россети	Плановая	Процессная	66
Татнефть	Плановая	Плановая	66
СИБУР Холдинг	Плановая	Процессная	76
ММК	Плановая	Плановая	83
СУЭК	Плановая	Плановая	68,5
РусГидро	Плановая	Идеологическая	32
«Мечел», Группа (ПАО «ЧМК»)	Плановая	Плановая	11,5
Полюс	Плановая	Плановая	70,5
ГК «Протек»	Плановая	Процессная	59
Русэнергосбыт	Плановая	Плановая	60
Яндекс	Плановая	Процессная	103
Северсталь	Плановая	Плановая	87
ТМК	Плановая	Плановая	23
Роснефть	Процессная	Процессная	41
Газпром	Процессная	Процессная	52
Транснефть	Процессная	Процессная	53,5
Лукойл	Процессная	Плановая	38,5
РЖД	Процессная	Процессная	39
Норильский никель	Процессная	Процессная	108
НОВАТЭК	Процессная	Формирования	100
НЛМК	Процессная	Плановая	88
Аэрофлот – Российские авиалинии	Процессная	Процессная	11
ФосАгро	Процессная	Процессная	67
Камаз	Процессная	Формирования	61,5
Объединенная авиастроительная корпорация	Процессная	Процессная	19
Магнит	Процессная	Процессная	39,5
Ростелеком	Процессная	Процессная	75,5
«Лента» (Lenta Ltd)	Идеологическая	Процессная	57
ГК «Пик»	Идеологическая	Идеологическая	105
Дикси	Идеологическая	Процессная	43
МегаФон	Идеологическая	Процессная	45,5
Вымпел-Коммуникации	Идеологическая	Плановая	58,5
Объединенная компания «Русал»	Идеологическая	Плановая	65,5
Сбербанк	Формирования	Формирования	75,5
ВТБ	Формирования	Формирования	27,5
Альфа-Банк	Формирования	Формирования	87
Группа «Газпромбанк»	Формирования	Формирования	49,5
ДНС Ритейл	Не заявлена	Формирования	76

Таблица 8. Средний ранг в группе компаний в зависимости от объявленной и реальной стратегии
Table 8. Average rank in the group of companies depending on the announced and actual strategy

		Реальная стратегия (по результатам опроса)			
		Плановая	Процессная	Идеологическая	Формирования
Официально заявленная стратегия	Плановая	58,7	71,0	32,0	–
	Процессная	63,3	50,6	–	80,8
	Идеологическая	62,0	48,5	105,0	–
	Формирования	–	–	–	59,9
	Не заявлена	–	–	–	76,0

Согласно результатам анализа, наиболее высокий средний ранг по показателям эффективности в группе компаний с идеологической стратегией (значение составляет 105,0). При этом как заявленная, так и реально реализуемая стратегии данных компаний совпадают. Это самый лучший групповой результат из всех полученных в исследовании. Компании, неуклонно следующие поставленной стратегии, имеющей идеологическую направленность, достигают наиболее высоких результатов по выручке, рентабельности, рыночной стоимости.

В остальных группах с совпадающими заявленными и реализуемыми стратегиями показатели эффективности невысоки. В группе компаний с процессной стратегией средний ранг наиболее низкий – всего 50,6; в группе с плановой стратегией средний ранг составил 58,7, а в группе со стратегией формирования – 59,9. Отсутствие четких ориентиров и несогласование заявленных целей и процессов по их реализации может являться причиной сравнительно невысоких показателей эффективности компаний.

Второй по значимости средний ранг показателей эффективности у группы компаний, реализующих стратегию формирования (компании-инноваторы), но при этом заявленная ими стратегия характеризуется как процессная. Компании, ставящие перед собой четкие цели, выделяющие наиболее значимые точки роста, что характерно для процессного типа стратегии, в целом достигают лучших результатов по сравнению с теми, кто формулирует свою цель наиболее обще, формально (было выявлено нами ранее). Стратегия же формирования, как правило, реализуется участниками рынка с наиболее сильной позицией, а умение ставить перед собой наиболее конкретные цели и достигать их является одной из лучших стратегий поведения на формирующемся рынке, где правила игры четко не определены.

Также высокий средний рейтинг по экономическим и рыночным показателям (76,0) был получен в группе компаний с реализуемой стратегией формирования, выявленной по результатам опроса. При этом официально заявленной стратегии в публичных источниках у данных компаний не найдено. В целом можно сделать вывод, что компании со стратегией формирования показали наиболее высокие результаты и наименьшее отклонение по среднему рейтингу в рамках всей группы.

Группа компаний с заявленной плановой стратегией, реализующие на практике процессный тип стратегии также имели довольно высокий средний ранг – на уровне 71,0. В данном случае, скорее всего, речь идет о недостаточно четко сформулированной стратегии, ее более формальном изложении у данной группы компаний. На практике же данные компании четко видят свои цели и выстраивают свои процессы согласно с ними.

Наиболее низкий ранг в рамках данного анализа был определен у компаний с плановой и процессной стратегией (реальной), в тех группах, где заявленная и реализуемая стратегии не совпадали.



Заключение

1. Проведенный опрос работников компаний позволил получить результаты их оценки реализуемой в компании стратегии. Результаты опроса помогли идентифицировать тип реальной стратегии, систематизировать компании в соответствии с этим типом стратегии.

2. Проанализированы стратегии российских крупнейших компаний в соответствии с принятой типологией стратегий. Также был проведен сравнительный анализ степени соответствия реализуемых на практике типов стратегий и официально заявленных. В результате было выявлено, что только у 23 из 39 проанализированных компаний официально заявленный и реализуемый на практике тип стратегии совпадают. При этом большая часть исследованных компаний реализуют процессный и плановый тип стратегии.

3. Проведена оценка финансовых результатов компаний на основе расчета суммарного рейтинга по трем ключевым показателям (темп прироста выручки, темп прироста рентабельности продаж и изменение капитализации за 2016–2020 годы). Это позволило оценить суммарный рейтинг каждой компании, который в дальнейшем послужил агрегированной оценкой ее эффективности.

4. На основе расчета средних рейтингов в рамках групп компаний с одинаковыми типами стратегий были получены результаты по средней эффективности компаний по всем 4 типам выделенных стратегий. Это позволило сделать выводы об эффективности различных типов стратегий, а также о том, насколько факт соответствия заявленной и реализуемой стратегии оказывает влияние на показатели эффективности компаний.

Направления дальнейших исследований

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

1. Включение в анализ большего числа компаний, за счет средних и более мелких игроков. Это позволит получить результаты и включить в анализ и другие типы стратегий, которые на данном этапе исследования по объективным причинам (отсутствие таковых у крупных игроков рынка) не вошли в выборку (адаптивная, визионерская).

2. Включение в анализ большего числа показателей эффективности, таких как рентабельность, деловая активность, производительность труда, рост величины активов, инновационная активность. Это позволит дать более полную картину факторов влияния реализуемой компанией стратегии и оценить эффективность каждого из ее типов на практике.

3. Проведение международных сопоставлений в рамках оценки взаимосвязи реализуемого типа стратегии и эффективности компании на основе предложенной авторами методики.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Mintzberg H., Waters J.A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 1985, no. 6 (3), pp. 257–272.

2. Miles R., Snow C. *Organizational strategy, structure and process*. New York McGraw-Hill, 1978.

3. Reeves M., Love C., Tillmanns P. Your Strategy Needs a Strategy. *Harvard Business Review*, September 2012.

4. 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.

5. Карпов П.Н. Идентификация типа финансовой стратегии коммерческой организации // *π-Economy*. 2012. № 6 (161). С. 173–177.

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. **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.
8. **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.
9. **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.
10. **Mintzberg H.** Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, 1973, no. 16 (2), pp. 44–53.
11. **Mintzberg H.** The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 1987, no. 30, pp. 11–24.
12. **Reeves M., Haanaes K., Sinha J.** Navigating the Dozens of Different Strategy Options. *Harvard Business Review*, June 24, 2015.
13. **Khan M.W., Khalique M.** Strategic Planning and Reality of External Environment of Organizations in Contemporary Business Environments. *Sustainability & Economics eJournal*, 2014.
14. **Chi T., Kilduff P.D., Gargeya V.B.** (2009). Alignment between business environment characteristics, competitive priorities, supply chain structures, and firm business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58 (7): 645–669. Made available courtesy of Emerald Group Publishing Limited: <http://dx.doi.org/10.1108/17410400910989467>
15. **Nguyen P., Nguyen N.T.** (2020). Using optimization algorithms of DEA and Grey system theory in strategic partner selection: An empirical study in Vietnam steel industry. *Cogent Business & Management*, 7 (1), 1832810. DOI: 10.1080/23311975.2020.1832810
16. **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.
17. **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.
18. **Радионова Ю.В.** Современные организационные формы, методы и механизмы реализации корпоративной стратегии инновационного развития // *π-Економу*. 2012. № 6 (161). С. 131–136.
19. **Карлоф Б.** Деловая стратегия: Концепция. Содержание. Символы. – М.: Экономика, 1991 – 238 с.
20. **Пейл Ж.** Реальная стратегия. Как планировать только то, что можно воплотить. «Альпина Паблишер», 2021, 371 с.
21. **Badir Y.F., Frank B., Vogers M.** (2019). Employee-level open innovation in emerging markets: linking internal, external, and managerial resources. *Journal of the Academy of Marketing Science*. DOI: 10.1007/s11747-019-00674-6
22. **Акмаева Р.И., Бабкин А.В., Епифанова Н.Ш.** О стратегиях восстановления российских организаций после COVID-19 // *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки*. 2020. Т. 13, № 3. С. 115–128. DOI: 10.18721/ЖЕ.13309
23. **Горшкова Л.А., Сандуляк С.Б.** Комплексная система детерминант стратегии развития и оценки устойчивости бизнеса // *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки*. 2020. Т. 13, № 4. С. 109–122. DOI: 10.18721/ЖЕ.13409
24. **Плетнёв Д.А., Николаева Е.В., Козлова Е.В.** Типология официальных стратегий крупных российских корпораций // *Устойчивое развитие цифровой экономики и кластерных структур: теория и практика: монография*. – СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2020. – С. 300–321.
25. **Pletnev D., Nikolaeva E.** Pandemic Stress-test for Russian Corporations: Industry and Strategy Type Differences // *Lecture Notes in Management and Industrial Engineering*. Springer Nature (в печати).
26. **Николаева Е.В., Плетнёв Д.А., Козлова Е.В.** Идентификация стратегий российских корпораций: маркеры и результаты // *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки*. 2021. Т. 14, № 3. С. 73–85. DOI: 10.18721/ЖЕ.14306
27. **Николаева Е.В.** Пространство стратегий предприятия // *Вестник Челябинского государственного университета*. 2021. № 3 (449). С. 47–53.

REFERENCES

1. **H. Mintzberg, J.A. Waters**, Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 1985, no. 6 (3), pp. 257–272.
2. **R. Miles, C. Snow**, *Organizational strategy, structure and process*. New York McGraw-Hill, 1978.
3. **M. Reeves, C. Love, P. Tillmanns**, Your Strategy Needs a Strategy. *Harvard Business Review*, September 2012.
4. **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.
5. **P.N. Karpov**, Identifikatsiya tipa finansovoy strategii kommercheskoy organizatsii // π -Economy. 2012. № 6 (161). S. 173–177.
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. **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.
8. **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.
9. **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.
10. **H. Mintzberg**, Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, 1973, no. 16 (2), pp. 44–53.
11. **H. Mintzberg**, The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 1987, no. 30, pp. 11–24.
12. **M. Reeves, K. Haanaes, J. Sinha**, Navigating the Dozens of Different Strategy Options. *Harvard Business Review*, June 24, 2015.
13. **M.W. Khan, M. Khalique**, Strategic Planning and Reality of External Environment of Organizations in Contemporary Business Environments. *Sustainability & Economics eJournal*, 2014.
14. **T. Chi, P.D. Kilduff, V.B. Gargeya**, (2009). Alignment between business environment characteristics, competitive priorities, supply chain structures, and firm business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58 (7): 645–669. Made available courtesy of Emerald Group Publishing Limited: <http://dx.doi.org/10.1108/17410400910989467>
15. **P. Nguyen, N.T. Nguyen**, (2020). Using optimization algorithms of DEA and Grey system theory in strategic partner selection: An empirical study in Vietnam steel industry. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1832810. DOI: 10.1080/23311975.2020.1832810
16. **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.
17. **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.
18. **Yu.V. Radionova**, Sovremennyye organizatsionnyye formy, metody i mekhanizmy realizatsii korporativnoy strategii innovatsionnogo razvitiya // π -Economy. 2012. № 6 (161). S. 131–136
19. **B. Karlof**, *Delovaya strategiya: Kontseptsiya. Soderzhaniye. Simvoliy.* – M.: Ekonomika, 1991 – 238 c.
20. **Zh. Peyl**, *Realnaya strategiya. Kak planirovat tolko to, chto mozjno voplotit.* «Alpina Pabliher», 2021, 371 s.
21. **Y.F. Badir, B. Frank, M. Bogers**, (2019). Employee-level open innovation in emerging markets: linking internal, external, and managerial resources. *Journal of the Academy of Marketing Science*. DOI: 10.1007/s11747-019-00674-6
22. **R.I. Akmayeva, A.V. Babkin, N.Sh. Yepifanova**, O strategiyakh vosstanovleniya rossiyskikh organizatsiy posle COVID-19 // *Nauchno-tekhnicheskiye vedomosti SPbGPU. Ekonomicheskiye nauki*. 2020. T. 13, № 3. S. 115–128. DOI: 10.18721/JE.13309
23. **L.A. Gorshkova, S.B. Sandulyak**, Kompleksnaya sistema determinant strategii razvitiya i otsenki ustoychivosti biznesa // *Nauchno-tekhnicheskiye vedomosti SPbGPU. Ekonomicheskiye nauki*. 2020. T. 13, № 4. S. 109–122. DOI: 10.18721/JE.13409

24. **D.A. Pletnev, Ye.V. Nikolayeva, Ye.V. Kozlova**, Tipologiya ofitsialnykh strategiy krupnykh rossiyskikh korporatsiy // Ustoychivoye razvitiye tsifrovoy ekonomiki i klasternykh struktur: teoriya i praktika: monografiya. – Spb.: POLITEKH-PRESS, 2020. – S. 300–321.

25. **D. Pletnev, E. Nikolaeva**, Pandemic Stress-test for Russian Corporations: Industry and Strategy Type Differences // Lecture Notes in Management and Industrial Engineering. Springer Nature (v pechati).

26. **Ye.V. Nikolayeva, D.A. Pletnev, Ye.V. Kozlova**, Identifikatsiya strategiy rossiyskikh korporatsiy: markery i rezultaty // Nauchno-tehnicheskiye vedomosti SPbGPU. Ekonomicheskiye nauki. 2021. T. 14, № 3. S. 73–85. DOI: 10.18721/JE.14306

27. **Ye.V. Nikolayeva**, Prostranstvo strategiy predpriyatiya // Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta. 2021. № 3 (449). S. 47–53.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ / THE AUTHORS

ПЛЕТНЁВ Дмитрий Александрович

E-mail: pletnev@csu.ru

PLETNEV Dmitri A.

E-mail: pletnev@csu.ru

НИКОЛАЕВА Екатерина Владимировна

E-mail: kat_sa@mail.ru

NIKOLAEVA Ekaterina V.

E-mail: kat_sa@mail.ru

КОЗЛОВА Елена Викторовна

E-mail: kozlova@csu.ru

KOZLOVA Elena V.

E-mail: kozlova@csu.ru

Статья поступила в редакцию 15.03.2022; одобрена после рецензирования 28.03.2022; принята к публикации 08.04.2022.

The article was submitted 15.03.2022; approved after reviewing 28.03.2022; accepted for publication 08.04.2022.